



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรม

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย บริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง

The Relationship between Leadership, Emotional Intelligence, Adversity Quotient and Job Performance of Department Sales Manager in Retail Business

นามผู้วิจัย นางสาวณัฐยาพัชชัย ภวานาวีวัฒน์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ด.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ธีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ _____ เดือน _____ พ.ศ. _____

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค
กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย บริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง

The Relationship between Leadership, Emotional Intelligence, Adversity Quotient
and Job Performance of Department Sales Manager in Retail Business

โดย

นางสาวณัฐยาพัชชัย ภาวนาวิวัฒน์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อขอความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2552

ณัฐยาพัชชัย ภาวนาวิวัฒน์ 2552: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์
ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย
บริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก:
ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค. 135 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ ความสามารถ
ในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค และผลการปฏิบัติงาน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาวน์
อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค กับผลการปฏิบัติงาน 3) ตัวพยากรณ์ร่วม
ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ของบริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง
ที่ใช้ในการวิจัย คือ หัวหน้าแผนกขายของบริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง จำนวน 190 คน การเก็บรวบรวม
ข้อมูลใช้แบบวัดภาวะผู้นำ แบบวัดเชาวน์อารมณ์ แบบวัดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่า
อุปสรรค และแบบวัดผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าแผนกขายมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เชาวน์อารมณ์
อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ
ผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ
ผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่า
อุปสรรคมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปร
ที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงาน คือ ภาวะผู้นำและเชาวน์อารมณ์ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์
ผลการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน
ของหัวหน้าแผนกขาย ได้ร้อยละ 58.9

Natthayapat Pawanawiwat 2009: The Relationship between Leadership, Emotional Intelligence, Adversity Quotient and Job Performance of Department Sales Manager in Retail Business. Master of Science (Industrial Psychology), Major Field: Industrial Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Rattigorn Chongvisal, Ph.D. 135 pages.

The objectives of this research were to study 1) the level of leadership, emotional intelligence, adversity quotient and job performance 2) the relationship between leadership, emotional intelligence, adversity quotient with job performance 3) to find variables which could predict job performance of department sales manager in retail business. The study was based on the behavior of a group of 190 department sales managers in retail business. Data were collected by leadership test, emotional intelligence test, adversity quotient test and job performance test, which were analyzed by a computer program. The statistical methods were percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis.

The results showed that department sales manager in retail business had a rather high level of leadership, a rather high level of emotional intelligence, a rather high level of adversity quotient and a rather high level of job performance. And the research indicated that leadership, emotional intelligence and adversity quotient were positively related to job performance at .01 level of significance. The predictors of job performance were leadership and emotional intelligence attributed at .05 level of significance at the percentage of 58.9.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

____ / ____ / ____

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาที่ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์วัลย์ สุรินยา กรรมการวิชาเอก และรองศาสตราจารย์ ดร.พวงเพชร วัชรอยู่ ที่กรุณาให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ขอขอบพระคุณ ดร.วันพีญ วรวงศ์พงษา ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย ที่กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูง

ขอขอบพระคุณฝ่ายบุคคล และฝ่ายฝึกอบรมของบริษัทค้าปลีกที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดีรวมถึงขอขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาจนสำเร็จการศึกษา ขอขอบพระคุณอาจารย์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสนผู้ที่ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ต่างๆ ขอขอบใจเพื่อนๆจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคพิเศษรุ่น 12 ทุกคน และเพื่อนๆ สวท.รุ่น1ที่คอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา ที่สำคัญคือได้มีส่วนร่วมในการสร้างประสบการณ์ชีวิตที่มีค่าตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาร่วมกัน

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณย่าผู้ล่วงลับ คุณพ่อ คุณแม่ ญาติๆทุกคน ที่คอยให้กำลังใจ แรงใจและสนับสนุนในการเรียนของผู้วิจัยตลอดมา และขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ไม่สามารถกล่าวนามได้หมดกับความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ณัฐยาพัชญา ภวานาวิวัฒน์
มีนาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์	18
แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค	30
แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน	46
กรอบแนวคิดในการวิจัย	62
สมมติฐานในการวิจัย	63
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	72
การเก็บรวบรวมข้อมูล	74
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	75
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	75

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	77
ผลการวิจัย	77
ข้อวิจารณ์	90
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	97
สรุปผลการวิจัย	98
ข้อเสนอแนะ	102
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	104
ภาคผนวก	111
ภาคผนวก ก แบบวัดในการวิจัย	112
ภาคผนวก ข ค่า Item Total Correlation ของแบบสอบถาม	127
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	135

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงลักษณะที่บ่งชี้ถึงความเป็นผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูงและต่ำ	28
2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้าแผนกขาย	78
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคและผลการปฏิบัติงาน	80
4	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน	83
5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ กับผลการปฏิบัติงาน	84
6	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงาน	85
7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น	87
8	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย	87
9	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	88

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
1	ค่า Item Total Correlation ของแบบวัดภาวะผู้นำ	128
2	ค่า Item Total Correlation ของแบบวัดเชาวน์อารมณ์	129
3	ค่า Item Total Correlation ของแบบวัดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค	132
4	ค่า Item Total Correlation ของแบบวัดผลการปฏิบัติงาน	133

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ความเชื่อมโยงของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคกับ คุณสมบัติทั้ง 3 ประการ	33
2	มิติการรับรู้ต้นเหตุและความรับผิดชอบต่อปัญหาเกี่ยวกับความสามารถในการ เผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค	36
3	เปรียบเทียบลักษณะบุคคลทั้ง 3 กลุ่มกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น ของ Maslow	40

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกมีภาวะการแข่งขันที่สูงเพื่อให้การดำเนินธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จ มีหลายองค์ประกอบที่ผู้ประกอบการไม่ควรจะมองข้ามและควรให้ความสำคัญไม่ว่าจะเป็นปัจจัย ความพร้อมในด้านสินค้า คุณลักษณะ รูปแบบ จุดแข็ง จุดอ่อนของยี่ห้อสินค้าหรือราคาของสินค้าที่มีการแข่งขัน การโฆษณาประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายและโปรโมชั่นต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ทางการตลาดที่สามารถแข่งขันในตลาดธุรกิจเดียวกันได้

พนักงานหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญ ต่อการเติบโตทางธุรกิจค้าปลีก คือ พนักงานขาย ที่ทำหน้าที่ในการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีหัวหน้าแผนกขาย ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการให้บริการของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการปฏิบัติงานนั้น ต้องใช้ความสามารถของหัวหน้าของแผนกขายในการทำหน้าที่ควบคุมและแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ นอกจากนั้นองค์การจึงให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลทั้งในเรื่องการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมตลอดจนประเมินผลการปฏิบัติงานและต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ให้เป็นผู้มีความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานและทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร เพื่อให้สามารถเท่าทันและแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ดังนั้นหัวหน้างานหรือผู้นำในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความก้าวหน้าในปัจจุบันนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในองค์กรที่มีประสิทธิผล เพราะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เนื่องจากจะเป็นตัวอย่างพฤติกรรมของพนักงานและเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วย เช่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงาน (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544)

ซึ่งในความสามารถของผู้หน้านั้นหลายคนเชื่อว่าปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ มิได้มาจากเชาวน์ปัญญา (IQ. หรือ Intelligence Quotient) ซึ่งเป็นความสามารถของมนุษย์ในการทำงานของสมองอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ยังมีอีกหลายๆปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จและมีบทบาทในความสำเร็จในชีวิตการทำงาน (คันสนีย์ นัทรกุลป์, 2544) อีกหนึ่งปัจจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในชีวิต นั่นคือ เชาวน์อารมณ์ หรือเป็นที่รู้จักกันในชื่อย่อว่า EQ. (Emotional Quotient) ซึ่งเป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนสามารถปรับตัวหรือควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีเพื่อให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างมีความสุข และเชาวน์อารมณ์มีความสำคัญมากต่อการทำงานและการประสบความสำเร็จในการทำงานทั้งในระดับบุคคล ในระดับกลุ่มหรือทีม และในระดับองค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

นอกจากเชาวน์อารมณ์จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จในการทำงานของผู้หน้าแล้ว การที่จะเป็นผู้หน้าที่มีประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมและสามารถแสดงภาวะผู้นำได้ด้วยการชักนำให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาลงมือปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการ อีกทั้งยังสามารถแก้ไขปัญหาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งต้องอาศัยความสามารถของผู้หน้าที่เป็นอีกหนึ่งปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่เรียกว่า ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรค หรือใช้ชื่อย่อว่า AQ. (Adversity Quotient) หรือมีความฉลาดในการฝ่าวิกฤตเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของทั้งผู้นำผู้ใต้บังคับบัญชาและขององค์กร และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Stoltz, 1997) แนวคิดนี้เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตเนื่องมาจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า นอกเหนือจากเชาวน์ปัญญา และเชาวน์อารมณ์ แล้ว ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรค เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้คนประสบความสำเร็จในการทำงาน (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548)

ความสำคัญของธุรกิจค้าปลีกค้าในเมืองไทย ซึ่งมีมูลค่าของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือ Gross Domestic Product (GDP) สูงเป็นอันดับ 2 รองจากภาคอุตสาหกรรม และมีการจ้างแรงงานมากถึง 6 ล้านคน เป็นช่องทางจำหน่ายสินค้าใหญ่ที่สุดที่คนไทยต้องพึ่งพา และอีกสิ่งหนึ่งที่ทำให้บทบาทของธุรกิจค้าปลีกค้าต้องถูกจับตามอง เพราะเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนภาคเศรษฐกิจทำให้เกิดการพัฒนาเติบโตของประเทศ (ฐานเศรษฐกิจ, 2551) ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ในธุรกิจค้าปลีก เพื่อให้เกิด

ผลสำเร็จของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลต่อไปได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย
3. เพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อให้ทราบถึงระดับของภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายในบริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง และเพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรม และเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูลในเรื่องภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายบริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง โดยมีประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนกขาย จำนวน 360 คน ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนเมษายน 2551 และมีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น
- 1.3 การมีศีลธรรมในการประกอบการ
- 1.4 ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์
- 1.5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม
- 1.6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ

2. เซวาน์อารมณ์ ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน (Self Awareness)
- 2.2 การกำกับควบคุมตนเอง (Self Regulation)
- 2.3 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)
- 2.4 การร่วมรับรู้ความรู้สึก (Empathy)
- 2.5 ทักษะทางสังคม (Social Skill)

3. ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ซึ่งประกอบด้วย

- 3.1 ความสามารถในการควบคุม (Control)
- 3.2 ความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและรับผิดชอบต่อปัญหา (Origin and Ownership)
- 3.3 ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา (Reach)
- 3.4 ความสามารถในการรับมือและอดทนกับความยืดเยื้อของปัญหา (Endurance)

ตัวแปรตาม (Dependent variables) คือ ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

นียมศัพท์

ผู้วิจัยได้ให้คำนิยามศัพท์ เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลและกระตุ้นให้ผู้อื่นตามได้ ใช้ความพยายามมากขึ้น จูงใจให้พัฒนาและใช้ความสามารถ และสร้างการตระหนักรู้ร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการทำงาน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน โดยมุ่งหวังให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทำการประเมินภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ โดยใช้แนวคิดของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าแผนกขายที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การ พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงานอีกทั้งตัวหัวหน้าแผนกขายเอง ต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานและให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

1.2 ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าแผนกขายที่แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ออมชอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

1.3 ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าแผนกขายที่มีความพิถีพิถันกับคุณภาพสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

1.4 ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าแผนกขายที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

1.5 ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าแผนกขาย ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลปลูกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีและดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม

1.6 ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้าแผนกขาย ที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับข้อค้อยของตนเอง

2. เซาว์นอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเอง และผู้อื่นอย่างเหมาะสม สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายในของตนเอง เพื่อสร้างแรงจูงใจในตนเอง บริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเองและอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่างๆ ได้ ตามแนวคิดของ Goleman (1998) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

2.1 การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน หมายถึง การตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความโน้มเอียงของตน และหยั่งรู้ความเป็นไปได้ของตนเองและความพร้อมด้านต่างๆ ประกอบด้วย การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน การประเมินตนเองได้ถูกต้องตามจริง และความมั่นใจในตนเอง

2.2 การกำกับควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับความรู้สึกภายในตนเองได้ ประกอบด้วย การควบคุมตนเอง ความเป็นที่ไว้วางใจ การแสดงความรับผิดชอบในการกระทำของตน ความสามารถในการปรับตัว และความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

2.3 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง แนวโน้มของอารมณ์ที่นำไปสู่เป้าหมายได้ง่ายขึ้น ประกอบด้วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พันธะสัญญา ความริเริ่ม และการมองโลกในแง่ดี

2.4 การร่วมรับรู้ความรู้สึก หมายถึง การตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความต้องการและความห่วงใยของผู้อื่น ประกอบด้วย การเข้าใจผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การมีจิตใจใฝ่บริการ การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและการตระหนักรู้ถึงสถานการณ์ภายในกลุ่ม

2.5 ทักษะทางสังคม หมายถึง ความคล่องแคล่วในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น ประกอบด้วย การมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น การสื่อสาร

การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นผู้นำ การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างสายสัมพันธ์ การร่วมมือร่วมใจและการเสริมสร้างความสามารถของทีมงาน

3. ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค หมายถึง ความอดทน ความพากเพียรและความสามารถในการผ่านพ้นความยากลำบาก โดยไม่ล้มเลิกของหัวหน้าแผนกขาย ซึ่งสามารถวัดประเมินได้จากรูปแบบการตอบสนองต่ออุปสรรคและปัญหาที่ประสบ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ตามแนวคิดของ Stoltz (1997) ดังนี้

3.1 ความสามารถในการควบคุม หมายถึง ระดับการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมตนเองเพื่อให้ผ่านพ้นอุปสรรคความยากลำบากหรือเหตุการณ์ที่คับขันหรือเป็นความสามารถของบุคคลในการควบคุมสถานการณ์

3.2 ความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและรับผิดชอบต่อปัญหา หมายถึง ระดับการรับรู้ถึงปัญหาเกิดขึ้นมาจากอะไร พยายามคิดแก้ไขปัญหารวมถึงวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและตระหนักว่าเป็นความรับผิดชอบของตนที่ต้องการหาทางแก้ไขพิจารณาปัญหาจากตัวเองและปัจจัยภายนอกเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และแก้ไข

3.3 ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา หมายถึง ระดับการรับรู้ถึงความสามารถรับรู้ผลกระทบของปัญหาหรือความยุ่งยากที่มีต่อการดำเนินชีวิตของแต่ละคนว่ามีมากน้อยแค่ไหน เมื่อเกิดอุปสรรคแล้วจะมีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตประจำวันด้านอื่นๆ มากน้อยเพียงไร

3.4 ความสามารถในการรับมือและอดทนกับความยืดเยื้อของปัญหา หมายถึง ระดับการรับรู้ถึงความสามารถในการรับมือและอดทนกับความยืดเยื้อของปัญหา

4. ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย หมายถึง ระดับของผลการประเมินการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ตามความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่และผลการทำงานของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถจากการทำงานของหัวหน้าแผนกขาย โดยใช้ความสามารถ (Competency) เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมในการทำงาน (Job Behavior) ทั้งนี้ปัจจัยที่ใช้วัดความสามารถของหัวหน้าแผนกขายเป็นความสามารถ 2 ด้าน ดังต่อไปนี้ คือ

4.1 ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ที่เป็นปัจจัยของความสำเร็จ สำหรับพนักงานทุกคนและทุกตำแหน่งในองค์กรนี้ แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

4.1.1 ความใส่ใจบริการลูกค้า (Customer Service Orientation) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการให้ความช่วยเหลือ บริการ ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างกระตือรือร้นและถูกต้องเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายมากที่สุด

4.1.2 การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือทำงานกับผู้อื่น (Teamwork and Cooperation) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานกับผู้อื่นให้เกิดความราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากที่สุด พยายามเป็นส่วนร่วมในทีมงาน เพื่อให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะตรงข้ามกับการทำงานเพียงลำพังหรือพยายามชิงดีชิงเด่น โดยความหมายนี้ สามารถประยุกต์ใช้กับทีมงานที่ถูกกำหนดขึ้น อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

4.1.3 การปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม (Integrity) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่ยึดมั่น เห็นความสำคัญหรือคุณค่าของทุกเรื่องราว อาทิเช่น การพูดคุย สื่อสาร ซักถามและกันด้วยความตั้งใจ การแสดงความคิดเห็น หรือความรู้สึกอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา พร้อมทั้งจะเปิดใจรับฟัง ซึ่งอาจรวมถึงสถานการณ์ที่ยากลำบากระหว่างการเจรจาต่อรองร่วมกับผู้อื่น ภายนอกองค์กรด้วย

4.1.4 ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Achievement Orientation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือเพื่อมาตรฐานการดำเนินงานที่ดีเลิศ

4.1.5 การอุทิศตนต่อองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถและความปรารถนาที่จะพัฒนาหรือดูแลพฤติกรรมของผู้อื่น ให้สอดคล้องกับความสำคัญ ความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลดังกล่าวจะให้การสนับสนุนต่อองค์กรเป็นหลัก มิใช่เพียงทำงานของตนเองเท่านั้น

4.1.6 ความใส่ใจในรายละเอียดและความถูกต้อง (Concern for Detail and Accuracy) หมายถึง แรงผลักดันพื้นฐานที่จะส่งผลต่อการลดความผิดพลาด ความไม่แน่นอน หรือแม้แต่ความไม่เรียบร้อยของสภาพแวดล้อมรอบตัว ซึ่งจะมีการแสดงออกในรูปแบบของการติดตามตรวจสอบงานหรือข้อมูล ยืนกรานในความชัดเจนของบทบาทและการทำงาน พยายามตั้งข้อสังเกตเรื่องราวต่างๆ เพื่อที่จะค้นหาข้อผิดพลาดและทำการแก้ไข

4.1.7 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และจับใจความสำคัญ จากการฟังหรือการอ่าน พร้อมกับสามารถสื่อสารหรือชี้แจงความคิดเห็น นโยบายรวมถึงเป้าหมายหลักของหน่วยงานในองค์กรให้ผู้ร่วมงานหรือกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ ด้วยคำพูดหรือท่าทาง หรืออีกนัยหนึ่งคือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างแรงจูงใจให้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายเดียวกันได้

4.2 ความสามารถด้านการบริหาร การจัดการงาน (Managerial Competency) หรือที่เรียกว่า Leadership Competency เน้นทักษะในการบริหารหรือจัดการงาน โดยส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานระดับจัดการตั้งแต่หัวหน้าแผนกชายขึ้นไป ประกอบด้วย ความสามารถด้านการบริหาร การจัดการงาน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.2.1 การมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic Orientation) หมายถึง ความสามารถที่จะเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลกับแนวคิดที่ใช้ในแต่ละวันของการทำงาน หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ความสามารถในการคิดและมองเห็นภาพรวม

4.2.2 ความเป็นผู้นำทีม (Team Leadership) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำของทีมงานหรือกลุ่ม ประารถนาที่จะเป็นผู้นำผู้อื่น ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว จะปรากฏให้เห็นตามตำแหน่งงานที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ทีมงานหรือกลุ่มงานอื่นๆ ควรทำความเข้าใจผู้อื่นสำหรับบทบาทการเป็นผู้นำ ที่อาจส่งผลรวมไปถึงองค์การด้วย แรงผลักดันสำคัญสำหรับผู้นำ คือการกำหนดวิธีการเพื่อให้บรรลุสำเร็จถึงเป้าหมาย ด้วยความทุ่มเทของสมาชิกในทีมงานทั้งหมด ซึ่งอาจรวมถึงการกระตุ้นหรือท้าทายให้สมาชิกในทีมงานทำงานได้ตามที่คาดหวัง

4.2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นถึงปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้นทั้งหมดและกระตือรือร้นที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาในปัจจุบันและอนาคตหรือนำโอกาสที่มองเห็นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สิ่งที่สำคัญคือ ความตั้งใจที่จะดำเนินการอย่างกระตือรือร้น มิใช่เพียงการวิเคราะห์และวางแผนสำหรับอนาคตเท่านั้น

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

จากการค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ เซวาน์อาร์มอนด์และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย พบว่า มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเซวาน์อาร์มอนด์
3. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค
4. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายที่หลากหลายของ ภาวะผู้นำ ดังนี้

Dubrin (1998: 2) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Yukl (2006: 5) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลที่จะชักนำ ส่งเสริมกิจกรรม และทำให้ความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ

House *et al.* (1999: 184 cited in Yukl, 2006: 5) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพล กระตุ้น และมีส่วนช่วยทำให้ผู้อื่นและองค์กรประสบผลสำเร็จ

Robbin (1996: 302) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 11) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

ขงยุทธ เกษสาคร (2541: 36) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คุณสมบัติส่วนตัวเฉพาะของผู้นำที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรม ความสามารถในการบริหารตามทฤษฎีกระบวนการบริหารและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

สมยศ นาวิการ (2540: 154) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับบุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามทำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) กระทำบางสิ่งบางอย่าง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550: 203) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจูงใจหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม หรือกลุ่ม หรือองค์การ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลและกระตุ้นให้ผู้ตามได้ใช้ความพยายามมากขึ้น จูงใจให้พัฒนาและใช้ความสามารถ และสร้างการตระหนักรู้ร่วมกันถึงวัตถุประสงค์ในการทำงาน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน โดยมุ่งหวังให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นศึกษาตัวแปรเพียงตัวแปรเดียวมากกว่าที่จะศึกษาหลายตัวแปรประกอบกัน เพื่อใช้เป็นพื้นฐานหลักในการอธิบายประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ซึ่งทฤษฎีส่วนใหญ่ ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงศตวรรษที่ผ่านมาที่มีข้อจำกัดและมุ่งเน้นไปยังคุณสมบัติพิเศษของผู้นำในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง อาทิเช่น คุณลักษณะ (Trait) พฤติกรรม หรือ อำนาจ ดังนั้นเพื่อให้

เกิดประโยชน์ในการอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากขึ้น จึงมีการจำแนกทฤษฎีและงานวิจัย ออกมาเป็น 5 แนวคิด (Yukl, 2006: 15-17) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach)

แนวคิดเริ่มแรกในการศึกษาภาวะผู้นำ คือ แนวคิดคุณลักษณะผู้นำ แนวคิดนี้มุ่งเน้นไปที่ลักษณะของผู้นำ เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยมและทักษะ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) รากฐานของแนวคิดนี้มีสมมติฐานว่า บุคคลบางคนจะมีความเป็นผู้นำตามธรรมชาติ ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในผู้อื่น ทฤษฎีภาวะผู้นำในสมัยแรกๆ ให้เหตุผลว่า ความสำเร็จในด้านการจัดการเป็นผลเนื่องมาจากความสามารถพิเศษต่างๆ เช่น พลังงานอันเหลือเฟือ สายตาอันกว้างไกล เป็นต้น

คุณลักษณะหลายร้อยอย่างได้ถูกนำมาศึกษาในระหว่างทศวรรษที่ 1930-1940 เพื่อหาคุณลักษณะต่างๆ ที่อธิบายได้ยากเหล่านี้ แต่ทว่าความพยายามในการวิจัยจำนวนมากนี้ต้องประสบกับความล้มเหลวในการที่จะหาถึงคุณลักษณะที่มารับประกันถึงความสำเร็จของภาวะผู้นำ เหตุผลหนึ่งของความล้มเหลว คือ การขาดความเอาใจใส่ในตัวแปรแทรกแซงต่างๆ (Intervening variables) สาเหตุที่ต่อเนื่องที่สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะจะสามารถส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่ล่าช้าได้อย่างไร เช่น ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้นำ (Yukl, 2006: 15)

วิธีการวิจัยที่แพร่หลายในสมัยก่อน คือ การหาความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างลักษณะของผู้นำแต่ละคนกับหลักเกณฑ์ความสำเร็จของผู้นำ โดยปราศจากการตรวจสอบในกระบวนการต่างๆ ที่อธิบายถึงที่มาของสิ่งต่างๆ เหล่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากหลักฐานในการวิจัยที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างช้าๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า นักวิจัยมีความก้าวหน้าในการหาว่า คุณลักษณะของผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมและประสิทธิผลของภาวะผู้นำอย่างไรบ้าง

2. แนวคิดพฤติกรรม (Behavior Approach)

แนวคิดพฤติกรรมเริ่มมีขึ้นในทศวรรษที่ 1950 หลังจากที่นักวิจัยจำนวนมากได้ให้ความสนใจในแนวคิดคุณลักษณะที่ลดลง และเริ่มให้ความสนใจใ้สูงมากขึ้นกับสิ่งต่างๆ ที่ผู้จัดการได้กระทำในการทำงานจริง การวิจัยด้านพฤติกรรมประกอบด้วย 2 กลุ่มย่อย คือ

กลุ่มย่อยที่ 1 การวิจัยจะตรวจสอบเกี่ยวกับการจัดสรรเวลาของผู้จัดการและรูปแบบของกิจกรรมต่างๆ ไป ความรับผิดชอบและภาระหน้าที่ของงานด้านการจัดการ ส่วนหนึ่งของการวิจัยจะสำรวจว่าผู้จัดการมีการจัดการกับความต้อการ ข้อจำกัด และความขัดแย้งในการทำงานอย่างไร ซึ่งส่วนใหญ่การวิจัยเกี่ยวกับงานด้านการจัดการจะใช้วิธีการพรรณนา (Descriptive method) ที่ได้รวบรวมมา เช่น การสังเกตโดยตรง การบันทึกประจำวัน แบบสอบถามเกี่ยวกับการบรรยายลักษณะงาน (Job description) และเกร็ดเล็กน้อยจากการสัมภาษณ์ แม้ว่าการวิจัยนี้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิผลของภาวะผู้นำโดยตรง แต่ก็ให้มุมมองที่เป็นประโยชน์ในเรื่องนี้ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับว่าผู้จัดการสามารถจัดการกับความขัดแย้งในภาระหน้าที่ (Role conflict) รับมือกับความต้อการ มองเห็นโอกาสและเอาชนะข้อจำกัดได้อย่างไร

กลุ่มย่อยที่ 2 จะเกี่ยวกับการหาพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล วิธีการวิจัยที่ได้รับความนิยม คือการศึกษาโดยการสำรวจภาคสนาม (Survey Field Study) โดยการใช้แบบสอบถามพรรณนาพฤติกรรม ในช่วง 50 ปีที่ผ่านมา การศึกษาที่สำรวจได้ตรวจสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับตัวชี้วัดหลายตัวเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ มีการศึกษาเพียงเล็กน้อยที่ใช้การทดลองในห้องปฏิบัติการ การทดลองภาคสนาม (Field Experiment) หรือ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) ในการที่จะค้นหว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลมีพฤติกรรมที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลอย่างไร

3. แนวคิดอำนาจ อิทธิพลของผู้นำ (Power-Influence Approach)

การวิจัยด้านอำนาจ อิทธิพล จะเป็นการหากระบวนการช้กจูงต่างๆ ระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่นเหมือนกันกับแนวทางการวิจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม งานวิจัยด้านอำนาจ อิทธิพล บางตัวเป็นแบบให้ผู้นำเป็นศูนย์กลาง (Leader Centered Perspective) โดยมีสมมติฐานแฝงว่าความเกี่ยวข้องระหว่างกันจะเป็นแบบทิศทางเดียว (การปฏิบัติการของผู้นำกับการตอบสนองของผู้ตาม) การวิจัยนี้สามารถอธิบายประสิทธิผลของภาวะผู้นำในด้านของขอบเขตและรูปแบบอำนาจของผู้นำ และอำนาจนั้นๆมีการนำไปใช้อย่างไรบ้าง อำนาจเป็นสิ่งที่ถูกมองว่ามีความสำคัญไม่ใช่เพียงแค่การมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่มีผลถึงผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือผู้ส่งมอบ วิธีการวิจัยที่นิยมใช้กัน คือ การใช้แบบสอบถามสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจของผู้นำกับตัววัดประสิทธิผลต่างๆ ของผู้นำ

การวิจัยด้านอำนาจ อิทธิพลแบบอื่นๆ ใช้แบบสอบถามและการบรรยายเหตุการณ์ เพื่อหาว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ตามอย่างไร การศึกษาถึงกลวิธีในการชักจูงสามารถมองเห็นเป็นสะพานเชื่อมระหว่างแนวคิดอำนาจ อิทธิพลของผู้นำกับแนวคิดพฤติกรรม การใช้กลวิธีในการชักจูงต่างๆ จะถูกเปรียบเทียบกันในด้านความมีประสิทธิภาพในการชักจูงให้ผู้อื่นกระทำตามความต้องการของผู้นำ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participant Leadership) จะเกี่ยวข้องกับการแบ่งอำนาจและการมอบอำนาจให้แก่ผู้ตาม แต่แนวคิดนี้ถูกรวมอยู่กับงานวิจัยด้านพฤติกรรม ในหลายๆ การศึกษาใช้แบบสอบถามหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับลักษณะของความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เช่น ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ความพยายาม และผลการปฏิบัติงาน การใช้ห้องปฏิบัติการกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในท้ายที่สุดกรณีศึกษาเชิงพรรณนาของความมีประสิทธิภาพของผู้จัดการได้ตรวจสอบถึงวิธีการให้คำปรึกษาและการมอบหมายงาน เพื่อทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในการตัดสินใจต่างๆ ได้

4. แนวคิดสถานการณ์ (Situational Approach)

แนวคิดสถานการณ์จะมุ่งเน้นความสำคัญของปัจจัยรอบข้างที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการต่างๆ ของภาวะผู้นำ ตัวแปรหลักด้านสถานการณ์ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้ตาม ลักษณะงานของผู้นำ รูปแบบขององค์การและลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก แนวคิดนี้ประกอบด้วย 2 ประเภทย่อย

ประเภทย่อยประเภทหนึ่งของการวิจัย คือ ความพยายามในการสำรวจถึงขอบเขตที่กระบวนการภาวะผู้นำจะเหมือนกันหรือแตกต่างกันจากรูปแบบขององค์การ ระดับของการบริหารจัดการและวัฒนธรรม วิธีการวิจัยหลัก คือ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง 2 สถานการณ์หรือมากกว่านั้นขึ้นไป ตัวแปรตามอาจจะเป็นการรับรู้การจัดการและทัศนคติ กิจกรรมของการจัดการ และรูปแบบของพฤติกรรม หรือกระบวนการชักจูง

อีกประเภทย่อยหนึ่งของการวิจัยด้านสถานการณ์พยายามที่จะระบุถึงรูปแบบสถานการณ์ที่ระดับปานกลางเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคุณสมบัติของผู้นำ เช่น คุณลักษณะ ความเชี่ยวชาญ พฤติกรรม ที่มีต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ สมมติฐาน คือ คุณลักษณะที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่แตกต่างกันและคุณลักษณะที่เหมือนกันอาจจะไม่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ทฤษฎีที่ใช้อธิบาย

ถึงความสัมพันธ์นี้ เรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) รูปแบบที่สุดขั้วของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ คือ การแทนที่ภาวะผู้นำซึ่งจะเป็นการระบุเงื่อนไขต่างๆ ที่สามารถลำดับขั้นของภาวะผู้นำเกิดการซ้ำซ้อน และไม่มีซ้ำเป็น

5. แนวคิดเชิงบูรณาการ (Integrative Approach)

ในหลายๆ ครั้งที่นักทฤษฎีหรือนักวิจัยให้ความสนใจกับตัวแปรภาวะผู้นำมากกว่า 1 รูปแบบ ซึ่งนิยามได้ว่าเป็นแนวคิดเชิงบูรณาการ และเมื่อไม่นานมานี้ แนวคิดนี้จะกลายเป็นแนวคิดธรรมดาๆ สำหรับนักวิจัยในการพิจารณาตัวแปรภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ หรือมากกว่านั้นในการศึกษาที่เหมือนกัน แต่เป็นการยากที่จะพบถึงทฤษฎีที่ครอบคลุมตัวแปรต่างๆ ทั้งหมด นั่นคือ ตัวแปร คุณลักษณะ ตัวแปรพฤติกรรม ตัวแปรกระบวนการของอิทธิพล และตัวแปรสถานการณ์ ตัวอย่างที่ดีของแนวคิดเชิงบูรณาการ คือ ทฤษฎีความสามารถในตัวเองของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (The Self-Concept Theory of Charismatic Leadership) ที่พยายามอธิบายว่า ทำไมผู้ตามของผู้นำบางคนจึงเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างทุ่มเท และให้การเสียสละส่วนตัวเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจของกลุ่ม

แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ

นอกเหนือจากแนวคิดภาวะผู้นำข้างต้นซึ่งเป็นแนวคิดที่สร้างและพัฒนาขึ้นจากบริบทของต่างประเทศ แต่มีงานศึกษาวิจัยภาวะผู้นำซึ่งเป็นแนวคิดที่สร้างและพัฒนาจากงานวิจัยที่สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทยนั่นคือ แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) มีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจงใจหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม กลุ่มหรือองค์กร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การ พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วม

ในการทำงานอีกทั้งตัวผู้บังคับบัญชาเองต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานและให้ความสำคัญกับ คนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

องค์ประกอบที่ 2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับ บัญชา ที่แสดงออกซึ่งการรักษาหัวใจผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ออมชอมประโยชน์ แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสัมพันธ์เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 3 การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับ บัญชาที่มีความพิถีพิถันกับคุณภาพสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่าง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ ยึดหลักธรรมาภิบาลปลูกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลูกฝังจริยธรรม ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีและดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืน ประโยชน์ให้กับสังคม

องค์ประกอบที่ 6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่รับ ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับข้อดีของตนเอง

จากแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบของรัตติกรณ์ (2550) นั้น เป็นแนวคิดใหม่ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทสังคมไทยและคาดว่าจะเหมาะสมกับ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นระดับหัวหน้าแผนกขายของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาเกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าปลีก ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ คือ การส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถ

ในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์

ความหมายของเชาวน์อารมณ์

คำว่าเชาวน์อารมณ์ ภาษาอังกฤษมักใช้คำว่า Emotional Intelligence (EI.) หรือ Emotional Quotient (EQ.) เมื่อกล่าวถึงเชาวน์อารมณ์สำหรับในประเทศไทยอาจจะพบว่ายังมีคำแปลที่หลากหลายกันออกไป เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ ปัญญาอารมณ์ อัจฉริยะทางอารมณ์ สติอารมณ์ หรือ ปรีชาเชิงอารมณ์ สำหรับในงานวิจัยนี้จะใช้คำว่าเชาวน์อารมณ์ ซึ่งเมื่อกล่าวถึงเชาวน์อารมณ์นั้นมีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

Goleman (1998) ให้ความหมายของเชาวน์อารมณ์ว่า หมายถึง เป็นความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในตนเองและบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเองและอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่างๆ ได้

Salovey and Mayer (1990) ให้ความหมายของเชาวน์อารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะตระหนักรู้ในความคิด ความรู้สึก และภาวะอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองและผู้อื่น และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้อย่างสมเหตุสมผล

Bar-On (1992 อ้างใน ทศพร ประเสริฐสุข, 2542) ให้ความหมายของเชาวน์อารมณ์ว่า เชาวน์อารมณ์เป็นชุดของความสามารถส่วนตัวด้านอารมณ์และด้านสังคมของบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบุคคล ในการที่จะต่อสู้กับข้อเรียกร้องและแรงกดดันต่างๆ จากสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี

Cooper and Sawaf (1997 อ้างใน อัจฉรา สุขารมย์, 2542) ได้ให้ความหมายของเชาวน์อารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้ เข้าใจและมีไหวพริบในการประยุกต์ใช้พลังทางอารมณ์ ซึ่งเป็นรากฐานของพลังงานของมนุษย์ เพื่อทำความเข้าใจ ตนเองและผู้อื่นซึ่งอยู่แวดล้อมตนเองได้

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข (2543) ได้ให้ความหมายของเขavnอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ได้ให้ความหมายของ เขavnอารมณ์ว่า หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์หรือความรู้สึกของตนเอง สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง สามารถกระตุ้นจิตใจตนเองได้ และเป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นและสามารถจัดการควบคุมอารมณ์ทั้งของตนเองและบุคคลอื่นได้

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า เขavnอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นอย่างเหมาะสม สามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายในของตนเอง เพื่อสร้างแรงจูงใจในตนเองและบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเองและอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่างๆ ได้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของเขavnอารมณ์

คำว่า เขavnอารมณ์ ถูกนำมาใช้ครั้งแรกโดยนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน โดย John Mayer และ Peter Salovey (1990 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542) ได้พัฒนาทฤษฎีเขavnอารมณ์ โดยมี โครงสร้างและองค์ประกอบ ดังนี้

1. การประเมินและการแสดงออกทางอารมณ์ (Appraisal and Expression of Emotion) คือ การประเมินภาวะอารมณ์ได้อย่างถูกต้องและแสดงออกอย่างเหมาะสม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยทางด้านถ้อยคำและไม่ใช้ถ้อยคำ และองค์ประกอบการประเมินอารมณ์ผู้อื่น ทั้งด้านการรับรู้ที่ไม่ใช้ถ้อยคำและความเข้าใจผู้อื่น

2. การควบคุมอารมณ์ (Regulation of Emotion) คือ การกำกับดูแลภาวะอารมณ์ทั้งของตนเองและของผู้อื่น ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

3. การใช้ประโยชน์ของอารมณ์ (Utilization of Emotion) คือ ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากภาวะอารมณ์ของตนในการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย การวางแผนที่ยืดหยุ่น การคิดอย่างสร้างสรรค์ ความเอาใจใส่และการจูงใจ

ต่อมา Mayer และ Salovey ได้ปรับปรุงรูปแบบของเขาวงกตอารมณ์ที่เป็นองค์ประกอบทางความคิดของเขาวงกตอารมณ์ในรูปของศักยภาพ การเติบโตทางอารมณ์ สติปัญญา (Mayer *et al.*, 2000: 396- 420) โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. ความสามารถในการรับรู้ การประเมิน และการแสดงออกซึ่งอารมณ์ (Identify Emotions) หมายถึง ความสามารถในการระบุว่าตนเองและผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไร ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการระบุภาวะอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของตนได้

1.2 ความสามารถในการระบุภาวะอารมณ์ของผู้อื่นได้

1.3 ความสามารถในการแสดงอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง แสดงความต้องการได้ตรงกับความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ

1.4 ความสามารถในการจำแนกความรู้สึกต่างๆออกได้ว่าถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง
จริงใจหรือไม่จริงใจ

2. การเกี่ยวพันการคิดทางอารมณ์ (Using Emotions) หมายถึง ความสามารถในการก่อให้เกิดอารมณ์และให้เหตุผลประกอบในการเกิดอารมณ์ดังกล่าว และมีความสามารถในการใช้อารมณ์ของตนเองที่จะช่วยในการเข้าใจว่าผู้อื่นคิดและรู้สึกอย่างไร ประกอบด้วย

2.1 ความรู้สึกหรืออารมณ์ช่วยจัดลำดับความสำคัญหรือช่วยในการคิดจัดลำดับความสำคัญ

2.2 อารมณ์ที่ชัดเจนพร้อมที่จะเกี่ยวพันต่อการตัดสินใจและจดจำความรู้สึกต่างๆ ได้ดี

2.3 ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เปลี่ยนไป ทำให้ความคิดและจุดยืนเปลี่ยนจากแง่ลบเป็นแง่บวก จากการคิดแง่ลบเดียว เป็นคิดได้หลากหลาย

2.4 ภาวะอารมณ์ต่างๆ ทำให้คิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดีขึ้น รู้สึกเป็นสุขทำให้จิตใจเปิดกว้าง รับฟังเหตุผล มีความคิดสร้างสรรค์

3. ความสามารถในการเข้าใจ วิเคราะห์อารมณ์ และการใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์ (Understanding Emotions) หมายถึงความสามารถในการเข้าใจว่าสิ่งใดเกิดขึ้นกับอารมณ์ของตนเอง และเข้าใจห่วงโซ่ของอารมณ์ว่ามีผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จากภาวะอารมณ์หนึ่งไปยังภาวะอารมณ์อื่นๆ ประกอบด้วย

3.1 ระบุความรู้สึกหรืออารมณ์ เห็นความเชื่อมโยงระหว่างอารมณ์กับถ้อยคำต่างๆ ได้ เช่น ความชอบพอกับอารมณ์รัก ความรู้สึกไม่ชอบกับความเกลียด หรือความสมหวังกับความดีใจ

3.2 ตีความหมายของอารมณ์ที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากอารมณ์หนึ่งๆ ได้

3.3 เข้าใจอารมณ์ที่ซับซ้อนได้ เกิดความรู้สึกหลายอย่างในเวลาใกล้เคียงกัน ทั้งรัก ทั้งเกลียด อารมณ์ขบขันที่เป็นผลรวมของความโกรธและความกลัว

3.4 เข้าใจความผันแปรของภาวะอารมณ์ต่างๆ การแปรเปลี่ยนจากความโกรธมาเป็น ความพึงพอใจ หรือจากความโกรธมาเป็นความละอายใจ

4. ความสามารถในการคิดใคร่ครวญและการควบคุมอารมณ์ของตน เพื่อพัฒนาความงอกงามด้านเชาวน์ปัญญาและอารมณ์ต่อไป (Managing Emotions) หมายถึง ความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยรู้สึกถึงภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้น และใช้ความรู้สึกนั้น ประกอบการตัดสินใจได้ดีขึ้น การแสดงอารมณ์บางอย่างเป็นประโยชน์ในระยะเวลาอันสั้น แต่หากมีการกำหนดและควบคุมให้ดีแล้ว อารมณ์ดังกล่าวจะมีประโยชน์มากขึ้นในระยะยาว ประกอบด้วย

4.1 เปิดใจรับต่อความรู้สึกทางบวกและลบ ที่รู้ نرمย์และไม่ نرمย์ได้

4.2 เมื่อคิดใคร่ครวญให้ดีแล้ว สามารถยึดถือหรือปลดปล่อยตนจากภาวะอารมณ์ความรู้สึกต่างๆ โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้รับและความเป็นประโยชน์

4.3 คิดอย่างพินิจพิเคราะห์ถึงภาวะอารมณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเองและผู้อื่น
 เล็งเห็นได้ว่าความรู้สึกเหล่านั้นชัดเจน คงอยู่ มีเหตุผล และส่งผลต่อการปฏิบัติของตนเช่นไร

4.4 บริหารจัดการภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ ลดความรุนแรงของอารมณ์ทางลบ
 ได้ แสดงออกทางอารมณ์ทางบวก โดยไม่บิดเบือนหรือมีกลวิธีในการป้องกันตนเองมากเกินไป

ซึ่ง Mayer และ Salovey เห็นว่ากระบวนการของเชาวน์อารมณ์ควรพัฒนาจากขั้นแรกๆ
 ที่ไม่ซับซ้อนไปสู่กระบวนการของจิตใจที่บูรณาการกันอย่างดีมากขึ้นในขั้นต่อไป

องค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ตามแนวคิดของ Weisinger

Weisinger (1998 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) ได้แบ่งเชาวน์อารมณ์เป็น 2 ส่วนคือ
 1) ส่วนภายในตนเองเป็นเรื่องการพัฒนาและใช้เชาวน์อารมณ์ (Increasing Your Intelligence)
 และ 2) เกี่ยวกับการใช้เชาวน์อารมณ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้ความสัมพันธ์กับคนอื่นๆ ดีขึ้น (Using
 Your Emotional Intelligence in Your Relations with Others) ทั้ง 2 ส่วนมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การใช้เชาวน์อารมณ์ภายในตัวบุคคล (Increasing Your Intelligence) ประกอบด้วย

1.1 การพัฒนาการตระหนักรู้ตนเองให้สูงขึ้น (Developing High Self-awareness)
 หมายถึง การตระหนักรู้ตนเองสามารถสังเกตการกระทำของตนเองได้ สามารถมีอิทธิพลต่อ
 การกระทำของตนเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง

1.2 การจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Managing Your Emotions) หมายถึง การเข้าใจ
 อารมณ์เหล่านั้น และใช้ความเข้าใจนั้นจัดการกับสถานการณ์ให้ได้ผลดี เนื่องจากอารมณ์เป็นผลมา
 จากการใช้ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างความคิดของตนเอง แต่อารมณ์ทางลบ โดยทั่วไปเกิดจาก
 สถานการณ์ที่เป็นปัญหา ดังนั้นความสามารถในการจัดการ คือ การให้ระดับหรือความรุนแรงของ
 อารมณ์ลดลงมาอยู่ในระดับที่จะทำให้ตนเองพัฒนารูปแบบพฤติกรรมใหม่และดีกว่าเดิม
 เป็นความรู้สึกผ่อนคลายได้ เมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่มีความกดดัน และสามารถควบคุม
 อารมณ์หรือรักษาอารมณ์ตนเองได้

1.3 การจูงใจตนเอง (Motivation yourself) หมายถึง เมื่อมีการจูงใจตนเอง บุคคลจะสามารถเริ่มงานหรือรับมือกับหน้าที่ ใฝ่ใจ มุ่งไปสู่ความสำเร็จและในเวลาเดียวกันสามารถจัดการกับความท้อถอยที่อาจเกิดขึ้น มีบุคคลที่สามารถช่วยจูงใจได้นอกจากตนเอง คือ เพื่อนที่สนับสนุน ครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นผู้ที่คอยแนะนำช่วยเหลือทางด้านอารมณ์ และสภาพแวดล้อมต่างๆ ในที่ทำงาน พื้นฐานเหล่านี้ช่วยให้บุคคลได้รับการกระตุ้นด้วยการให้กำลังใจ และสนับสนุนความมั่นใจ การมองโลกในแง่ดี การยึดมั่นต่อเป้าหมาย ความกระตือรือร้นและความยืดหยุ่น

2. การใช้เชาวน์อารมณ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้ความสัมพันธ์กับคนอื่นๆ ดีขึ้น (Using Your Emotional Intelligence in Your Relations with Others) ประกอบด้วย

2.1 การพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Developing Effective Communication Skills) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดการเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ คุณค่าของการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในที่ทำงานนั้นมีมากมายเกินกว่าจะคำนวณได้ ถ้าคิดจะแก้ไขความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือลูกค้า สามารถทำได้โดยการติดต่อสื่อสารที่ดี มีทักษะ 5 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ การเปิดเผยตนเอง การแสดงออกอย่างเหมาะสม การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจารณ์ และการติดต่อสื่อสารแบบทีม

2.2 การพัฒนาความรู้ความชำนาญระหว่างบุคคล (Developing Interpersonal Expertise) หมายถึง มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นอย่างดี มีองค์ประกอบของความสัมพันธ์ เช่น การแบ่งปันความรู้สึกรู้สึก ความคิดและความเห็น มีทักษะที่จะนำไปสู่ความรู้ความชำนาญระหว่างบุคคล ความสามารถในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เพื่อให้ได้รับผลดีจากความสัมพันธ์นั้น และความสามารถในการติดต่อสื่อสารในระดับเหมาะสม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การช่วยเหลือผู้อื่นให้ช่วยเหลือตนเอง (Helping other help themselves) หมายถึง ช่วยเหลือกันในการจัดการกับอารมณ์ การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยกันแก้ปัญหา แก้ไขความขัดแย้ง และช่วยกันจูงใจ

องค์ประกอบของเขาวนอารมณ์ตามแนวคิดของ Goleman

Goleman (1998 อ้างใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามย์, 2542) ได้เสนอกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถทางเขาวนอารมณ์ (The Emotional Competency Framework) ไว้ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ความสามารถของบุคคล (Person Competence) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการตนเอง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการตระหนักรู้ในตนเอง ความสามารถในการจัดระเบียบอารมณ์ของตน และความสามารถในการจูงใจตนเอง

ส่วนที่ 2 ความสามารถทางสังคม (Social Competence) ซึ่งเป็นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ การร่วมรู้สึก และทักษะการอยู่ในสังคม

ซึ่งความสามารถทางเขาวนอารมณ์แต่ละส่วนมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบของความสามารถส่วนบุคคล (Personal Competence) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการกับตนเองได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย

1.1 การตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความโน้มเอียงของตน และหยั่งรู้ความเป็นไปได้ของตน และความพร้อมด้านต่างๆ ปัจจัยย่อยที่เป็นความสามารถด้านอารมณ์ (Emotional Competency) ได้แก่

1.1.1 การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน (Emotional Awareness) คือ รู้สาเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์ขึ้นตามมา

1.1.2 การประเมินตนเองได้ถูกต้องตามจริง (Accurate Self-Assessment) คือ สามารถประเมินตนเองได้ตามความเป็นจริง รู้จุดเด่นและข้อจำกัดของตน

1.1.3 ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) คือ ความมั่นใจในความสามารถและคุณค่าของตน

1.2 การกำกับควบคุมตนเอง (Self-Regulation) หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์และแรงกระตุ้นที่มีอยู่ภายในตนเองได้ ได้แก่

1.2.1 การควบคุมตนเอง (Self-Control) คือ สามารถควบคุมและจัดการกับภาวะอารมณ์ด้านลบและสิ่งเร้าที่มากระตุ้นได้

1.2.2 ความเป็นที่ไว้วางใจ (Trustworthiness) คือ การรักษามาตรฐานไว้ซึ่งความซื่อสัตย์และคุณความดีของตน

1.2.3 การแสดงความรับผิดชอบในการกระทำของตน (Conscientiousness) คือ ความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนได้กระทำไป

1.2.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือ การยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2.5 ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) คือ การเปิดใจกว้างรับแนวคิดรูปแบบวิธีการหรือข้อมูลใหม่ๆ

1.3 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง แนวโน้มทางอารมณ์ที่นำพาไปสู่เป้าหมายได้ง่ายขึ้น ประกอบด้วย ได้แก่

1.3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Drive) คือ ความพยายามที่จะปรับปรุงหรือเพื่อให้ได้มุ่งสู่มาตรฐานที่เป็นเลิศ

1.3.2 พันธะสัญญา (Commitment) คือ การยึดมั่นและเชื่อมโยงเป้าหมายของตนเข้ากับเป้าหมายของกลุ่มหรือเป้าหมายขององค์กร

1.3.3 ความริเริ่ม (Initiative) คือ คิดริเริ่มและพร้อมที่จะลงมือปฏิบัติเมื่อมีโอกาสอำนวย

1.3.4 การมองโลกในแง่ดี (Optimism) มีความเพียรพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย แม้มีอุปสรรคปัญหาที่ไม่ทอดทิ้ง

2. องค์ประกอบของความสามารถทางสังคม (Social Competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย

2.1 การร่วมรับรู้ความรู้สึก (Empathy) หมายถึง การตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความต้องการ และความหวังใจของผู้อื่น ได้แก่

2.1.1 การเข้าใจผู้อื่น (Understanding others) คือการเข้าใจการรับรู้ความรู้สึก มุมมอง ความสนใจ ตลอดจนข้อวิตกกังวลของผู้อื่น ได้

2.1.2 การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) คือการรับรู้และทราบถึงสิ่งที่ผู้อื่นควรปรับปรุงเพื่อส่งเสริมให้เกิดความรู้ตลอดจนพัฒนาความสามารถได้ถูกทาง

2.1.3 การมีจิตใจให้บริการ (Service Orientation) คือการคาดคะเน รับรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

2.1.4 การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล (Leveraging Diversity) คือการสร้างโอกาสจากความหลากหลาย และความแตกต่างของบุคคล

2.1.5 การตระหนักรู้ถึงสถานการณ์ภายในกลุ่ม (Political Awareness) คือ ความสามารถรู้และเข้าใจสถานการณ์ ความคิดเห็นของกลุ่มและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มได้

2.2 ทักษะทางสังคม (Social Skill) หมายถึง ความคล่องแคล่วในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น ได้แก่

2.2.1 การมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น (Influence) คือ การมียุทธวิธีโน้มน้าวและชักชวนผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 การสื่อสาร (Communication) คือ การเปิดกว้างรับข้อมูลและส่งสารที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ

2.2.3 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) คือ การเจรจาต่อรองและหาหนทางแก้ไขปัญหาลดลดจนความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน

2.2.4 ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ การแนะนำ การผลักดัน และเป็นตัวอย่างให้กับตัวบุคคลและและกลุ่มได้

2.2.5 การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) คือ การริเริ่มและจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านที่ดี

2.2.6 การเสริมสร้างสายสัมพันธ์ (Building Bonds) คือ การเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจและความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น

2.2.7 การร่วมมือร่วมใจ (Collaboration and Cooperation) คือการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ดี เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน

2.2.8 การเสริมสร้างความสามารถของทีมงาน (Team Capabilities) คือการสร้างให้เกิดการประสานพลังของกลุ่มในการมุ่งเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับเชาวน์อารมณ์ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แบบประเมินเชาวน์อารมณ์ตามแนวคิดของ Goleman (1998 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542) นั้น ประกอบด้วยกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถทางเชาวน์อารมณ์ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความสามารถของบุคคล (Person Competence) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการตนเอง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการตระหนักรู้ในตนเอง ความสามารถในการจัดระเบียบอารมณ์ของตน และความสามารถในการจูงใจตนเอง และส่วนที่ 2 ความสามารถทางสังคม (Social Competence) ซึ่งเป็นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ การร่วมรู้สึก และทักษะการอยู่ในสังคม ซึ่งล้วนมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของการทำงานที่ต้องมีการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น

ลักษณะของผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูงและต่ำ

Steve (1999 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542) ให้รายการลักษณะที่บ่งชี้ถึงความเป็นผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูงและต่ำ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงลักษณะที่บ่งชี้ถึงความเป็นผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูงและต่ำ

ผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูง	ผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์ต่ำ
1. แสดงความรู้สึกของตนออกมาได้ชัดเจน ตรงไปตรงมา	1. ไม่รับผิดชอบต่อความรู้สึกของตน แต่วิพากษ์ ตำหนิผู้อื่น
2. ไม่ถูกรอบงำโดยความรู้สึกทางลบต่างๆ	2. บอกไม่ได้ว่าทำไมตนถึงคิดรู้สึกเช่นนั้น
3. สามารถอ่านภาษาท่าทางในการสื่อสารได้ดี	3. กล่าวหาโจมตี ตำหนิ ตัดสิน ทำลายขวัญ กำลังใจผู้อื่น
4. ชีวิตผ산จากเหตุผล ความจริง ตรรกะ ความรู้สึกและสามัญสำนึกอย่างได้ดุล	4. มุ่งวิเคราะห์ผู้อื่นมากกว่าแสดงความ เข้าอกเข้าใจ
5. พึ่งพาตนเองได้ มีความเป็นอิสระด้านการใช้ เหตุผลทางจริยธรรม	5. บุ่มบ่าม ทึกทัก มักคิดแทนคนอื่น เช่น “ผมคิด (เชื่อหรือเดา) ว่าคุณ...”
6. สร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดภายในตนได้	6. แสดงความไม่เชื่อตรงเกี่ยวกับความรู้สึก นึกคิดของตน
7. สามารถนำภาวะอารมณ์ของตนกลับคืนสู่ สภาวะปกติได้	7. พุดสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของตนสูง หรือต่ำกว่าความเป็นจริง
8. มองโลกในแง่ดี	8. ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ บางทีแสดง กริยากับสิ่งเล็กๆน้อยๆ อย่างเกินเหตุ
9. สนใจและให้ความสำคัญกับความรู้สึก คนอื่น	9. ขาดสติสัมปชัญญะ สิ่งทีพุดกับสิ่งที่ ทำไม่ตรงกัน
10. ไม่ถูกรอบงำโดยความกลัวหรือความวิตก กังวล	10. ผูกใจเจ็บ อาจมาแต่คน ให้อภัยคนอื่น ไม่ได้
11. สามารถระบุนความรู้สึก ภาวะอารมณ์ทาง ลบต่างๆที่เกิดขึ้นกับตนเองในขณะนั้นได้	11. ชอบทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าเขาผิด

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูง	ผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์ต่ำ
12. รู้สึกเป็นธรรมชาติเมื่อพูดถึงเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดต่างๆ	12. ยึดยึดความรู้สึกนึกคิดต่างๆให้คู่ฟังหรือคนอื่น
13. ชีวิตไม่ถูกชี้นำโดยอำนาจ ความร่ำรวย เกียรติ ศักดิ์ศรี ตำแหน่ง ชื่อเสียงหรือการได้รับการยอมรับ	13. เผยความรู้สึกที่แท้จริงที่เกิดขึ้นกับตัวเองไม่ได้
14. กล้าเผยความรู้สึกนึกคิดของตนเองออกมา ไม่พยายามสอดแทรกความคิดไว้ในความรู้สึกของตน	14. ไม่ใส่ใจในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น
15. มองหาแง่มุมดีจากภาวะทางอารมณ์ในทางลบ หรือในสถานการณ์อันเลวร้าย	15. พุดออกมาโดยไม่คิดถึงหัวข้อของผู้อื่น
16. แยกแยะสิ่งที่เป็นความคิดออกจากความรู้สึกได้	16. ยึดมั่นในความคิดความเชื่อของตนเองใจไม่เปิดกว้าง
	17. เป็นผู้ฟังที่ไม่ดี พุดขัดจังหวะ บ่นทอน ขวัญและกำลังใจคู่สนทนา เน้นข้อเท็จจริงมากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึก
	18. ใช้ภูมิปัญญาของตน วิพากษ์ตำหนิผู้อื่น สร้างภาพว่าตนฉลาดเหนือกว่าผู้อื่น ไม่รู้ไม่สนใจว่าคนอื่นจะมองตนอย่างไร

ที่มา: วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542: 143- 144)

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542: 140- 141) กล่าวว่าโดยทั่วไปผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์ที่ดี คือผู้ที่มีลักษณะดังนี้

1. รู้จักตนเอง รู้เท่าทันภาวะอารมณ์ของตน รู้จุดเด่นจุดด้อยในความเป็นตัวของตนเอง

2. ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก การแสดงออกของตนเองได้ถูกกับกาลเทศะ ปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
3. สามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเอง มองโลกในแง่ดี มีความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อหรือถอดใจง่าย
4. แสดงความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตระหนักรู้ในความรู้สึก ความต้องการของผู้อื่น ได้ดี สร้างและรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ได้
5. มีทักษะทางสังคมที่ดี ทั้งนี้เป็นผลมาจากการพัฒนาในขั้นแรกๆ ที่ทำให้ผู้ที่มีเขาวนอารมณ์สูง สามารถเข้ากับผู้อื่น ได้ดี มีมารยาท มีอารมณ์ขัน สามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบ สร้างความร่วมมือร่วมใจจากคนหลายๆ ฝ่ายได้

ผู้ที่มีเขาวนอารมณ์ที่ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน แต่ละคนจะมีทักษะ ความสามารถของเขาวนอารมณ์ในด้านที่ 1-5 ในระดับที่แตกต่างกัน ผู้ที่มีทักษะเขาวนอารมณ์ด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นสูง อาจเป็นผู้ที่รู้จักตนเอง ไม่นึกก็เป็นได้ บางคนเก่งในความเข้าใจและช่วยเหลือผู้อื่นมาก แต่พอตนเองเจอปัญหาแล้วแก้ไขด้วยตนเองไม่ได้ ผู้ที่มีสติรู้เท่าทันภาวะอารมณ์ของตน ระมัดระวังคำพูด การโต้ตอบของตนกับผู้อื่น อาจจะมีทักษะการเข้าหาคน ไม่นึก มีแนวโน้มที่จะเก็บตัว ชอบคิดมากกว่าพูด บางทีเก็บตัวอยู่คนเดียว ไม่เป็นที่รู้จักของผู้คนมากนัก

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค หรือ Adversity Quotient หรือใช้ชื่อย่อว่า A.Q. คือ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคต่างๆ หรือมีความฉลาดในการฝ่าวิกฤต เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของทั้งผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาและขององค์กร โดยผู้ที่ทำการศึกษาและเผยแพร่แนวความคิดนี้คือ Stoltz ซึ่งแนวคิดนี้เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตเนื่องมาจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้คนประสบความสำเร็จในการทำงาน Stoltz (1997 อ้างใน ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548)

ความหมายของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

Stoltz (1997: 7) ให้ความหมายว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคเป็น ความสามารถในการผ่านพ้นความยากลำบาก โดยบอกถึงความอดทน พากเพียรของบุคคลในการ ตอบสนองต่อเหตุการณ์ในยามที่ต้องเผชิญกับความทุกข์ยาก

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2548: 20) ให้ความหมายว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่า อุปสรรค เป็นความสามารถในการฟื้นฝ่าอุปสรรคและความยากลำบาก หรือความฉลาดในการฝ่า วิกฤติ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการประสบความสำเร็จในชีวิต

อารี พันธุ์ณี (2546: 101-102) ให้ความหมายว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่า อุปสรรค คือ ความสามารถที่บุคคลมีความอดทนจิตใจเข้มแข็งและมีเป้าหมายชัดเจนแน่นอน มีความเข้าใจโลก สามารถอดทนต่อความเหนื่อยยากลำบาก ความเจ็บป่วย การรอคอย อดทนต่อ ความเบื่อหน่าย มุ่งมั่น ฝ่าฟันให้ฟื้นอุปสรรคและแก้ปัญหาได้

วิทยา นาควัชระ (2544: 91) ให้ความหมายว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่า อุปสรรค คือ ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค เป็นความอดทนเมื่อมีอุปสรรคและสามารถ ฟื้นฝ่าอุปสรรคได้อย่างคนมีกำลังใจและความหวังอยู่เสมอ

ศันสนีย์ นัตริคุปต์ (2544: 103) ให้ความหมายว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่า อุปสรรค คือ ความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมการตอบสนอง ต่อปัญหาและอุปสรรคในชีวิต ซึ่งเป็นกลไกของสมองที่เกิดจากใยประสาทต่างๆ ที่ถูกสร้างและ ฝึกฝนขึ้น

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค หมายถึง ความอดทน ความพากเพียร และความสามารถในการผ่านพ้นความยากลำบากโดยไม่ล้มเลิก ซึ่งสามารถวัด ประเมินได้จากรูปแบบและการตอบสนองต่ออุปสรรคและปัญหาที่ประสบ

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

Stoltz (1997 อ้างใน ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548: 20) กล่าวว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค หรือความฉลาดในการฝ่าวิกฤติ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการประสบความสำเร็จในชีวิต ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ หลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้และหลักการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในโลกลงความจริง โดยมีพื้นฐานมาจากหลักการทางวิทยาศาสตร์ 3 ศาสตร์ ได้แก่

1. จิตวิทยาการเรียนรู้ (Cognitive Psychology) ถ้าบุคคลคิดว่าอุปสรรคเกิดมาจากภายในจิตใจของตนจะทำให้เกิดความท้อแท้ หดหวังไม่รู้ว่าจะจัดการกับอุปสรรคเหล่านี้อย่างไร ทำให้คนกลุ่มนี้พ่ายแพ้และล้มเหลว หากเกิดความคิดเช่นนี้ไปเรื่อยๆจะหลอหลอมให้เกิดการรับรู้เช่นนี้ตลอดชีวิตที่ต้องเผชิญกับอุปสรรค ในทางตรงกันข้ามกับบุคคลที่คิดว่าอุปสรรค เป็นสิ่งต้องเผชิญและฝ่ามันไป คนกลุ่มนี้ก็จะมีความหวัง กำลังใจ ไม่ท้อแท้และหาทางที่จะฟื้นฝ่าอุปสรรคเหล่านี้ไป
2. อิมมูโนวิทยาของจิตประสาท (Psychoneuroimmunology) นักวิชาการพบว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคเกี่ยวข้องกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตของตนเอง ความเข้มแข็งทางจิตใจและการควบคุมตนเองจะส่งผลต่อภูมิคุ้มกันต้านทาน โรคภัยไข้เจ็บหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น
3. สรีรวิทยาของระบบประสาท (Neurophysiology) นักวิชาการมีความเห็นว่าสมองของคนประกอบด้วยโครงสร้างที่สมบูรณ์ สามารถสร้างความเคยชินขึ้นมาได้ ถ้าเปลี่ยนจิตได้สำนึกใหม่ สร้างทัศนคติทางบวก จะช่วยพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของคนได้

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคนั้นสามารถบอกถึง ความอดทน ความพากเพียรและความสามารถในการผ่านพ้นความยากลำบาก พร้อมทั้งพยากรณ์ได้ว่าใครจะสามารถฟื้นฝ่าและใครจะพ่ายแพ้ นอกจากนี้ยังพยากรณ์ได้ว่าใครจะทำงานได้และมีศักยภาพมากกว่ากัน รวมถึงใครจะล้มเหลว หรือใครจะล้มเลิกการทำงาน และใครจะได้รับชัยชนะ

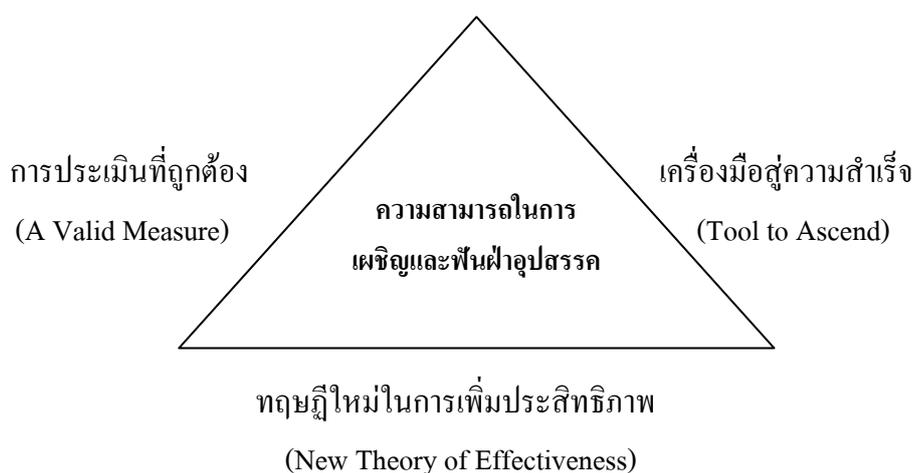
นอกจากนี้ Stoltz (1997: 7) ยังแบ่งคุณสมบัติที่สำคัญของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคได้ เป็น 3 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค เป็นโครงสร้างกรอบแนวคิดใหม่ เพื่อการเข้าใจและขยายแง่มุมแห่งความสำเร็จให้กว้างขึ้น โดยพัฒนาขึ้นมาจากพื้นฐานที่พิสูจน์ได้จากงานวิจัยที่โดดเด่นเสนอองค์ความรู้ใหม่ที่ผสมผสานเป็นการเชื่อมโยงความรู้ใหม่ ทำให้ทราบว่าสิ่งใดทำให้คนประสบความสำเร็จ

ประการที่ 2 ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค คือ เครื่องวัดและประเมินว่าบุคคลจะตอบสนองต่อวิกฤตได้อย่างไร เป็นสิ่งที่อยู่ในจิตใต้สำนึกที่ไม่เคยถูกตรวจสอบเลย ดังนั้นจึงเป็นครั้งแรกที่จะประเมินความสามารถในด้านนี้ เพื่อทำความเข้าใจและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้

ประการที่ 3 ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค มาจากพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ เป็นเครื่องมือสำหรับการตอบสนองต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เพื่อการเรียนรู้และปรับใช้กับทักษะของตัวเองกับผู้อื่นและองค์การของตน

การผสมผสานจากองค์ประกอบทั้ง 3 ประการตามแนวคิดของ Stoltz (1997: 8) คือ ความรู้ใหม่ การประเมินและเครื่องมือสู่ความสำเร็จที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ นั่นถือว่าเป็นชุดที่สมบูรณ์สำหรับความเข้าใจและการพัฒนาส่วนประกอบพื้นฐานของชีวิตประจำวันและมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดของชีวิต จากองค์ประกอบทั้ง 3 ประการ สามารถแสดงการเชื่อมโยง ดังนี้



ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงของความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคกับคุณสมบัติทั้ง 3 ประการ ที่มา: Stoltz (1997: 8)

จะเห็นได้ว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคตามทฤษฎีของ Stoltz (1997: 9) ยังสามารถใช้เป็นสิ่งพยากรณ์ความสำเร็จในเรื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน แรงจูงใจ การมีอำนาจ ความคิดสร้างสรรค์ ความมีผลิตผล การเรียนรู้พลังงาน ความหวัง ความสุข ความเข้มแข็งและความสนุกสนาน ความแข็งแรงทางอารมณ์ สุขภาพกาย ความมั่นคง เจตคติ การปรับปรุงตนเองตลอดเวลา ความสามารถในการฟื้นตัว การมีอายุยืน และการตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

Stoltz (1997 อ้างใน ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548) เสนอถึงองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติในการควบคุม (Control) มิติการรับรู้ต้นเหตุและความรับผิดชอบต่อปัญหา (Origin และ Ownership) มิติผลกระทบของปัญหา (Reach) และมิติความอดทนต่อปัญหาต่างๆ (Endurance) ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นเกี่ยวกับ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของบุคคลได้ว่าอยู่ในระดับสูง ปานกลาง หรือต่ำ ซึ่งมิติของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

มิติที่ 1 การควบคุม (Control) หมายถึง ระดับการรับรู้ถึงความสามารถในการควบคุมตนเอง เพื่อให้ผ่านพ้นอุปสรรคความยากลำบากหรือเหตุการณ์ที่คับขันหรือเป็นความสามารถของบุคคลในการควบคุมสถานการณ์

ลักษณะของคนที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคในมิติด้านการควบคุมสูงจะเป็นผู้ที่มีระดับการรับรู้ถึงความสามารถที่จะควบคุมตนเองให้ผ่านเหตุการณ์ต่างๆ ที่ยากลำบากและอุปสรรคในชีวิตได้มากกว่าผู้ที่มีระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคด้านการควบคุมต่ำ ซึ่งผู้ที่มีระดับความสามารถในการควบคุมต่อเหตุการณ์สูงมากเท่าไร จะนำไปสู่แนวทางการมีอำนาจในตนเองและการปฏิบัติเชิงรุกต่อปัญหามากขึ้นเท่านั้น และยังสามารถหาหนทางแก้ไขปัญหาก็ได้เร็วมากกว่าผู้ที่มีมิติด้านนี้ต่ำ ผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคในมิติด้านการควบคุมสูง เปรียบเสมือนนักปีนเขาที่ชอบความท้าทาย มีพลังที่จะคิดเผชิญกับปัญหาและจะหา ทางควบคุมปัญหาได้

แต่คนที่มีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในมิติด้านนี้ต่ำ ความสามารถในการควบคุมต่อปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มีน้อย คิดที่จะเอาชนะต่ออุปสรรคต่ำ มักจะรู้สึกตกใจเมื่อเผชิญกับอุปสรรค เชื่อในโชคชะตาและอาจจะอ่อนล้าเกินเมื่อประสบกับเหตุการณ์ที่สับสนหรือไม่ปกติ ผู้ที่มีระดับความสามารถในการควบคุมต่ำเปรียบเหมือนนักปีนเขาที่ลี้มเล็กกลางทาง มักทอดถอนกับปัญหาและอุปสรรค (ซีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548: 157- 163)

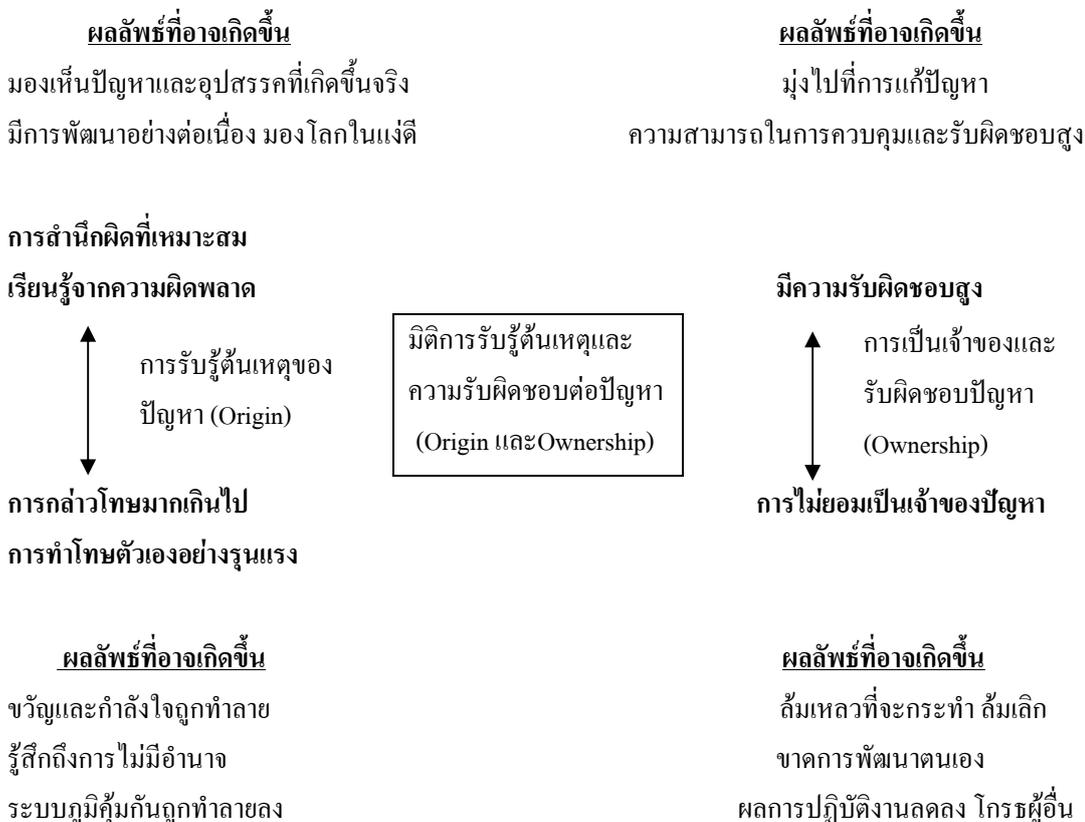
มิติที่ 2 การรับรู้ต้นเหตุและความรับผิดชอบต่อปัญหา (Origin and Ownership) หมายถึงระดับการรับรู้ถึงปัญหาเกิดขึ้นมาจากอะไร พยายามคิดแก้ไขปัญหารวมถึงวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและตระหนักว่าเป็นความรับผิดชอบของคนที่ต้องหาทางแก้ไขพิจารณาปัญหาจากตัวเองและปัจจัยภายนอกเพื่อช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้และแก้ไข ซึ่ง Stoltz ถือว่าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพลังหากนำมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข

ผู้ที่มีการรับรู้ต้นเหตุของปัญหาสูง มีแนวโน้มว่าจะพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาและอุปสรรค และรับรู้บทบาทที่เป็นจริงในการแก้ไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มีไหวพริบ สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล เมื่อต้องเผชิญกับความยากลำบากในสถานการณ์ที่คล้ายกัน ผู้ที่มีระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในมิติสูงมากเท่าไร มีแนวโน้มที่มองเห็นความสำเร็จว่าเป็นการกระทำของคนมากเท่านั้น และยอมรับรับผิดชอบต่อปัญหาอุปสรรค หาหนทางที่จะเผชิญกับปัญหา

ส่วนคนที่มีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในมิติด้านนี้ต่ำมีแนวโน้มที่จะกล่าวโทษตัวเองเกินความจำเป็นเมื่อเกิดเหตุการณ์ร้ายๆ เมื่อพบว่าตัวเองเป็นสาเหตุหรือจุดเริ่มต้นปัญหาอุปสรรคทั้งหมด แต่สามารถแก้ปัญหาได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น จนอาจทำให้บุคคลสูญเสียความหวัง กำลังใจ หรือความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้

สามารถแสดงภาพของการเรียนรู้ ความรับผิดชอบต่อปัญหา และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ได้ดังนี้

ระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคสูง



ระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคต่ำ

ภาพที่ 2 การรับรู้ต้นเหตุและความรับผิดชอบต่อปัญหากับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

ที่มา: ชีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์ (2548: 168)

มิตินำรู้ 3 ผลกระทบของปัญหา (Reach) หมายถึง ระดับการรับรู้ถึงความสามารถของผลกระทบของปัญหาหรือความยุ่งยากที่มีต่อการดำเนินชีวิตของบุคคลว่ามีมากน้อยแค่ไหนและเมื่อเกิดอุปสรรคแล้วจะมีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตประจำวันด้านอื่นๆ มากน้อยเพียงใด

ลักษณะของผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคในมิตินำรู้สูงจะสามารถตอบสนองกับอุปสรรคและสามารถจำกัดปัญหาต่างๆ ไปได้เป็นอย่างดี คิดว่าอุปสรรคเป็นเพียงเหตุการณ์หนึ่งที่ผ่านมาในชีวิตและจะผ่านไป สามารถตอบสนองต่อปัญหาด้วยความฉลาด

มีประสิทธิภาพในการจัดการเก็บการแพร่กระจายของปัญหาไว้ในพื้นที่เฉพาะและรู้สึกเหมือนได้รับมอบหมายให้มีอำนาจมากขึ้น สามารถมองเห็นหนทางในการจัดการกับปัญหาและมองปัญหากับอุปสรรคว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย

ในขณะที่คนที่มีระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในมิตินี้ต่ำจะตอบสนองต่อปัญหาและอุปสรรค โดยปล่อยให้วิกฤติทำลายด้านอื่นในชีวิต เช่น คิดว่าการพบกับสิ่งที่เลวร้ายจะทำให้วันนั้นไม่ดีทั้งวัน ยังมีระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคต่ำเท่าไร จะยิ่งเห็นภาพว่าอุปสรรคกำลังทำให้พื้นที่ส่วนอื่นๆ ในชีวิตสูญเสียมากขึ้นเท่านั้น คนที่มีระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในมิตินี้ต่ำมักจะรู้สึกท้อใจ เหนื่อยหน่าย จนอาจจะทำให้รู้สึกได้ว่าตนเป็นคนไร้ความสามารถในการหาหนทางการแก้ไขปัญหาได้

มิตินี้ 4 ความอดทนต่อปัญหาต่างๆ (Endurance) หมายถึง ระดับการรับรู้ถึงความสามารถในการรับมือและอดทนกับความยืดเยื้อของปัญหา

ลักษณะของผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในมิตินี้สูงมากเท่าไร จะสามารถมองเห็นภาพความสำเร็จว่าเป็นสิ่งที่อยู่ยาวนานมากขึ้นเท่านั้นแม้ว่าจะไม่ถาวร แต่หากมองว่าปัญหาและอุปสรรคเป็นเพียงเหตุการณ์หนึ่งที่ผ่านมาในชีวิต และจะผ่านไปอย่างรวดเร็วและไม่น่าจะเกิดขึ้นอีก สิ่งนี้จะช่วยเพิ่มพลังงาน ทำให้เป็นคนมองโลกในแง่ดี ตลอดจนลงมือกระทำเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรค และรู้ว่าปัญหาและอุปสรรคจะผ่านไปได้ในที่สุด

ส่วนคนที่มีระดับความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในมิตินี้ต่ำจะมองปัญหาและอุปสรรคเป็นสิ่งที่คงอยู่ตลอดไป เหตุการณ์ดีๆ ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งชั่วคราว รู้สึกว่าตนเองไร้ความสามารถและสูญเสียความหวัง รู้สึกเขี่ยหยันตัวเองและมองมุมต่างๆ ในชีวิตในแง่ร้าย ลงมือแก้ปัญหาดำเนินไปเพราะรู้ว่าปัญหานั้นเป็นสิ่งที่คงทนถาวร

การแบ่งประเภทบุคคลตามระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

Stoltz (1997 อ้างใน ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548) ได้เปรียบเทียบชีวิตคน เช่นเดียวกับ การปีนเขา หากต้องการจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยจิตใจที่มีความมุ่งมั่น จดจ่อและมีความอดทน เพราะบางครั้งอาจเป็นไปได้ไปอย่างช้าๆ และเจ็บปวดเมื่อยล้า ซึ่ง Stoltz ได้แบ่งลักษณะของบุคคล 3 ประเภท ได้แก่

1. คนไม่สู้ (The Quitter) เป็นลักษณะของบุคคลที่ชอบปฏิเสธและหลีกเลี่ยงการปีนเขามาก เป็นผู้ที่ขาดวิสัยทัศน์และไม่ศรัทธาต่ออนาคตเห็นความสำคัญเพียงเล็กน้อยในการลงทุนเวลา เงิน และแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ไม่กล้าเสี่ยงเว้นแต่ว่าสิ่งนั้นทำให้เขาสามารถหลีกเลี่ยงสิ่งที่ทำ ทายหรือยากลำบากได้ ด้านการทำงานก็จะลงทุนลงแรงน้อยที่สุด

รูปแบบชีวิตของคนไม่สู้ สามารถอธิบายได้ว่ามีชีวิตที่ประนีประนอม พวกเขาละทิ้ง ความฝันและเลือกสิ่งทีพวกเขารับรู้ว่าเป็นเส้นทางที่ราบรื่นและง่ายดายต้องทนทุกข์กับความเจ็บปวดที่ ยิ่งใหญ่กว่าด้วยความพยายามในการหลีกเลี่ยงการไม่ปีนสูงขึ้น ด้วยเหตุนี้คนกลุ่มนี้มักจะขมขื่น กอดคั่นและมึนงง เป็นไปได้ว่าพวกเขาอาจเก็บกอดและต่อต้านสังคมรอบตัว รู้สึกขุ่นเคืองใจเมื่อเห็น คนอื่นก้าวหน้าและมีแนวโน้มจะหมกมุ่นกับบางสิ่งในทางที่ผิด เช่น ดิฉยา ดิคแอลกอฮอล์ เป็นต้น

2. นักตั้งแคมป์ (The Camper) เป็นลักษณะของบุคคลเมื่อเหน็ดเหนื่อยจากการปีนขึ้นที่สูง ก็จะยุติความพยายามที่จะก้าวสูงขึ้นต่อไป และมองหาพื้นที่ราบเรียบและสบายเป็นที่ที่หลบพ้นจาก ภัยร้ายและเลือกที่จะปักหลักอยู่ตลอดเวลานับปี แตกต่างจากพวกคนไม่สู้ตรงที่ อย่างน้อยก็มีความพยายามที่จะเผชิญกับความท้าทายแห่งวิกฤติอยู่บ้าง

นักตั้งแคมป์ต่างใช้ชีวิตแบบอะลุ่มอล่วยเช่นเดียวกันกับพวกคนไม่สู้แต่แตกต่างกันตรง ระดับของความอะลุ่มอล่วย คือ นักตั้งแคมป์หลังจากเหน็ดเหนื่อยจากการปีนขึ้นที่สูงแล้ว กลุ่มคน เหล่านี้จะรู้สึกค่อนข้างพอใจและมีความสุขกับผลผลิตที่มาจากแรงงานของพวกเขา รูปแบบชีวิต ของนักตั้งแคมป์ คือ พวกที่ไม่ต้องการจะต่อสู้ดิ้นรนอีกต่อไป หากเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการ ตามลำดับขั้นของ Maslow คนเหล่านี้ถือว่าประสบความสำเร็จการบรรลุขั้นความต้องการขั้นพื้นฐาน ของเขา ซึ่งก็คือ อาหาร น้ำ ที่พักพิง ความปลอดภัยและความได้เป็นเจ้าของ แต่พวกเขาได้ละทิ้ง

โอกาสที่จะสำเร็จตามลำดับขั้นที่ตระหนักถึงศักยภาพของตัวเอง พวกเขามักจะยึดติดกับสิ่งที่มีอยู่ ถูกครอบงำด้วยความสุขสบายและความกลัวที่จะสูญเสียพื้นฐานที่มั่นคง

3. นักปีนเขา (The Climber) เปรียบเหมือนเป็นนักต่อสู้ที่ทุ่มเทตลอดชีวิต เพื่อการก้าวขึ้นที่สูงกว่า พวกเขาไม่คำนึงถึงพื้นฐานชีวิต ข้อได้เปรียบ ข้อเสียเปรียบ ความโชคร้ายหรือความโชคดียังคงปีนต่อไป เขาจะเป็นนักคิดที่เห็นว่า ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเป็นไปได้ โดยไม่เคยปล่อยให้อายุ เพศ เชื้อชาติ ความไม่สมบูรณ์ของสภาวะร่างกายและจิตใจ หรืออุปสรรคใดมาขัดขวางเส้นทางสู่ความก้าวหน้า

รูปแบบชีวิตของนักปีนเขาจะรับรู้ว่ารางวัลหลายๆอย่างบางครั้งมาในรูปแบบของผลประโยชน์ระยะยาว และการก้าวเล็กๆในปัจจุบันก็สามารถนำไปสู่การก้าวที่ใหญ่พอสมควร ที่จะสามารถขึ้นสู่ภูเขาสูงได้ภายหลังและพวกเขายินดีกับความท้าทายที่พวกเขาต้องเผชิญ พวกเขาเชื่อว่าไม่ว่าจะทำอะไรก็ตามเขาสามารถทำให้สำเร็จได้ พร้อมทั้งจะเผชิญกับความยากลำบากในชีวิต ด้วยความพยายามในการฝึกฝนและความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง

หากนำลักษณะของบุคคลทั้ง 3 ประเภทนี้มาเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ที่เชื่อว่ามนุษย์จะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตนเอง ความต้องการจึงเป็นแรงจูงใจ ซึ่ง Maslow แบ่งขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้น (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548: 35) ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการด้านปัจจัยสี่ เป็นความต้องการที่คนทุกคนต้องหมกมุ่นอยู่กับการบำบัดให้ร่างกายอยู่รอดและสุขสบาย

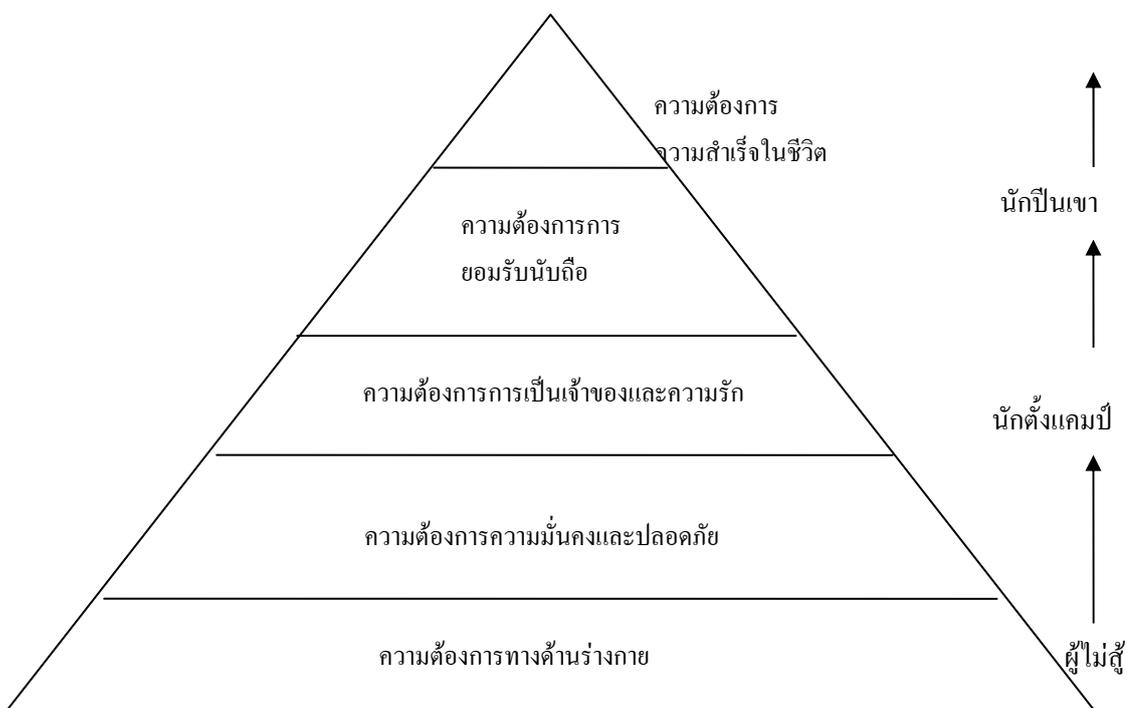
2. ความต้องการความมั่นคงความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจ (Safety Needs) เช่น ความต้องการความมั่นคงในอาชีพ ต้องการงานที่ปลอดภัยต่อสุขภาพ

3. ความต้องการการเป็นเจ้าของและความรัก (Belonging and Love Needs) เช่น ต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม อยากอยู่ในกลุ่มเพื่อน อยากมีคนรัก ต้องการความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการได้รับการยอมรับและยกย่องจากสังคม (Esteem Needs) ความต้องการนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการรับรู้คุณค่าของตนเอง โดยผ่านการยอมรับความสามารถของตนจากผู้อื่น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่น่าสนใจ อยากพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถสูงสุดที่ตนมีเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จและสมหวังตามที่ตนเองต้องการ เป็นการกระทำโดยไม่มีความต้องการอะไรอื่นมาแอบแฝง

สามารถนำลักษณะของบุคคลทั้ง 3 ประเภทนี้มาเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ได้ดังนี้



ภาพที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะบุคคลทั้ง 3 กลุ่มกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ที่มา: ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2548: 35)

คนที่ 3 ประเภทนี้จะเห็นว่าคนไม่สู้จะเป็นผู้ยึดติดกับความต้องการพื้นฐานขั้นที่ 1 คือ ความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการขั้นที่ 2 คือความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย สำหรับนักตั้งแคมป์ มีระดับความต้องการมากกว่าคนไม่สู้ คือ ยังคงต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ รวมถึงการยอมรับนับถือทั้งจากตนเองและผู้อื่น แต่ยึดติดความสุข ความสบายและกลัวจะสูญเสียพื้นฐานที่มั่นคงไป มีเพียงนักปีนเขาเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้นที่สามารถบรรลุศักยภาพของตน ต้องการความสำเร็จเพื่อพัฒนาศักยภาพของตน พวกเขารู้ว่าต้องทำอะไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์

ประเภทของอุปสรรคและความยากลำบากในชีวิต

Stoltz (1997 อ้างใน ริเธสคี้ กำบรรณารักษ์, 2548: 63- 70) ได้เสนอแนวคิดว่าอุปสรรคและความยากลำบากในชีวิตที่คนเราต้องเผชิญ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. อุปสรรคทางสังคม (Social Adversity) คือ ความทุกข์ที่เกิดขึ้นในระดับที่สังคมที่เราอยู่อาศัย เช่น ความไม่ปลอดภัยจากอาชญากรรม ความตึงเครียดทางด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมที่ถูกทำลาย ความอบอุ่นภายในครอบครัว ความเสื่อมถอยของศีลธรรมของคนในสังคม และการขาดศรัทธาในขนบธรรมเนียมและระบบการศึกษา

2. อุปสรรคทางอาชีพ (Workplace Adversity) คือ ความไม่มั่นคงในอาชีพการงาน เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้คนไม่ทุ่มเทในการทำงานเนื่องจากความไม่แน่นอนของบริษัทที่ตนทำงานอยู่ เพราะในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อผู้ปฏิบัติงานมากมาย เช่น การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่ การปรับระบบโครงสร้างขององค์กร การปรับลดโครงสร้างขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่เกิดขึ้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น การปรับลดพนักงานให้น้อยลง เพื่อให้คุ้มกับต้นทุนค่าใช้จ่ายซึ่งกระทบกับการจ้างงาน

3. อุปสรรคในระดับบุคคล (Individual Adversity) เป็นอุปสรรคความทุกข์ยากที่กระทบมาถึงระดับบุคคลโดยกระทบมาเป็นขั้นๆ จากอุปสรรคทางสังคมและอาชีพที่ทำอยู่แต่ในการเอาชนะบุคคลสามารถปรับเปลี่ยนโดยการสร้างวิกฤติให้เกิดเป็นโอกาสได้ โดยต้องพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคอยู่ในระดับที่สูงเพียงพอ จากสถิติพบว่า โดยเฉลี่ยเด็กอายุ 6 ขวบ หัวเราะวันละ 300 ครั้งต่อวัน ส่วนค่าเฉลี่ยการหัวเราะของผู้ใหญ่คือ 17 ครั้งต่อวัน นี่คือผลกระทบที่เป็นอุปสรรคและสำหรับคนส่วนใหญ่แล้วคิดว่าชีวิตไม่ใช่สิ่งที่น่าหัวเราะ

ซึ่งเป็นข้อบ่งชี้ว่าในชีวิตเราต้องพบกับอุปสรรคและต้องฟันฝ่ากับความยากลำบากเพิ่มขึ้นตามวัย และความรับผิดชอบ

การที่คนต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค บางคนล้มเลิกการหาทางแก้ไขปัญหาแต่ก็มีบางคนที่ยังคงพยายามและหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว และหากบุคคลนั้นทราบว่าการสิ่งใด และรู้ว่าต้องใช้ความเพียรพยายามเพียงใดในการเอาชนะอุปสรรค เพื่อให้ได้มา ตลอดจนรู้ถึงความพึงพอใจเมื่อบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการ เมื่อนั้นบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายและพยายามเพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น หากมีอุปสรรคใดๆ เขาก็พร้อมที่จะฟันฝ่า ด้วยความตั้งใจแน่วแน่ มีความอดทน เพียรพยายามเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคโดยรวม

Stoltz (1997 อ้างใน ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2648: 217) ได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ซึ่งเกิดจากความเชื่อที่ว่าบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงชีวิตให้เกิดความสำเร็จโดยการเปลี่ยนนิสัยและวิธีคิด ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. การยอมรับฟังความคิดเห็นของตนเอง (Listen to your adversity response หรือคำย่อว่า L) หมายถึง การบอกให้ตนเองรู้ว่าขณะนี้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคใดขึ้นกับตนเอง และต้องตอบสนองต่ออุปสรรคนั้นด้วยความเข้มขันระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้
2. การค้นหาว่าสิ่งใดคือต้นเหตุและสาเหตุของปัญหา (Explore all origins and ownership of the result หรือคำย่อว่า E) หมายถึง การระบุได้อย่างชัดเจนว่าตนเองต้องทำอะไรที่เฉพาะเจาะจงลงไป เพื่อให้สถานการณ์ดีขึ้น ตัดสินใจได้ว่าสิ่งใดที่เป็นความรับผิดชอบของตนและสิ่งใดที่อยู่ นอกเหนือความรับผิดชอบของตน
3. การวิเคราะห์แยกแยะ (Analyze the evidence หรือคำย่อว่า A) หมายถึง การวิเคราะห์ให้เกิดความชัดเจนโดยการหาหลักฐานหรือเหตุการณ์มาสนับสนุนว่าสิ่งใดบ้างที่อยู่เหนือการควบคุม ทำอย่างไรจึงจะไม่ทำให้อุปสรรคหรือปัญหาอยู่ในชีวิตนานเกินไป พร้อมทั้งวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหานั้นด้วยศักยภาพของตนเอง

4. การลงมือปฏิบัติ (Do something หรือคำย่อว่า D) หมายถึง การได้ลงมือกระทำเพื่อให้อุปสรรคหมดไปอย่างรวดเร็ว มีข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อแก้ปัญหาหรือควบคุมสถานการณ์ และมีวิธีป้องกันไม่ให้ปัญหากระทบกับด้านอื่นๆ ของชีวิต

นอกจากแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคที่ Stoltz เรียกว่า ลำดับขั้นของการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค (The LEAD Sequence) แล้ว วิทยา นาควัชร (2544: 97) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคให้ดีขึ้น มีรายละเอียดดังนี้

1. หากทุกครั้งมีปัญหาอุปสรรคเข้ามาในชีวิตให้คิดว่าความอดทน คือ ความกล้าหาญ เพราะเมื่อรู้สึกว่าเป็นผู้ชนะ มีเกียรติ จะสามารถทนต่ออุปสรรคและคับข้องใจ ได้มากขึ้น
2. สร้างความภาคภูมิใจในตัวเองตามความเป็นจริง โดยการค้นหาความดีพื้นฐาน (Basic Goodness) ของตนเอง ความดีพื้นฐานดังกล่าวคือ สิ่งที่เราเคยทำดีมาแล้วและจบไปแล้ว แม้จะเป็นสิ่งเล็กน้อยก็นับว่าเป็นความดีพื้นฐานได้ เช่น เคยให้เงินขอทาน ฯลฯ เพราะการเชื่อว่าเป็นคนดีจากการทำความดีพื้นฐาน จะทำให้เกิดความมั่นใจ ภาคภูมิใจในตนเอง รักตนเองเป็น และมีภูมิคุ้มกันในชีวิต เกิดพลังที่อยากมีชีวิตอยู่ต่อไปและสามารถต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ได้
3. รู้จักสร้างจินตนาการหรือความเชื่อที่ดีๆ เสมอ เช่น เชื่อว่าอุปสรรคที่มีอยู่จะลดลงและเชื่อว่าตนเองจะสามารถแก้ไขอุปสรรคได้แน่ หรือเชื่อว่าพรุ่งนี้จะดีกว่าวันนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อนี้ ต้องคิดซ้ำๆ จึงจะเกิดขึ้นได้ เพราะความเชื่อเกิดจากการได้ยินได้ฟังบ่อยๆ เมื่อเกิดความเชื่อนี้แล้ว จะทำให้เราอยากมีชีวิตอยู่ เกิดพลังที่สร้างสรรค์ เกิดกำลังใจในการอดทนรอคอย
4. รู้จักพัฒนาความเชื่อให้เกิดความเป็นไปได้ โดยคิดว่าการที่เราจะมีชีวิตที่ดีนั้นเราต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองบางอย่างให้เหมาะสมและดีขึ้น เพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมได้ดี สามารถแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคได้ดีขึ้น

บทบาทของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทีมและองค์กรได้เช่นเดียวกับที่ใช้กับบุคคล เพราะความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ก็คือ ความสามารถขององค์กรที่ยืนหยัดและฟื้นฝ่าต่อภาวะความทุกข์ยากและนำมาซึ่งความสำเร็จ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรเคลื่อนไหวอย่างง่ายดายและรวดเร็ว สามารถที่จะปรับตัวและฟื้นตัวจากวิกฤติได้เร็วและง่าย ยืนหยัดมั่นคง เมื่อต้องจัดการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคยังมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ขององค์กร ความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิต ผลการปฏิบัติงานขององค์กร การอยู่กับองค์กรนานๆ แรงจูงใจ การเสี่ยง การปรับปรุงงาน พลังงาน ความเข้มแข็ง ความอดทน สุขภาพและความสำเร็จ (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548: 349)

อาจกล่าวได้ว่า องค์กรที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคสูง มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าองค์กรที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคต่ำ บ่อยครั้งที่วาทศิลป์ของผู้นำช่วยชี้นำวิธีการตอบโต้ต่อภาวะวิกฤติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา ดังนั้นความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคขององค์กรถูกกำหนดโดยผู้นำ และมีผลกระทบโดยตรงต่ออายุขององค์กร เชื่อได้ว่าองค์กรที่สามารถดำรงคงไว้ซึ่งความกระตือรือร้น มีแรงขับเคลื่อน และฟื้นตัวจากภาวะวิกฤติอย่างรวดเร็ว เมื่อเผชิญกับภาวะวิกฤติเท่านั้นที่จะดำรงอยู่ต่อไป

ดังนั้นผู้นำควรมีวิธีที่จะสร้างกระบวนการปลดปล่อยศักยภาพของพนักงาน เพื่อพวกเขาจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีการฝึกฝนเพื่อให้มีระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคที่สูงขึ้น (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548: 385) ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานต่อสู้ด้วยวิธีของเขา จัดหาระดับปัญหาที่พอเหมาะเพื่อให้พนักงานได้พิสูจน์ความแข็งแกร่งของพวกเขาในการเผชิญกับความทุกข์ยากและฟื้นฝ่าปัญหาที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ
2. สร้างและสนับสนุนภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่แท้จริงเพราะบุคคลจะหล่อหลอมและผูกพันต่องานเมื่อเขาารู้สึกถึงความรับผิดชอบ และยอมรับถึงผลงานที่เขาสร้างมาเพื่อให้เขาได้พิสูจน์ความสามารถในสิ่งที่ตัวเขาได้ทำ

3. ขอและให้รางวัลแก่การเสี่ยงที่พอเหมาะ ให้พยายามสื่อสารถึงการให้รางวัลแก่การเสี่ยงที่ไม่เป็นอันตรายต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพราะความเสี่ยงนี้เป็นส่วนหนึ่งของการต่อสู้

4. ให้รางวัลทีมที่ผลลัพธ์เกิดจากนอกเหนือกฎเกณฑ์มากมายทำให้คนชอบลองผิดลองถูก พวกเขาจะกังวลใจเพราะกลัวว่าจะทำผิดกฎบางอย่าง ให้รางวัลกับผลงานที่สำเร็จและสื่อสารให้พนักงานรู้ว่าความคิดริเริ่ม การเสี่ยง หรือความผิดพลาด ก็มีคุณค่าสำหรับองค์กร

5. แยกภาวะวิกฤตออกเป็นส่วนๆ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตในเหตุการณ์หนึ่งที่ทำให้เกิดความเสียหายอื่นๆ ขององค์กร ควรแยกแยะเหตุการณ์หรือปัญหา และจำกัดไม่ให้แพร่กระจายไปสู่ส่วนอื่นๆ

6. ยกระดับมาตรฐานเพื่อให้ทีมได้พยายามเพิ่มขึ้น อย่าตั้งมาตรฐานต่ำให้กับตัวเองและผู้อื่น ผลักดันตัวเอง เพื่อยกผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

7. ถามพนักงานในทีมถึงอุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตของแต่ละคน เพื่อช่วยพวกเขาทำลายสิ่งกีดขวางความสำเร็จ โดยการบอกว่าอะไรคืออุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถมองเห็นปัญหาได้ง่ายขึ้น

8. สอนให้พนักงานถามคำถามและฝึกให้คิดอย่างถึงสิ่งที่เป็นไปไม่ได้เสมอๆ

9. ชื่นชมตัวบุคคล แต่ตำหนิที่พฤติกรรม คำกล่าวนี้สามารถสนับสนุนความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคให้สูงขึ้นได้ เพราะพฤติกรรมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นชั่วคราวและสามารถปรับปรุงได้ ในขณะที่ความผิดพลาดส่วนตัวนั้นมักจะเป็นสิ่งถาวร

10. ไม่มีเหยื่อ เพียงแค่เป็นอาสาสมัครเท่านั้น กำจัดความรู้สึกเป็นเหยื่อ และการบ่นว่า ในพฤติกรรม และไม่ควรให้รางวัลหรือเพาะเลี้ยงพฤติกรรมเหล่านี้ เพราะจะทำให้คนทั้งทีมอ่อนแอ

11. ใช้ลำดับขั้นของการฟัง (Listen) การหาสาเหตุของปัญหา (Explore) การวิเคราะห์ (Analyze) และลงมือปฏิบัติ (Do) เพื่อส่งเสริมความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคให้สาธิตขั้นตอนและเปิดโอกาสให้พวกเขาแสดงประสบการณ์และเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของตนเอง

12. ใช้ตัวหยุดคิดวิบัติเป็นทางเลือกอีกทางหนึ่ง เพราะเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพในการหยุดไฟฟายณะ ก่อนที่จะลุกลามไปยังบริเวณโดยไม่ว่าจำเป็น และหลีกเลี่ยงการเสียเวลาอันมีค่าที่จะคิดถึงแต่ความวิบัติ

13. กำหนดตรวจวัด อภิปรายและเพิ่มความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค โดยการสอนแนวคิด ทักษะและหลักการกับพนักงานเพื่อให้มีการพัฒนาทักษะ ปรับพฤติกรรมและตอบสนองตัวเองให้ดีขึ้น

ดังนั้นจะเห็นว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคเป็นตัวแปรพื้นฐานที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความสามารถในการนำ และความสามารถในการตามของพนักงาน โดยที่ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคจะเป็นตัวกำหนดความรุนแรงและความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงบุคคลในองค์กรว่าจะสามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ได้ดีและรวดเร็วเพียงใด

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แบบประเมินวัดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ตามแนวคิดของ Paul G.Stoltz (1997)

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานนั้น สิ่งที่จะทำให้ทราบได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยองค์กรคาดหวังที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานบุคคล ซึ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้มองเห็นสภาพความเหมาะสมหรือบกพร่องทั้งของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติและของตนเองที่มอบหมายงาน เพื่อช่วยให้สามารถวางแผนกำหนดการปฏิบัติงานและปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคตให้เกิดประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานที่ได้ตั้งไว้จะเป็นสิ่งที่แสดงว่า งานที่ทำนั้น ได้ผลดีเพียงใดบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ความหมายของคำว่าผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

Murphy (1991) ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของบุคคลที่มีต่อหน้าที่การงานตามบทบาทที่ได้รับ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เขาต้องเผชิญ

Cook and Hansaker (2001) ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่สามารถประเมินได้ และเป็นการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

อรุณ รักธรรม (2531) ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงาน พยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของผลการประเมินการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ตามความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่และผลการทำงานของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถจากการทำงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงานและนโยบายของหน่วยงาน โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง เป็นการหาประโยชน์หรือดีราคาผลงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2542) ซึ่งวัตถุประสงค์ของผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงประเมิน (Evaluative objectives) เป็นการประเมินผลโดย มุ่งเน้นผล การปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต และจะนำผลการประเมินไปประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้แก่

1.1 เพื่อเป็นมาตรการนำมาใช้ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงาน

1.2 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานเป็นการให้ เงินรางวัลประจำปี

1.3 เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้ปฏิบัติงานด้วยการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งหรือให้ออกจากงาน

1.4 เพื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพของระบบการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุ แต่งตั้งของหน่วยงาน

2. วัตถุประสงค์เชิงพัฒนา (Developmental objectives) เป็นการประเมินผลโดยมุ่งเน้น การพัฒนาทักษะและเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีขึ้น และมีการนำผลการ ประเมินไปประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้แก่

2.1 เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ควบคุมงานให้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมุ่งปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้า ในอนาคต

2.2 เพื่อตรวจสอบจุดเด่นและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การกำหนด ทิศทางในการพัฒนาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2.3 เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดความต้องการด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาของ ผู้ปฏิบัติงาน อันจะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงานในอนาคต

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คณีย์ เทียนพุ่ม (2543) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นสิ่งจำเป็น เพราะผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในด้านการทำงานและการตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ดีขึ้น ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้พนักงาน ผู้จัดการ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคลกำหนดวิธีการทำงานที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
2. ช่วยปรับระบบค่าตอบแทน กิจกรรมขนาดใหญ่ มักจัดระบบค่าตอบแทน บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม ดังนั้นผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการตัดสินใจขึ้นค่าจ้าง และกำหนดโบนัสให้แก่บุคคลอย่างเป็นธรรม
3. ช่วยในการตัดสินใจบรรจุบุคคลในกรณีต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดตำแหน่ง จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงาน
4. ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีของบุคคล อาจแสดงให้เห็นว่าขณะนี้พนักงานมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการฝึกอบรม ขณะเดียวกันผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคคลอาจแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบุคคล และควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาต่อไป
5. ช่วยในการวางแผนสายอาชีพและการพัฒนานุเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนสายอาชีพของบุคคลในองค์กร
6. ชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของกระบวนการจัดการกำลังคน ผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือไม่ดีของบุคลากรในองค์กร จะชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนของกระบวนการจัดการกำลังคนของแผนกบริหารงานบุคคลขององค์กร

7. ชี้ให้เห็นความไม่ถูกต้องของข้อมูล ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี อาจชี้ให้เห็นถึง ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรกำลังคน หรือข้อมูลอื่นในระบบ ข้อมูลของการบริหารทรัพยากรกำลังคน ความไม่ถูกต้องของข้อมูลเหล่านี้อาจนำไปสู่ความไม่เหมาะสมในการจ้างงาน การฝึกอบรม หรือการให้คำปรึกษาหารือ

8. ช่วยแก้ไขความผิดพลาดของการออกแบบงาน ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอาจเกิดจากการออกแบบงานที่ผิดพลาด และการประเมินผลจะช่วยวินิจฉัยความผิดพลาดเหล่านี้ได้

9. สร้างโอกาสของความเสมอภาคในการจ้างงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง จะสามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับงานได้อย่างแท้จริง ทำให้การบรรจุบุคคล โดยการสรรหาภายในองค์กรมีความเชื่อถือได้มากขึ้น

10. สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลทั่วทั้งองค์กร จะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นอย่างไร

ความหมายของความสามารถ (Competency)

ในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวเองเพื่อความอยู่รอดและเพื่อเอาชนะคู่แข่งในตลาด ไม่เว้นแม้กระทั่งกับธุรกิจค้าปลีกที่ผู้บริหารเริ่มหาเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งในระยะหลัง ความรู้ทางการพัฒนาองค์กรเริ่มปรับเปลี่ยนทัศนคติจากการมุ่งเน้นที่เนื้องานไปเป็นการมุ่งไปที่ตัวพนักงานและความสามารถ (Competency) ของพนักงาน (Lawler and Leford, 1992 อ้างใน ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549) ซึ่งการบริหารจัดการความสามารถในงาน (Competency Management) เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่องค์กรนี้ได้นำมาใช้ โดยอาศัยการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความพร้อมทั้งทางด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานนั้นๆ David McClelland ได้เสนอแนวคิดเรื่องความสามารถในบทความที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล โดยกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีเลิศของพนักงาน (Excellent performer) กับระดับความรู้ ทักษะและความสามารถเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้น (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549) โดยมีผู้ให้ความหมายของคำว่า ความสามารถ ไว้หลากหลาย ดังนี้

Spencer and Spencer (1993) ให้ความหมายว่า ความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะที่เด่นชัดของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นเหตุเกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการพิจารณาผลงานที่ดีเลิศ และหรือมีประสิทธิภาพของงานหรือสภาวะการณ์นั้นๆ

Spencer, McClelland and Spencer (1994) ให้ความหมายว่า ความสามารถ หมายถึง ผลรวมของการจูงใจ อุปนิสัย แนวความคิดส่วนตัว ทักษะ หรือคุณค่าที่มีความรู้หรือทักษะจากพฤติกรรมที่มีคุณลักษณะของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถวัดผลและแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่มีผลงานดีเลิศกับผลงานเฉลี่ย

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) ให้ความหมายว่า ความสามารถ หมายถึง ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถของพฤติกรรม (Attribute) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้น ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ให้ความหมายว่า ความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความสามารถ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถทางพฤติกรรม ของบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุไปตามเป้าหมายของงาน และเพื่อเป็นข้อบ่งชี้ความแตกต่างของผู้ที่มีผลงานดีเลิศกับผลงานเฉลี่ย

เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

การวัดผลงานโดยพิจารณาจากความสามารถของตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นการวัดพฤติกรรมการทำงานที่ถือว่าเป็นวิธีการหรือกระบวนการทำงาน โดยสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ทั้งนี้ปัจจัยที่ใช้วัดจะเป็นความสามารถ 2 ด้าน ได้แก่

1. ด้านคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นความสามารถหลัก (Core Competency) ที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี ซึ่งกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรที่อยากจะให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมอย่างไรที่เหมือนกัน และมักจะถูกกำหนดขึ้นจากคุณค่าร่วม (Core Values) หรือวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ทั้งนี้ความสามารถหลัก

จะเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้พนักงานทุกคนและทุกระดับตำแหน่งงานมีพฤติกรรมหรือความสามารถที่เหมือนกัน

2. ด้านความสามารถในงาน หรือ เป็นความสามารถที่ถูกกำหนดขึ้นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Competency) พนักงานแต่ละตำแหน่งไม่จำเป็นต้องมีความสามารถในงานที่เหมือนกัน ทั้งนี้ความสามารถในงานของตำแหน่งงานนั้นจะกำหนดขึ้นมาจากขอบเขตหน้าที่งานของตำแหน่งงาน และพบว่าความสามารถที่กำหนดขึ้นมานั้น จะแบ่งได้เป็นความสามารถ 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ความสามารถด้านการบริหาร การจัดการงาน (Managerial Competency) ที่เน้นทักษะในการบริหารหรือจัดการงาน โดยส่วนใหญ่ระดับจัดการจะมีมากกว่าระดับพนักงาน เช่น ความสามารถในการวางแผนงาน (Planning) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นต้น

2.2 ความสามารถด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Competency) ที่เน้นทักษะในการทำงานเฉพาะตำแหน่งงาน เช่น หัวหน้าแผนกขาย จะมีความรู้เกี่ยวกับสินค้า ทักษะในการขาย หรือ การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นต้น

เนื่องจากการประเมินผลการทำงานในรูปแบบเดิม พนักงานยังไม่รับรู้ถึงเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานและขององค์กรรู้เพียงแต่ว่าต้องทำงานตามกำหนดหน้าที่งานหรือตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่กำหนดขึ้นมา จากปัญหาดังกล่าวจึงทำให้รูปแบบและแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เปลี่ยนทิศทางไป โดยมีการเชื่อมโยงเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจหรือปณิธาน (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ (Business Strategy) ขององค์กร ดังนั้นความสามารถจึงถูกกำหนดอย่างชัดเจนว่าจะวัดพฤติกรรมของพนักงานในด้านใด โดยจะประเมินผลงานจากพฤติกรรมที่กำหนดขึ้น (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549) บริษัทค้าปลีกแห่งนี้จึงได้นำระบบการประเมินผลงาน (Performance Management) มาใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการวัดและประเมินผลการทำงานของพนักงาน โดยมีการนำความสามารถมาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยการประเมินพฤติกรรมของพนักงานว่าพนักงานมีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังมากน้อยแค่ไหนตามตำแหน่งงาน ดังนั้นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่

ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายของบริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง โดยมีหัวข้อในการประเมิน โดยใช้ความสามารถ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมในการทำงาน (Job Behavior) (วศิน อุดมรัชตวณิชย์, 2551) โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถหลักขององค์การ ที่เป็นปัจจัยของความสำเร็จสำหรับพนักงานทุกคนและทุกตำแหน่งในองค์การนี้ แบ่งออกได้เป็น 7 ด้าน คือ

1.1 ความใส่ใจบริการลูกค้า (Customer Service Orientation) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการให้ความช่วยเหลือ บริการ ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างกระตือรือร้นและถูกต้องเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายมากที่สุด

1.2 การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือทำงานกับผู้อื่น (Teamwork and Cooperation) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานกับผู้อื่นให้เกิดความราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากที่สุด พยายามเป็นส่วนร่วมในทีมงาน เพื่อให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะตรงข้ามกับการทำงานเพียงลำพังหรือพยายามชิงดีชิงเด่น โดยความหมายนี้ สามารถประยุกต์ใช้กับทีมงานที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

1.3 การปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม (Integrity) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่ยึดมั่น เห็นความสำคัญหรือคุณค่าของทุกเรื่องราว อาทิเช่น การพูดคุย สื่อสารซึ่งกันและกันด้วยความตั้งใจ การแสดงความคิดเห็น หรือความรู้สึกอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา พร้อมทั้งจะเปิดใจรับฟัง ซึ่งอาจรวมถึงสถานการณ์ที่ยากลำบากระหว่างการเจรจาต่อรองร่วมกับผู้อื่น ภายนอกองค์การด้วยก็ตาม

1.4 ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Achievement Orientation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือเพื่อมาตรฐานการดำเนินงานที่ดีเลิศ

1.5 การอุทิศตนต่อองค์การ (Organizational Commitment) หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถและความปรารถนาที่จะพัฒนาหรือดูแลพฤติกรรมของผู้อื่น ให้สอดคล้องกับ

ความสำคัญ ความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลดังกล่าวจะทำให้การสนับสนุนต่อองค์กรเป็นหลัก มิใช่เพียงทำงานของตนเองเท่านั้น

1.6 ความใส่ใจในรายละเอียดและความถูกต้อง (Concern for Detail and Accuracy) หมายถึง แรงผลักดันพื้นฐานที่จะส่งผลกระทบต่อการผลิตความผิดพลาด ความไม่แน่นอน หรือแม้แต่ความไม่เรียบร้อยของสภาพแวดล้อมรอบตัว ซึ่งจะมีการแสดงออกในรูปแบบของการติดตามตรวจสอบงานหรือข้อมูล ยินทรานในความชัดเจนของบทบาทและการทำงาน พยายามตั้งข้อสังเกตเรื่องราวต่างๆ เพื่อที่จะค้นหาข้อผิดพลาดและทำการแก้ไข

1.7 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และจับใจความสำคัญ จากการฟังหรือการอ่าน พร้อมกับสามารถสื่อสารหรือชี้แจงความคิดเห็น นโยบายรวมถึงเป้าหมายหลักของหน่วยงานในองค์กรให้ผู้ร่วมงานหรือกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ ด้วยคำพูดหรือท่าทาง หรืออีกนัยหนึ่งคือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างแรงจูงใจให้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายเดียวกันได้

2. ความสามารถด้านการบริหาร การจัดการงาน เน้นทักษะในการบริหารหรือจัดการงาน โดยส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานระดับจัดการตั้งแต่หัวหน้าแผนกชายขึ้นไป ประกอบด้วยความสามารถ 3 ด้าน คือ

2.1 การมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic Orientation) หมายถึง ความสามารถที่จะเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลกับแนวคิดที่ใช้ในแต่ละวันของการทำงาน หรืออีกนัยหนึ่งคือ ความสามารถในการคิดและมองเห็นภาพรวม

2.2 ความเป็นผู้นำทีม (Team Leadership) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำของทีมงานหรือกลุ่ม ประารถนาที่จะเป็นผู้นำผู้อื่น ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว จะปรากฏให้เห็นตามตำแหน่งงานที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ทีมงานหรือกลุ่มงานอื่นๆ ควรทำความเข้าใจผู้อื่นสำหรับบทบาทการเป็นผู้นำ ที่อาจส่งผลรวมไปถึงองค์กรด้วย แรงผลักดันสำคัญสำหรับผู้นำ คือการกำหนดวิธีการเพื่อให้บรรลุสำเร็จถึงเป้าหมาย ด้วยความทุ่มเทของสมาชิกในทีมงานทั้งหมด ซึ่งอาจรวมถึงการกระตุ้นหรือท้าทายให้สมาชิกในทีมงานทำงานได้ตามที่คาดหวัง

2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นถึงปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้นทั้งหมดและกระตือรือร้นที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาในปัจจุบันและอนาคตหรือ นำโอกาสที่มองเห็นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สิ่งที่สำคัญคือ ความตั้งใจที่จะดำเนินการอย่างกระตือรือร้น มิใช่เพียงการวิเคราะห์และวางแผนสำหรับอนาคตเท่านั้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หัวข้อด้านความสามารถที่เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายขององค์กรค้าปลีกแห่งนี้มาสร้างแบบสอบถามในการวิจัยเพื่อใช้เป็นแบบวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย และนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) ได้ศึกษาปัจจัยด้านเชาวน์อารมณ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในองค์กรธุรกิจ โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 303 คน คือ หัวหน้างานระดับกลางในองค์กรค้าปลีกสะดวกซื้อจำนวน 154 คน และองค์กรประเภทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 149 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพที่ส่งผลทางตรงต่อภาวะผู้นำ คือ บุคลิกภาพแบบห้วนไหวแบบแสดงออก แบบมีสติ และเชาวน์อารมณ์ส่งผลทางบวกโดยตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ส่งผลทางบวกโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุด บุคลิกภาพแบบห้วนไหวส่งผลทางลบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานและส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยส่งผ่านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

พรพรรณ นิวจันทิก (2545) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) จำนวน 277 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เกียรติคุณ วรกุล (2545) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 144 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญที่ .05

โครงการ เสือดำ (2545) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้างานระดับต้นบริษัท ไทย- เอเชีย พี อี โฟล์ จำกัด จำนวน 136 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิตรารักษ์ อักษรเลข (2545) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางของบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์ จำนวน 155 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำปล่อยตามสบายสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างเขาน์อารมณ์ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 162 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชาครียา ศรีทอง (2547) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะคติ ต่องานบริการกับผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับกลางของธนาคารแห่งหนึ่ง จำนวน 178 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลางและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

ลวิตรา ผิวงาม (2548) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยทำการศึกษาในกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 409 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการที่ระดับนัยสำคัญ .01

จรีภรณ์ กระบวนแสง (2549) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เจตคติที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่ง จำนวน 178 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศรียา เอียดแสน (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค บรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาในโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง จำนวน 134 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่าภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายและบรรยากาศองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะทางจิตวิทยา การทำงานเป็นทีมและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ จำนวน 542 คน ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุภายนอกที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ เชาว์อารมณ์ แรงจูงใจภายใน ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค และความเชื่ออำนาจควบคุมตนเองใน ซึ่งส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ และพบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุภายในที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรผลภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำของ

ผู้ประกอบการ SMEs และการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเชาวน์อารมณ์กับผลการปฏิบัติงาน

ฉัตรฤดี สุกปลั่ง (2543) ได้ศึกษาวิจัยผลของบุคลิกภาพและเชาวน์อารมณ์ที่มีต่อคุณภาพของการให้บริการ ตามการรับรู้ของพนักงานส่วนหน้าของโรงแรมชั้นหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 252 คน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ด้านทักษะทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพของการให้บริการด้านความน่าเชื่อถือ ด้านการตอบสนอง ด้านการรู้จักและเข้าใจในผู้รับบริการและคุณภาพของการให้บริการโดยรวม

ชวนจิตร ชูระทอง (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องเชาวน์ปัญญา เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายในธุรกิจสรรพสินค้า จำนวน 141 คน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์ทุกด้านและโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่าเชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลวิตรา ผิวงาม (2548) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยทำการศึกษาในกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 409 คน ผลการวิจัยพบว่าเชาวน์อารมณ์ของผู้ประกอบการโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการที่ระดับนัยสำคัญ .01

อุไรรัตน์ วัฒนาสงวนศักดิ์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคและผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ บริษัทโทรคมนาคม แห่งหนึ่ง จำนวน 202 คน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของเชาวน์อารมณ์

ด้านการจูงใจตนเอง ด้านทักษะทางสังคมและด้านการร่วมรับความรู้สึก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

Toronto (1999 อ้างใน พรธณี ตระกูลชัย, 2545) บริษัท Multi Health System, INC. (MHS) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Emotional Intelligence More Important than IQ for Work Success ผลการวิจัยพบว่าเชาวน์อารมณ์มีความสำคัญในการทำนายความสำเร็จในการทำงานมากกว่าเชาวน์ปัญญา โดยเชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่เชาวน์ปัญญามีสหสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำและไม่มีนัยสำคัญ

Goleman, Boyatzis, and Mckee (2004 อ้างใน ธนิกานต์ และนรินทร์, 2548) ซึ่งในปี 1996 David McClelland นักวิจัยทางด้านพฤติกรรมมนุษย์และองค์กร ได้ทำการศึกษาบริษัทอาหารและเครื่องดื่มระดับโลก พบว่า ผู้จัดการระดับสูงที่มีเชาวน์อารมณ์ในระดับที่ก่อให้เกิดผลได้ นั้นสามารถพาหน่วยงานของเขาให้มีผลการปฏิบัติงานประจำปีสูงกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ 20% ในขณะที่หน่วยงานของผู้นำที่ไม่มีเชาวน์อารมณ์กลับปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 20% ได้เช่นเดียวกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงาน

ชวนจิตร ฐระทอง (2544) ได้ศึกษาวิจัยเชาวน์ปัญญา เชาวน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายในธุรกิจสรรพสินค้า จำนวน 141 คน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคทุกด้านและโดยรวม ไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

นภคล คำเต็ม (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค การสนับสนุนจากครอบครัวกับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 345 คน พบว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 และสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าผู้ป่วยได้

อรพินท์ ตราโต (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงาน ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ พบว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลวิตรา ผิวงาม (2548) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยทำการศึกษาในกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 409 คน ผลการวิจัยพบว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการที่ระดับนัยสำคัญ .01

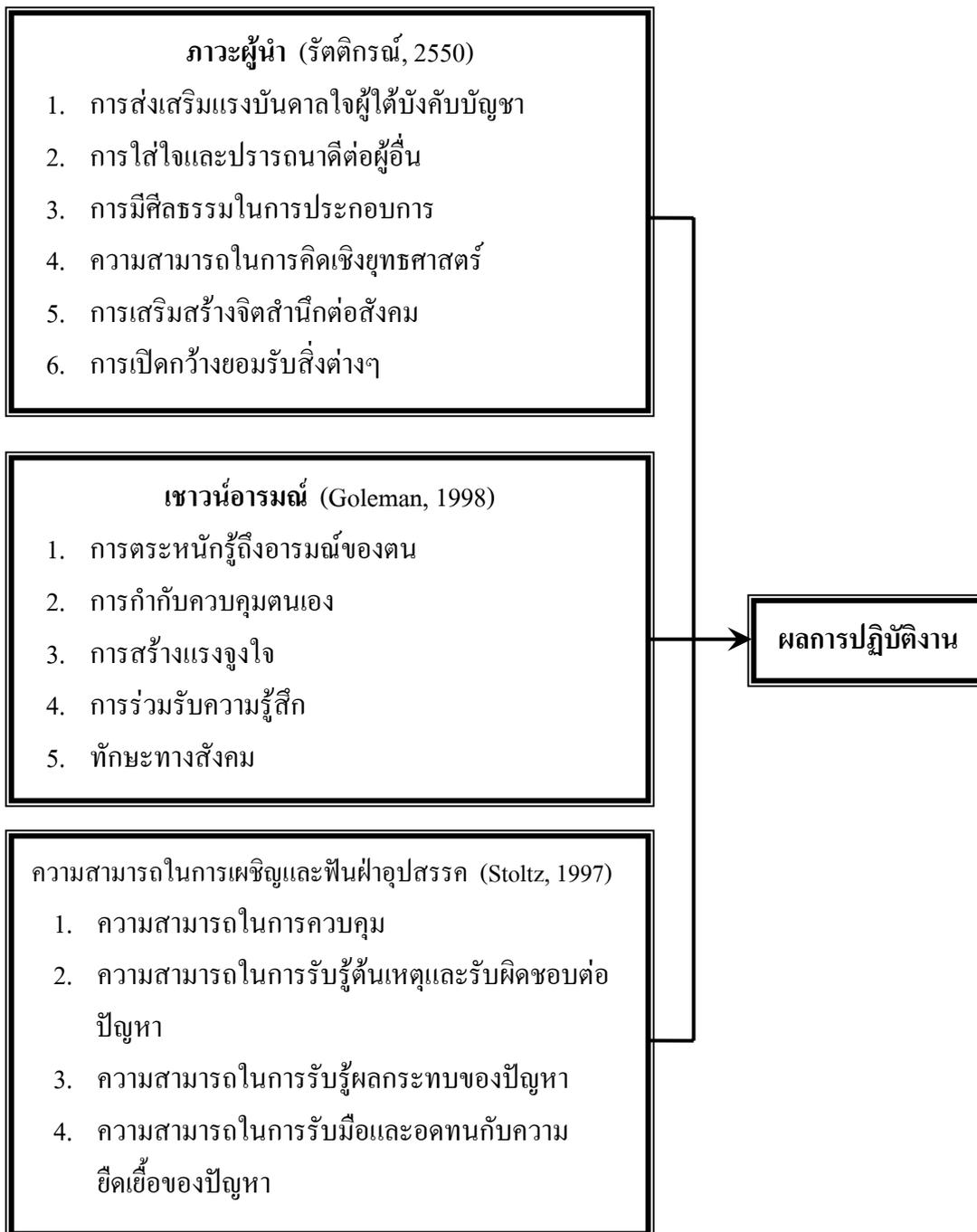
อุไรรัตน์ วัฒนาสงวนศักดิ์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคและผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ บริษัทโทรคมนาคม แห่งหนึ่ง จำนวน 202 คน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคทุกด้านและโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้ประกอบการในความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะทางจิตวิทยา การทำงานเป็นทีมและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ในกลุ่มประเภทกิจการ 3 ประเภท คือ กิจการผลิตสินค้า กิจการค้าส่งค้าปลีก และกิจการบริการจากทุกภูมิภาคต่างๆ จำนวน 542 คน ผลการวิจัยบางส่วนพบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุภายนอกที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs และผลสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .14 และ .21 ตามลำดับ และเชาวน์อารมณ์แรงงูใจภายใน ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ความเชื่ออำนาจควบคุมตนเอง สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ได้ร้อยละ 50 และพบว่าเชาวน์อารมณ์แรงงูใจภายใน ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs สามารถอธิบายความแปรปรวนของการทำงานเป็นทีม ได้ร้อยละ 46 นอกจากนี้ภาวะผู้นำการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ความเชื่ออำนาจควบคุมตนเองภายใน สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการประกอบธุรกิจได้ร้อยละ 41

Lab *et al.* (1998 อ้างใน นกคณ คำเต็ม, 2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญ และฝ่าอุปสรรคในบริษัท Deloitte& Touche LLP, Minnesota Power, ADV telecommunications and U.S West ผลการศึกษาพบว่าผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าอุปสรรค จะเป็นผู้ที่มีความสุขในการให้บริการ ผู้ที่มี AQ สูง จะมีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิตสูง มีความคิดสร้างสรรค์ มีสุขภาพที่ดี มีความยืดหยุ่น ความพึงพอใจในงาน สามารถสร้างรายได้มากกว่าผู้ที่มี AQ ต่ำ ซึ่งความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิตสูงคือ ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง

Peak Learning. Inc. (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าอุปสรรค ของพนักงานจำนวน 450 คน จาก 3 เขต ของบริษัท Diversified Collection Services จำกัด (DCS) ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะวัดจากจำนวนเงิน (เปอร์เซ็นต์) ที่ได้รับจากการทำสัญญา ในแต่ละฉบับ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าอุปสรรค ทำนายผลการปฏิบัติงานในบริษัทได้ และบริษัทยังเชื่ออีกว่าความสามารถในการเผชิญและฝ่าอุปสรรค เป็นเครื่องมือทางจิตวิทยาที่มีความเที่ยงตรงสูง

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย โดยแบ่งเป็นสมมติฐานย่อยได้ ดังนี้
 - 1.1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.3 การมีศีลธรรมในการประกอบการ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.4 ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2. เซวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายโดยแบ่งเป็นสมมติฐานย่อยได้ ดังนี้
 - 2.1 การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย
 - 2.2 การกำกับควบคุมตนเองมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย
 - 2.3 การสร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย
 - 2.4 การร่วมรับความรู้สึก มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย
 - 2.5 ทักษะทางสังคม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

3. ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย โดยแบ่งเป็นสมมติฐานย่อยได้ ดังนี้

3.1 ความสามารถในการควบคุม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

3.2 ความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและรับผิดชอบต่อปัญหา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

3.3 ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

3.4 ความสามารถในการรับมือและอดทนกับความยืดหยุ่นของปัญหา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

4. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวัดตามแบบที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น หลังจากมีการปรับปรุงแก้ไขแบบวัดเรียบร้อยแล้ว จึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากร คือ หัวหน้าแผนกขายในบริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง ที่ได้นำไปวิเคราะห์ผลเพื่อหาข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับทดสอบสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้โดยมีวิธีการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นหัวหน้าแผนกขาย ของบริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 360 คน และทำการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยคำนวณจากสูตรของ Yamane (1979 อ้างใน ประคอง กรรณสูตร, 2538) ที่มีความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 หรือที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนี้

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

โดยกำหนดให้ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N = จำนวนหน่วยประชากร
e = ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง
โดยกำหนดให้มีค่า = .05

$$\text{แทนค่าในสูตรจะได้} = \frac{360}{1 + 360(0.05)^2}$$

$$n = 189.47 \text{ (190 คน)}$$

เมื่อกำหนดตามสูตรแล้ว ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 190 คน หลังจากนั้นได้ทำการสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สุ่มรายชื่อหัวหน้าแผนกขายและขอความร่วมมือจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทค้าปลีกแห่งนี้เป็นผู้แจกแบบสอบถามตามรายชื่อของกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เป็นแบบสอบถามทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคลจำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วยคำถามได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงานตั้งแต่เริ่มทำงาน และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ จำนวน 30 ข้อจากงานวิจัยของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

1. การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-7
2. การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 8-13
3. การมีศีลธรรมในการประกอบการ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 14-18
4. ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 19-22
5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 23-27
6. การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 28-30

แบบวัดภาวะผู้นำชุดนี้ เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ ไม่เคยเลย นานๆ ครั้ง บางครั้ง ก่อนข้างบ่อยครั้ง และบ่อยมาก

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบไม่เคยเลยให้ 0 คะแนน ตอบนานๆครั้ง ให้ 1 คะแนน ตอบ บางครั้งให้ 2 คะแนน ตอบค่อนข้างบ่อยครั้งให้ 3 คะแนน และตอบบ่อยมากให้ 4 คะแนน

ในการพิจารณาระดับภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกขาย ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยสูตรการหาความกว้างของอัตราภาคชั้น (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2545) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่องความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{(4 - 0)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการพิจารณาดังกล่าวข้างต้น สามารถแบ่งระดับภาวะผู้นำได้ดังนี้

- คะแนน 3.21 – 4.00 เท่ากับ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง
- คะแนน 2.41 – 3.20 เท่ากับ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
- คะแนน 1.61 – 2.40 เท่ากับ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนน 0.81 – 1.60 เท่ากับ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
- คะแนน 0.00 – 0.80 เท่ากับ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำ

ส่วนที่ 3 แบบวัดเชาวน์อารมณ์ จำนวน 64 ข้อ โดยผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาให้เข้ากับกลุ่ม ตัวอย่าง จากแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นโดยฉัตรฤดี สุกปลั่ง (2543) ตามแนวคิดของ Goleman (1998) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-6
2. ด้านการกำกับควบคุมตนเอง ประกอบด้วยข้อคำถาม 11 ข้อ ได้แก่ ข้อ 7-17

3. ด้านการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วยข้อคำถาม 11 ข้อ ได้แก่ ข้อ 18-28
4. ด้านการร่วมรับความรู้สึก ประกอบด้วยข้อคำถาม 12 ข้อ ได้แก่ ข้อ 29-40
5. ด้านทักษะทางสังคม ประกอบด้วยข้อคำถาม 24 ข้อ ได้แก่ ข้อ 41-64

แบบวัดเชาวน์อารมณ์ชุดนี้ เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่น้อยที่สุด น้อยปานกลาง มากและมากที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน ตอบน้อย ให้ 2 คะแนน ตอบปานกลางให้ 3 คะแนน ตอบมากให้ 4 คะแนน และตอบมากที่สุดให้ 5 คะแนน

ในการพิจารณาระดับเชาวน์อารมณ์ของหัวหน้าแผนกขาย ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยสูตรการหาความกว้างของอัตราภาคชั้น (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2545) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ช่องความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{(5 - 1)}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

จากการพิจารณาดังกล่าวข้างต้น สามารถแบ่งระดับเชาวน์อารมณ์ ได้ดังนี้

คะแนน 4.21 – 5.00 เท่ากับ มีเชาวน์อารมณ์อยู่ในระดับสูง

คะแนน 3.41 – 4.20 เท่ากับ มีเชาวน์อารมณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

คะแนน 2.61 – 3.40 เท่ากับ มีเชาวน์อารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.81 – 2.60 เท่ากับ มีเชาวน์อารมณ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

คะแนน 1.00 – 1.80 เท่ากับ มีเชาวน์อารมณ์อยู่ในระดับต่ำ

ส่วนที่ 4 แบบวัดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค จำนวน 22 ข้อ ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย ลวิตรา ผิงงาม (2548) ตามแนวคิดของ Paul G. Stoltz (1997) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความสามารถในการควบคุม ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1- 4
2. ความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและรับผิดชอบต่อปัญหา ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 5-10
3. ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 11-14
4. ความสามารถในการรับมือและอดทนกับความยืดหยุ่นของปัญหา ประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ ได้แก่ ข้อ 15-22

แบบวัดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ชุดนี้ เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่เป็นจริงน้อยที่สุด เป็นจริงน้อย เป็นจริงปานกลาง เป็นจริงมากและเป็นจริงมากที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน ตอบเป็นจริงน้อย ให้ 2 คะแนน ตอบเป็นจริงปานกลางให้ 3 คะแนน ตอบเป็นจริงมากให้ 4 คะแนน และตอบเป็นจริงมากที่สุดให้ 5 คะแนน

ในการพิจารณาระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ของหัวหน้าแผนกขาย ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยสูตรการหาความกว้างของอัตรภาคชั้น (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2545) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่องความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{(5 - 1)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการพิจารณาดังกล่าวข้างต้น สามารถแบ่งระดับความสามารถในการเผชิญและ
ฟื้นฟ้อุปสรรค ได้ดังนี้

คะแนน 4.21 – 5.00 เท่ากับ มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค อยู่ในระดับสูง

คะแนน 3.41 – 4.20 เท่ากับ มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค อยู่ในระดับ
ค่อนข้างสูง

คะแนน 2.61 – 3.40 เท่ากับ มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค อยู่ในระดับ
ปานกลาง

คะแนน 1.81 – 2.60 เท่ากับ มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค อยู่ในระดับ
ค่อนข้างต่ำ

คะแนน 1.00 – 1.80 เท่ากับ มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค อยู่ในระดับต่ำ

ส่วนที่ 5 แบบวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน จำนวน 50 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง
โดยใช้หัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ของบริษัทค้าปลีกแห่งนี้ ซึ่งมี
2 องค์ประกอบใหญ่ คือ ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) และ ความสามารถ
ด้านการบริหารจัดการงาน (Managerial Competency) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่

1. ความสามารถหลักขององค์กร แบ่งออกเป็น 7 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วยข้อ
คำถามตั้งแต่ข้อ 1 ถึงข้อที่ 35 โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.1 ด้านความใส่ใจบริการลูกค้า ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1- 5

1.2 ด้านการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือทำงานกับผู้อื่น ประกอบด้วยข้อคำถาม 5
ข้อ ได้แก่ ข้อ 6-10

1.3 ด้านการปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรมประกอบด้วย ข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 11-15

1.4 ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 16-20

1.5 ด้านการอุทิศตนต่อองค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 21-25

1.6 ด้านความใส่ใจในรายละเอียดและความถูกต้อง ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 26-30

1.7 ด้านความสามารถในการรับรู้และจับใจความสำคัญ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 31-35

2. ความสามารถด้านการบริหาร การจัดการงาน แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วยข้อคำถามตั้งแต่ข้อ 36 ถึงข้อที่ 50 โดยมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบย่อย ดังนี้

2.1 ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 36- 40

2.2 ด้านความเป็นผู้นำทีม ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 41-45

2.3 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 45-50

แบบวัดผลการปฏิบัติงานนี้ เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เคยเลย นานๆ ครั้ง บางครั้ง ค่อนข้างบ่อยครั้ง และบ่อยมาก

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบไม่เคยเลยให้ 0 คะแนน ตอบนานๆ ครั้ง ให้ 1 คะแนน ตอบบางครั้งให้ 2 คะแนน ตอบค่อนข้างบ่อยครั้งให้ 3 คะแนน และตอบบ่อยมากให้ 4 คะแนน

ในการพิจารณาระดับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ผู้วิจัยจัดระดับคะแนน ออกเป็น 5 ระดับ โดยสูตรการหาความกว้างของอัตรภาคชั้น (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2545) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ช่องความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{(4 - 0)}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

จากการพิจารณาดังกล่าวข้างต้น สามารถแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายได้ดังนี้

- คะแนน 3.21 – 4.00 เท่ากับ มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง
- คะแนน 2.41 – 3.20 เท่ากับ มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
- คะแนน 1.61 – 2.40 เท่ากับ มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนน 0.81 – 1.60 เท่ากับ มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
- คะแนน 0.00 – 0.80 เท่ากับ มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้รวบรวมและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคและผลการปฏิบัติงาน โดยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์จำนวน 2 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางจิตวิทยา และการทดสอบทางจิตวิทยา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และภาษาที่ใช้ จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงและแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม 4 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบสอบถามเชาวน์อารมณ์ แบบสอบถามความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค และแบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน

ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ที่เป็นหัวหน้าแผนกขายบริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง ที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มประชากร แต่ไม่ใช่กลุ่มประชากร เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก โดยการหาค่า Item Total Correlation (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

1. แบบสอบถามภาวะผู้นำ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .91

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าความเชื่อมั่นดังนี้	
ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	= .82
ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	= .82
ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	= .68
ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	= .84
ด้านการส่งเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	= .80
ด้านการเปิดกว้างยอมรับผู้อื่น	= .87

2. แบบสอบถามเขาวน่อารมณ์ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .96

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าความเชื่อมั่นดังนี้	
ด้านการตระหนักรู้ตนเอง	= .36
ด้านการควบคุมตนเอง	= .72
ด้านการสร้างแรงจูงใจ	= .71
ด้านการร่วมรับความรู้สึก	= .80
ด้านทักษะสังคม	= .91

3. แบบสอบถามความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .93 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าความเชื่อมั่นดังนี้

ด้านความสามารถในการควบคุม	= .75
ด้านความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและความรับผิดชอบ	= .82
ด้านความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา	= .66

ด้านความสามารถในการรับมือและอดทนกับความขัดแย้งของปัญหา = .91

4. แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .97 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าความเชื่อมั่นดังนี้

ด้านความใส่ใจบริการลูกค้า = .78

ด้านการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือทำงานกับผู้อื่น = .88

ด้านการปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรม = .67

ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ = .73

ด้านการอุทิศตนต่อองค์กร = .86

ด้านความใส่ใจในรายละเอียดและความถูกต้อง = .87

ด้านความสามารถในการรับรู้และจับใจความสำคัญ = .86

ด้านการมุ่งเน้นกลยุทธ์ = .86

ด้านความเป็นผู้นำทีม = .79

ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ = .91

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากฝ่ายบุคคลเป็นผู้แจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าแผนกขาย ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 4 สัปดาห์ ซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 190 ชุด มาดำเนินการขั้นตอนต่อไป

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับคืนจากผู้ตอบแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องความครบถ้วนของแบบสอบถามทุกฉบับ

2. การประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุการทำงานตั้งแต่เริ่มทำงาน และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำ ระดับของเชาวน์อารมณ์ ระดับของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคและระดับผลการปฏิบัติงาน ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่างๆ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค กับ ตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย โดยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)
4. การพยากรณ์ตัวแปรตามหนึ่งซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปรขึ้นไป โดยการใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้วิธีวิเคราะห์ของ Stepwise การกำหนดสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ ไว้ คือ มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์และการแปลผล

ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ผู้วิจัย ได้กำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายดังต่อไปนี้

\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ย
Min	แทน	ค่าต่ำสุด
Max	แทน	ค่าสูงสุด

S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ เข้าในสมการ
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูป คะแนนมาตรฐาน
S _b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ b
t	แทน	ค่า t-test ที่ใช้ในการทดสอบนัยสำคัญของตัวพยากรณ์
*	แทน	ระดับนัยสำคัญที่ .05
**	แทน	ระดับนัยสำคัญที่ .01

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เซวาน์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้าแผนกขาย ด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงานตั้งแต่เริ่มทำงาน และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ เซวาน์อารมณ์ 5 ด้าน ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค 4 ด้าน และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงาน เซวาน์อารมณ์กับผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยการศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ เซวาน์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้าแผนกขาย ด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงานตั้งแต่เริ่มทำงาน และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของ
หัวหน้าแผนกขาย

(n= 190)		
ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	94	49.5
ชาย	96	50.5
อายุปัจจุบัน		
ไม่เกิน 25 ปี	6	3.2
26-30 ปี	61	32.1
31-35 ปี	73	38.4
36 ปีขึ้นไป	50	26.3
Max = 49 ปี Min = 23 ปี $\bar{x} = 33$ ปี		
สถานภาพสมรส		
โสด	124	65.3
สมรส	58	30.5
ม้าย / หย่าร้าง	8	4.2
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	75	39.5
ปริญญาตรี	107	56.3
สูงกว่าปริญญาตรี	8	4.2
อายุงานตั้งแต่เริ่มทำงานครั้งแรกจนถึงปัจจุบัน		
น้อยกว่า 2 ปี	16	8.4
2-4 ปี	22	11.6
4-6 ปี	30	15.8
มากกว่า 6 ปี	122	64.2
Max = 28 ปี Min = 4 เดือน $\bar{x} = 8$ ปี		

ตารางที่ 2 (ต่อ)

			(n= 190)
ลักษณะส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน			
น้อยกว่า 2 ปี		63	33.2
2-4 ปี		49	25.8
4-6 ปี		39	20.5
มากกว่า 6 ปี		39	20.5
Max = 16 ปี	Min = 1 เดือน	$\bar{x} = 4$ ปี	

จากตารางที่ 2 อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 190 คน ได้ดังนี้

เพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าแผนกขายเพศชายมีจำนวน 96 คน คิดเป็น ร้อยละ 50.5 เป็นหัวหน้าแผนกขายเพศหญิง จำนวน 94 คน คิดเป็น ร้อยละ 49.5

อายุปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าแผนกขายที่ส่วนใหญ่มีอายุ 31-35 ปีในปัจจุบัน จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4 รองลงมาอายุ 26-30 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 อายุ 36 ปีขึ้นไป มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 และมีอายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 โดยมีอายุสูงสุด 49 ปี อายุต่ำสุด 23 ปี และอายุเฉลี่ย 33 ปี

สถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าแผนกขายที่เป็นโสด จำนวน 124 คน คิดเป็น ร้อยละ 65.3 สมรส จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 และ ม่าย/หย่าร้าง จำนวน 8 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.2

ระดับการศึกษาสูงสุด กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าแผนกขายมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 56.3 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 และ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2

อายุงานตั้งแต่ทำงานครั้งแรกจนถึงปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าแผนกขายที่ส่วนใหญ่มีอายุงานตั้งแต่ทำงานครั้งแรกจนถึงปัจจุบัน มากกว่า 6 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 64.2 รองลงมา มีอายุงาน 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.8 อายุงานสูงสุดตั้งแต่ทำงานครั้งแรกจนถึงปัจจุบัน 28 ปี อายุงานต่ำสุด 4 เดือน อายุงานเฉลี่ยตั้งแต่ทำงานครั้งแรกจนถึงปัจจุบัน คือ 8 ปี

อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าแผนกขายที่ส่วนใหญ่มีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 33.2 รองลงมามีอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน 2-4 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 อายุงานสูงสุดในตำแหน่งปัจจุบัน 16 ปี อายุงานต่ำสุดในตำแหน่งปัจจุบัน 1 เดือน อายุงานเฉลี่ยในตำแหน่งปัจจุบันคือ 4 ปี

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำ เซวาน์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของภาวะผู้นำ เซวาน์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

(n= 190)

ตัวแปร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำโดยรวม	3.12	0.36	ค่อนข้างสูง
ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	3.06	0.46	ค่อนข้างสูง
ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	3.11	0.47	ค่อนข้างสูง
ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	3.41	0.47	สูง
ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	2.80	0.50	ค่อนข้างสูง
ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	3.14	0.51	ค่อนข้างสูง
ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	3.21	0.53	สูง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

	(n= 190)		
ตัวแปร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
เขาวน้อารมณ์โดยรวม	3.90	0.38	ค่อนข้างสูง
ด้านการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน	3.95	0.43	ค่อนข้างสูง
ด้านการกำกับควบคุมตนเอง	3.88	0.41	ค่อนข้างสูง
ด้านการสร้างแรงจูงใจ	4.06	0.40	ค่อนข้างสูง
ด้านการร่วมรับความรู้สึก	3.91	0.42	ค่อนข้างสูง
ด้านทักษะทางสังคม	3.81	0.46	ค่อนข้างสูง
ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคโดยรวม	3.81	0.55	ค่อนข้างสูง
ด้านความสามารถในการควบคุม	3.70	0.60	ค่อนข้างสูง
ด้านความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและรับผิดชอบต่อปัญหา	3.82	0.59	ค่อนข้างสูง
ด้านความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา	3.73	0.61	ค่อนข้างสูง
ด้านความสามารถในการรับมือและอดทนกับความ ยืดหยุ่นของปัญหา	3.88	0.66	ค่อนข้างสูง
ผลการปฏิบัติงานโดยรวม	3.06	0.42	ค่อนข้างสูง
ด้านความสามารถหลักขององค์กร โดยรวม	3.08	0.43	ค่อนข้างสูง
ด้านความใส่ใจบริการลูกค้า	3.18	0.55	ค่อนข้างสูง
ด้านการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือทำงานกับผู้อื่น	3.16	0.50	ค่อนข้างสูง
ด้านการปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม	3.10	0.49	ค่อนข้างสูง
ด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ	3.10	0.49	ค่อนข้างสูง
ด้านการอุทิศตนต่อองค์กร	2.98	0.54	ค่อนข้างสูง
ด้านความใส่ใจในรายละเอียดและความถูกต้อง	3.00	0.47	ค่อนข้างสูง
ด้านความสามารถในการรับรู้และจับใจความสำคัญ	3.02	0.51	ค่อนข้างสูง
ด้านความสามารถด้านการบริหาร การจัดการงานโดยรวม	3.02	0.45	ค่อนข้างสูง
ด้านการมุ่งเน้นยุทธศาสตร์	2.94	0.51	ค่อนข้างสูง
ด้านความเป็นผู้นำทีม	3.05	0.48	ค่อนข้างสูง
ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.06	0.49	ค่อนข้างสูง

จากตารางที่ 3 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ย ภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกขาย พบว่า หัวหน้าแผนกขายมีภาวะผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.12 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า หัวหน้าแผนกขายมีภาวะผู้นำในด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.41 และ 3.21 ตามลำดับ มีภาวะผู้นำในการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา และความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.14 , 3.11 , 3.06 และ 2.80 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ย เขาวนอารมณ์ พบว่า หัวหน้าแผนกขายมีเขาวนอารมณ์ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ค่าเฉลี่ย 3.90 และรายด้านทุกด้าน ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน การร่วมรับความรู้สึก การกำกับควบคุมตนเอง ทักษะทางสังคม ในระดับค่อนข้างสูง เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.06, 3.95, 3.91, 3.88 และ 3.81 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ย ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค พบว่า หัวหน้าแผนกขายมีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.81 และรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ความสามารถในการรับมือและอดทนกับความยืดหยุ่นของปัญหา ความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและรับผิดชอบต่อปัญหา ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหาและ ความสามารถในการควบคุม ในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.88, 3.82, 3.73 และ 3.70 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ย ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย พบว่า หัวหน้าแผนกขายมีผลการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.06 และมีผลการปฏิบัติงานตามความสามารถหลักขององค์กร และ ความสามารถด้านการบริหาร การจัดการงาน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.08 และ 3.02 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ย ผลการปฏิบัติงานตามความสามารถหลักขององค์กรในรายด้าน พบว่า หัวหน้าแผนกขายมีการใส่ใจบริการลูกค้า การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือทำงานกับผู้อื่น ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ การปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม ความสามารถในการรับรู้และจับใจความสำคัญ ความใส่ใจในรายละเอียดและความถูกต้อง และการอุทิศตนต่อองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.18 , 3.16 , 3.10 , 3.10 , 3.02 , 3.00 และ 2.98 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ย ผลการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการบริหาร การจัดการงานในรายด้าน พบว่า

หัวหน้าแผนกชายมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำทีม และการมุ่งเน้นกลยุทธ์ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.06, 3.06 และ 2.94 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อการทดสอบสมมติฐานโดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน เชาว์อารมณ์กับผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกชาย

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกชาย
(n = 190)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงาน
	r
ภาวะผู้นำโดยรวม	.629**
ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	.559**
ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	.299**
ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	.502**
ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	.426**
ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	.561**
ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	.390**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกชาย มีดังนี้

ภาวะผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของหัวหน้าแผนกชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .629$) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำในด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ($r = .561$) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำในด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ($r = .559$)

ภาวะผู้นำในด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ($r = .502$) ภาวะผู้นำในด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ($r = .426$) ภาวะผู้นำในด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ($r = .390$) และภาวะผู้นำในด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด ($r = .299$) ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 2 เซวาน์อารมณ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างเซวาน์อารมณ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

(n = 190)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงาน r
เซวาน์อารมณ์โดยรวม	.742**
ด้านการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน	.501**
ด้านการกำกับควบคุมตนเอง	.579**
ด้านการสร้างแรงจูงใจ	.688**
ด้านการร่วมรับความรู้สึก	.665**
ด้านทักษะทางสังคม	.686**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเซวาน์อารมณ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย มีดังนี้

เซวาน์อารมณ์โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .742$) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าเซวาน์อารมณ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ เซวาน์อารมณ์ในด้านการสร้างแรงจูงใจ ($r = .688$) รองลงมา คือ เซวาน์อารมณ์ในด้านทักษะทางสังคม ($r = .686$) เซวาน์อารมณ์ในด้านการร่วมรับความรู้สึก ($r = .665$) เซวาน์อารมณ์ในด้านการกำกับควบคุมตนเอง ($r = .579$) และ

เขาวนอารมณ์ในด้านการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด ($r = .501$) ซึ่งเขาวนอารมณ์ทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

(n = 190)	
ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงาน r
ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคโดยรวม	.366**
ด้านความสามารถในการควบคุม	.323*
ด้านความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและรับผิดชอบต่อปัญหา	.344**
ด้านความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา	.294**
ด้านความสามารถในการรับมือและอดทนกับความยืดหยุ่นของปัญหา	.330**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 6 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย มีดังนี้

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .366$) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคในด้านความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและรับผิดชอบต่อปัญหา ($r = .344$) รองลงมา คือ ความสามารถ

ในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคในด้านความสามารถในการรับมือและอดทนกับความขัดแย้งของ ปัญหา ($r = .330$) ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคในด้านความสามารถในการควบคุม ($r = .323$) และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคในด้านความสามารถในการรับรู้ผลกระทบ ของปัญหามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด ($r = .294$) ซึ่งความสามารถในการเผชิญและ ฟื้นฟ้อุปสรรคทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยการศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค ที่สามารถร่วมกันทำนายผลการ ปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและ ฟื้นฟ้อุปสรรคที่สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งก่อนที่จะทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระ ซึ่งหากตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูง คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตั้งแต่ 0.80 ก็ไม่สามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2545) ซึ่งการ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัว พบว่า ตัวแปรอิสระอื่นๆ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปร ตามมีค่าประสิทธิภาพของการพยากรณ์ไม่เกิน 0.80 แสดงว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถนำไป วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนได้และเมื่อวิเคราะห์ผลเพื่อทดสอบสมมติฐานเมื่อตัวแปร อิสระ คือ ตัวแปรย่อยภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค โดยมีผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย เป็นตัวแปรตาม สามารถแสดงค่าความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต้น ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำ เซวาน์อารมณ์และ
ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

ตัวแปร	EQ	LS	AQ
EQ	1	-	-
LS	.631**	1	-
AQ	.436**	.29**	1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หมายเหตุ: EQ หมายถึง เซวาน์อารมณ์โดยรวม

LS หมายถึง ภาวะผู้นำโดยรวม

AQ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค

จากตารางที่ 7 พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ เซวาน์อารมณ์และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระไม่เกิน .80 จึงสามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไปได้

ตารางที่ 8 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)
ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

(n = 190)

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E.b	Beta	t	p
เซวาน์อารมณ์	.638	.067	.573	9.535*	.000
ภาวะผู้นำ	.312	.070	.267	4.449*	.000

ค่าคงที่ = -.400

R = .770 R² = .593 R²_{Adj} = .589 Overall F = 136.372* p = .000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 8 พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพสามารถเข้าสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ได้ มี 2 ตัวแปร คือ เซวาน์อารมณ์ และภาวะผู้นำ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกัน

พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ได้ ร้อยละ 58.9 ($R^2_{Adj} = .589$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .770 ($R = .770$) โดยตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายได้สูงสุด คือ เซาวน์อารมณ์ รองลงมา คือ ภาวะผู้นำ โดยสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ดังนี้

$$\text{ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย} = .573(\text{เซาวน์อารมณ์}) + .267(\text{ภาวะผู้นำ})$$

จากสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ในรูปสมการถดถอยมาตรฐาน สามารถอธิบายได้ว่า

ถ้าหัวหน้าแผนกขาย มีภาวะผู้นำเท่ากับ 1 หากหัวหน้าแผนกขายมีเซาวน์อารมณ์เพิ่มขึ้น 1 คะแนน คาดว่า หัวหน้าแผนกขายจะมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเท่ากับ .573

ถ้าหัวหน้าแผนกขาย มีเซาวน์อารมณ์เท่ากับ 1 หากหัวหน้าแผนกขายมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น 1 คะแนน คาดว่า หัวหน้าแผนกขายจะมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเท่ากับ .267

ผู้วิจัยทำการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรและสมมติฐาน	สมมติฐาน	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
1. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย	✓	
1.1 ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	✓	
1.2 ภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	✓	
1.3 ภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบกร	✓	
1.4 ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	✓	
1.5 ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	✓	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปรและสมมติฐาน	สมมติฐาน	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
1.6 ภาวะผู้นำด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	✓	
2. ความสัมพันธ์ระหว่างเขาวน้อารมณ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย	✓	
2.1 เขาวน้อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน	✓	
2.2 เขาวน้อารมณ์ด้านการกำกับควบคุมตนเอง	✓	
2.3 เขาวน้อารมณ์ด้านการสร้างแรงจูงใจ	✓	
2.4 เขาวน้อารมณ์ด้านการร่วมรับความรู้สึก	✓	
2.5 เขาวน้อารมณ์ด้านทักษะทางสังคม	✓	
3. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย	✓	
3.1 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคด้านความสามารถในการควบคุม	✓	
3.2 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคด้านความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและรับผิดชอบต่อปัญหา	✓	
3.3 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคด้านความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา	✓	
3.4 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคด้านความสามารถในการรับมือและอดทนกับความยืดหยุ่นของปัญหา	✓	
4. ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำ เขาวน้อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคที่สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย	✓	(บางส่วน)

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ เซาวันอาร์มน์ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย บริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง มีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 190 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกขาย

ภาวะผู้นำพบว่า หัวหน้าแผนกขายของบริษัทค้าปลีกแห่งนี้มีภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำในแต่ละด้าน คือ ภาวะผู้นำในด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการและภาวะผู้นำในด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 และ 3.21 ตามลำดับ และภาวะผู้นำในด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ภาวะผู้นำในด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ภาวะผู้นำในด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา และภาวะผู้นำในด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14, 3.11, 3.06 และ 2.80 ตามลำดับ ซึ่งมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง สาเหตุที่ทำให้หัวหน้าแผนกขายมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงและค่อนข้างสูง อาจเนื่องมาจากการแข่งขันทางธุรกิจของบริษัทค้าปลีกที่มีอัตราสูงขึ้น จึงทำให้องค์การให้ความสำคัญกับผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการลูกค้าโดยตรง เช่น พนักงานขายและหัวหน้าแผนกขาย เป็นต้น ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาว่าจ้าง การฝึกอบรมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้วยนโยบายของบริษัทในการคัดเลือกและสรรหาหัวหน้าแผนกขายที่มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่เหมาะสมและมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริการมาก่อน จึงอาจมีส่วนช่วยให้หัวหน้าแผนกขายมีภาวะผู้นำ ทักษะในการปฏิบัติงานและทักษะที่ดีต่องานบริการ สามารถแก้ไขปัญหาและสถานการณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดีรวมถึงสามารถบริหารพนักงานขาย โดยการควบคุมดูแลการให้บริการ ผลักดัน กระตุ้นและส่งเสริมพนักงานขายให้สามารถสร้างยอดขายและการบริการให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และเนื่องด้วยเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการนำความสามารถด้านการบริหาร การจัดการด้านภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ไว้วัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย จึงทำให้ภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกขายอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และทางองค์กรมีการสนับสนุนหัวหน้าแผนกขายที่มีความสามารถ มีศักยภาพที่โดดเด่น โดยประเมินจากผลการปฏิบัติงานประจำปีให้เป็นผู้มีศักยภาพสูง (Top Performers) ให้มีโอกาสในการฝึกอบรม

และเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบหรือเพิ่มโอกาสในการเติบโตในสายงาน จึงอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้หัวหน้าแผนกขายมีภาวะผู้นำโดยรวมและด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการและด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ อยู่ในระดับสูง

เขาวนอารมณ์ของหัวหน้าแผนกขาย

ด้านเขาวนอารมณ์พบว่า หัวหน้าแผนกขายของบริษัทค้าปลีกแห่งนี้มีเขาวนอารมณ์โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบเขาวนอารมณ์ในแต่ละด้านคือ เขาวนอารมณ์ด้านการสร้างแรงจูงใจ เขาวนอารมณ์ในด้านการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน เขาวนอารมณ์ในด้านการร่วมรับรู้ความรู้สึก เขาวนอารมณ์ในด้านการกำกับควบคุมตนเอง เขาวนอารมณ์ในด้านทักษะทางสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06, 3.95, 3.91, 3.88 และ 3.81 ตามลำดับซึ่งมีเขาวนอารมณ์โดยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อาจเนื่องมาจากนโยบายขององค์กรที่ทำให้มีการสรรหาหัวหน้าแผนกขาย โดยการให้ทำแบบวัดเขาวนอารมณ์ขององค์กร เพื่อใช้วัดและคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาเป็นหัวหน้าแผนกขายในเบื้องต้น เพราะงานบริการต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา หัวหน้าแผนกขายจะต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่ดี คือ มีความอดทนอดกลั้น มีการตัดสินใจ และสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหาหรือเหตุการณ์ต่างๆ เช่น เมื่อถูกลูกค้าต่อว่าอย่างรุนแรงต้องไม่แสดงอารมณ์ตอบโต้ สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ หรือเมื่อถูกลูกค้าตำหนิ เปิดรับฟังความคิด ข้อมูลใหม่ๆ และข้อวิพากษ์ต่างๆ จากลูกค้าได้ และเนื่องจากปณิธาน (Vision) ขององค์กรต้องการตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด และองค์กรมีเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการนำความสามารถด้านความใส่ใจในการบริการ (Customer Service Orientation) และอีกด้านคือการร่วมมือทำงานเป็นทีม (Teamwork and Cooperation) มาใช้ในการประเมินหัวหน้าแผนกขาย และการที่จะเป็นหัวหน้าแผนกขายที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม เข้าใจ เต็มใจให้บริการลูกค้าอยู่เสมอ และสามารถตอบสนองในสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ ทำให้หัวหน้าแผนกขายต้องใช้ทักษะในงานบริการด้านความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าว การสื่อสาร การกระตุ้น และเสริมสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของพนักงานและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงทำให้หัวหน้า

แผนกขายมีเชาวน์อารมณ์โดยรวมและเชาวน์อารมณ์ในแต่ละด้าน คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน ด้านการร่วมรับความรู้สึก ด้านการกำกับควบคุมตนเอง ด้านทักษะทางสังคมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคของหัวหน้าแผนกขาย

ด้านความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค พบว่า หัวหน้าแผนกขายของบริษัทค้าปลีกแห่งนี้มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคในแต่ละด้าน คือ ความสามารถในการควบคุม ความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและรับผิดชอบต่อปัญหา ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา และความสามารถในการรับมือและอดทนกับความยืดหยุ่นของปัญหา ซึ่งมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70, 3.82, 3.73 และ 3.88 ตามลำดับ ซึ่งมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อาจเนื่องด้วยนโยบายของบริษัทในการคัดเลือกและสรรหาหัวหน้าแผนกขายที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริการและงานขายมาก่อน จึงอาจมีส่วนช่วยให้หัวหน้าแผนกขายมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานขายซึ่งต้องใช้ความอดทน ความพากเพียร และความสามารถในการปฏิบัติงานและเนื่องจากเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งมีการนำความสามารถด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ที่ เป็นความสามารถในการมองเห็นปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น กระตือรือร้นที่จะแก้ไข ปัญหา หรือนำโอกาสที่มองเห็นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงอาจทำให้หัวหน้าแผนกขายพยายามพัฒนาความสามารถเหล่านี้มากขึ้น และความสามารถเหล่านี้ อาจเป็นส่วนหนึ่ง ที่ช่วยให้หัวหน้าแผนกขายมีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

ผลการปฏิบัติงาน พบว่า หัวหน้าแผนกขายของบริษัทค้าปลีกแห่งนี้มีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 และเมื่อพิจารณาในด้านความสามารถแต่ละด้านพบว่า หัวหน้าแผนกขายมีผลการปฏิบัติงานในด้านความสามารถหลักขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และมีผลการปฏิบัติงานในด้านความสามารถการบริหาร การจัดการงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้าน

พบว่าด้านความสามารถหลักขององค์กร มีองค์ประกอบย่อยทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ความใส่ใจในการบริการ การทำงานเป็นทีมและร่วมมือกับผู้อื่น การปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ความสามารถในการรับรู้และจับใจความสำคัญ ความใส่ใจในรายละเอียด และความถูกต้อง และการอุทิศตนต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18, 3.16, 3.10, 3.10, 3.02, 3.00 และ 2.98 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในด้านความสามารถการบริหาร การจัดการงาน พิจารณาองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำทีม และการมุ่งเน้นกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06, 3.05 และ 2.94 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าแผนกขายมีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านความสามารถหลักขององค์กรและในด้านความสามารถด้านการบริหาร การจัดการงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ทั้งนี้อาจเนื่องจากองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน และมีการกำหนดพันธกิจ (Mission) ซึ่งเป็นเสมือนทิศทางหรือนโยบายให้กับพนักงานในแต่ละแผนกหรือแต่ละฝ่ายให้ปฏิบัติตาม และผลการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี พนักงานทุกคนจะได้รับโบนัสเป็นค่าตอบแทน ซึ่งหากใครมีผลการปฏิบัติงานในด้านความสามารถในงานสูง ก็อาจจะส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานด้านอื่นๆสูงตามไปด้วย เช่น งานประจำซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหลักของงาน นอกจากนั้นก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จะมีการทบทวนแผนงานที่ได้ดำเนินงานที่ผ่านมาระหว่างผู้บังคับบัญชาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อดูปริมาณและความสำเร็จในงานที่ได้วางไว้ตั้งแต่ต้นปี เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จะมีการแจ้งผลการปฏิบัติงานของปีที่ผ่านมา เพื่อให้หัวหน้างานที่เป็นผู้ประเมินได้มีโอกาสชี้แจง และทำให้ผู้ถูกประเมินได้รู้ถึงข้อดีและข้อเสียของตน เพื่อเตรียมปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ดังนั้นจึงทำให้หัวหน้าแผนกขายมีผลการปฏิบัติงานในด้านความสามารถหลักขององค์กร และด้านความสามารถในการบริหาร การจัดการงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = .629$ จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่าภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน คือ หากหัวหน้าแผนกขายมีคะแนนของภาวะผู้นำสูงจะมีแนวโน้มว่าผลการปฏิบัติงานจะมีคะแนนสูงตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำจะเป็นกระบวนการที่หัวหน้าแผนกขายมีอิทธิพลต่อพนักงานในแผนกของ

คน สามารถจูงใจและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม กลุ่ม หรือองค์การ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2549) และพบว่ายังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำส่งผล ต่อผลการปฏิบัติงาน (พรพรรณ นีวจันทิก, 2545; กนกวรรณ กอบกุลชนชัย, 2546; จริภรณ์ กระบวนแสง, 2549; เกียรติคุณ วรกุล, 2545; โครنگการ เสือดำ, 2545; จิตราภรณ์ อักษรเลข, 2545)

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Bass และ Avolio (1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) ที่ว่า ผู้นำจะประพุดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ เพราะหัวหน้าแผนกขายมีส่วนและบทบาทสำคัญในการผลักดัน กระตุ้นและ ส่งเสริมลูกน้อง ให้สามารถสร้างยอดขายได้ตามเป้าหมายของแผนกและองค์การ รวมถึงมีส่วนร่วม ที่จะทำให้พนักงานขายมีการพัฒนาตนเองและส่งเสริมให้แสดงศักยภาพในการทำงาน

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = .742$ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอุไรรัตน์ วัฒนาสงวนศักดิ์ (2549) ที่พบว่า องค์ประกอบของชาวน์อารมณ์โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ในด้านการจูงใจตนเอง การร่วมรู้สึกและด้านทักษะทาง สังคม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของชวนจิตร ชูระทอง (2544) ที่พบว่าองค์ประกอบของชาวน์ อารมณ์ด้านการตระหนักรู้ตนเอง ด้านกำกับควบคุมตนเอง ด้านการร่วมรับความรู้สึก และด้าน ทักษะทางสังคม และชาวน์อารมณ์โดยรวมมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน ด้านพฤติกรรมในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน (ชวนจิตร ชูระทอง, 2544; กนกวรรณ กอบกุลชนชัย, 2546; อุไรรัตน์ วัฒนาสงวนศักดิ์, 2549) และงานวิจัยที่พบเช่นเดียวกันว่าชาวน์ อารมณ์ส่งผลต่อคุณภาพของการให้บริการ (ฉัตรฤดี สุขปลั่ง, 2543) ความสำเร็จในการ ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ลวิตรา ผิวงาม, 2548) และความสำเร็จในการ ประกอบธุรกิจ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551)

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า เขาวนอารมณ์มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ และช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ตน ต้องการได้สำเร็จ งานก็ได้ผล ผู้ได้บังคับบัญชาก็ทำงานอย่างมีความสุข รักที่จะทำงานและ จงรักภักดีต่อองค์กร (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542)

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = .366$ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรพินท์ ตราโต(2546) ที่พบว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และผลการวิจัยของอุไรรัตน์ วัฒนาสงวนศักดิ์(2549) ที่พบว่าองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคทุกด้านและโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (นภดล คำเต็ม, 2545) และงานวิจัยที่พบเช่นเดียวกันว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ลวิตรา ผิวงาม, 2548) และความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551)

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Stoltz (1997 อ้างในธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548) ที่ว่า ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และสำหรับผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคนอกจากจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังสามารถเป็นตัวอย่งที่ดีให้กับผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงมีสติในการแก้ไขปัญหาและเป็นกำลังสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้หากหัวหน้าแผนกขายได้รับการเพิ่มระดับความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคให้สูงขึ้นจะมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Peak Learning (2008) ที่ศึกษาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เอ็มพีวอเตอร์ริชอร์ส เซส พบว่าความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคในระดับสูงจะได้รับการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานในระดับสูงเช่นเดียวกัน

การทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญ และฟันฝ่าอุปสรรคที่สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพสามารถเข้าสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ได้ มี 2 ตัวแปร คือ เชาว์อารมณ์และภาวะผู้นำ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ได้ ร้อยละ 58.9 สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า เชาว์อารมณ์สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน (ชวนจิตร์ ชูระทอง, 2544; อุไรรัตน์ วัฒนาสงวนศักดิ์, 2549) และสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้ (จิตราภรณ์ อภัยเลข, 2545; เกียรติคุณ วรกุล, 2545; โครงการ เสือดำ, 2545; จริภรณ์ กระบวนแสง, 2549 และศรียา เอียดเสน, 2550) ดังนั้นภาวะผู้นำ และเชาวน์อารมณ์จึงสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย รวมถึงศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นหัวหน้าแผนกขายของบริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง จำนวน 190 คน ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงานตั้งแต่เริ่มทำงานและอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามชุดที่ 1 เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า โดยเป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบประเมินตนเอง จำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ บ่อยมาก ค่อนข้างบ่อยครั้ง บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่เคยเลย ข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามชุดที่ 2 วัดเชาวน์อารมณ์ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาให้เข้ากับกลุ่มตัวอย่าง จากแบบวัดเชาวน์อารมณ์ของฉัตรฤดี สุภปลั่ง (2543) ที่สร้างขึ้นจากแนวคิดแนวคิดของ Goleman (1998) ใช้วัดเชาวน์อารมณ์ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมเชาวน์อารมณ์ 5 ด้าน คือ การตระหนักรู้ตนเอง การกำกับควบคุมตนเอง การสร้างแรงจูงใจ การร่วมรับรู้ความรู้สึก และ

ทักษะทางสังคม มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า โดยเป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบประเมินตนเอง จำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ข้อคำถามจำนวน 64 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามชุดที่ 3 วัดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค ใช้แบบวัดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของลวิตรา ผิวงาม (2548) ที่สร้างขึ้นจากแนวคิดของ Stoltz (1997) เพื่อใช้วัดความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค 4 ด้าน คือ ความสามารถในการควบคุม ความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและรับผิดชอบต่อปัญหา ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหาและความสามารถในการรับมือและอดทนกับความยืดหยุ่นของปัญหา มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า โดยเป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบประเมินตนเอง จำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ เป็นจริงมากที่สุด เป็นจริงมาก เป็นจริงปานกลาง เป็นจริงน้อย เป็นจริงน้อยที่สุด ข้อคำถามจำนวน 22 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามชุดที่ 4 เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยวัดความสามารถ (Competency) ในการทำงานตามความสามารถหลักขององค์กรและความสามารถด้านการบริหาร การจัดการงาน มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า โดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ บ่อยมาก ค่อนข้างบ่อยครั้ง บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่เคยเลย ข้อคำถาม จำนวน 50 ข้อ

สรุปผลการวิจัย

1. ลักษณะข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล หัวหน้าแผนกขายส่วนใหญ่ เป็นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง เพียงเล็กน้อย ส่วนใหญ่มีอายุ 31-35 ปี หัวหน้าแผนกขายส่วนใหญ่เป็นโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุงานตั้งแต่ทำงานครั้งแรกจนถึงปัจจุบัน คือ มากกว่า 6 ปี ส่วนใหญ่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 4 ปี

2. หัวหน้าแผนกขายมีภาวะผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.12 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า หัวหน้าแผนกขายมีภาวะผู้นำในเรื่องศีลธรรมในการประกอบการ และเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.41 และ 3.21 ตามลำดับ มีภาวะผู้นำในการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การส่งเสริมแรงบันดาลใจ

ผู้ได้บังคับบัญชา และความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.14, 3.11, 3.06 และ 2.80 ตามลำดับ

3. หัวหน้าแผนกขายมีเชาวน์อารมณ์โดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ค่าเฉลี่ย 3.90 และรายด้านทุกด้าน ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ การตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตน การร่วมรับความรู้สึก การกำกับควบคุมตนเอง ทักษะทางสังคม ในระดับค่อนข้างสูง เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.06, 3.95, 3.91, 3.88, 3.81 ตามลำดับ

4. หัวหน้าแผนกขายมีความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคโดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.81 และรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ความสามารถในการรับมือและอดทนกับความยืดหยุ่นของปัญหา ความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและความรับผิดชอบต่อปัญหา ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา และ ความสามารถในการควบคุม ในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.88, 3.82, 3.73, 3.70 ตามลำดับ

5. หัวหน้าแผนกขายมีผลการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.06 และมีผลการปฏิบัติงานตามความสามารถหลักขององค์กร และ ความสามารถด้านการบริหาร การจัดการงาน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.08 และ 3.02 ตามลำดับ

ผลการปฏิบัติงานตามความสามารถหลักขององค์กรในรายด้าน พบว่า หัวหน้าแผนกขายมีการใส่ใจบริการลูกค้า การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือทำงานกับผู้อื่น ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ การปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม ความสามารถในการรับรู้และจับใจความสำคัญ ความใส่ใจในรายละเอียดและความถูกต้อง และการอุทิศตนต่อองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.18, 3.16, 3.10, 3.10, 3.02, 3.00 และ 2.98 ตามลำดับ

ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร การจัดการงานในรายด้าน พบว่า หัวหน้าแผนกขายมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำทีม และการมุ่งเน้นกลยุทธ์ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.06, 3.06, 2.94 ตามลำดับ

6. ภาวะผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .629$)

ภาวะผู้นำในด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .559$)

ภาวะผู้นำในด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .299$)

ภาวะผู้นำในด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .502$)

ภาวะผู้นำในด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .426$)

ภาวะผู้นำในด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .561$)

ภาวะผู้นำในด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .390$)

7. เซวาน์อารมณ์โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .742$)

เซวาน์อารมณ์ในด้านการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ของตนเองมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .501$)

เซวาน์อารมณ์ในด้านการกำกับควบคุมตนเองมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .579$)

เซวาน์อารมณ์ในด้านการสร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .688$)

เชาวน์อารมณ์ในด้านการร่วมรับรู้ความรู้สึกมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .665$)

เชาวน์อารมณ์ในด้านทักษะทางสังคมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .686$)

8. ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .366$)

ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในด้านความสามารถในการควบคุมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .323$)

ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในด้านความสามารถในการรับรู้ต้นเหตุและความรับผิดชอบต่อปัญหา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .344$)

ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในด้านความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .294$)

ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคด้านความสามารถในการรับมือและอดทนกับความยืดหยุ่นของปัญหาความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของหัวหน้าแผนกขาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .330$)

9. วิเคราะห์ตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพสามารถเข้าสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ได้ มี 2 ตัวแปร คือ เชาวน์อารมณ์และภาวะผู้นำ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการ

ปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย ได้ ร้อยละ 58.9 ($R^2_{Adj} = .589$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .770 ($R = .770$) โดยตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายได้สูงสุด คือ เซวน์อารมณ์ รองลงมา คือ ภาวะผู้นำ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกขายโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และองค์ประกอบรายด้านของภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ฝ่ายฝึกอบรมควรมีการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป โดยอาจจะใช้เทคนิควิธีการในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ โดยการหาตัวอย่างผู้นำ (Leaders Model) หรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จในองค์กร จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อหาแนวทางและพัฒนารูปแบบผู้นำตามท้องถื่นการคาดหวัง หรือ จัดทำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยเลือกบุคคลที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำคอยให้คำปรึกษาให้กับหัวหน้าแผนกขาย เพื่อเป็นการรักษาระดับภาวะผู้นำและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับหัวหน้าแผนกขาย

2. จากผลการวิจัยพบว่าระดับของเซวน์อารมณ์ของหัวหน้าแผนกขายโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และองค์ประกอบรายด้านทั้ง 5 องค์ประกอบอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเซวน์อารมณ์โดยรวมสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นฝ่ายฝึกอบรมอาจจะจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาเซวน์อารมณ์ให้ยังคงอยู่และพัฒนาให้มากยิ่งขึ้น เช่น มีการบันทึกภาพการขาย หรือจำลองสถานการณ์การขายที่มีการแสดงออกทางเซวน์อารมณ์ที่พึงและไม่พึงปฏิบัติ เพื่อให้หัวหน้าแผนกขาย ทราบถึงข้อดี ข้อด้อยของตน สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องด้านเซวน์อารมณ์

3. จากผลการวิจัยพบว่าระดับของความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคของหัวหน้าแผนกขายโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและองค์ประกอบรายด้านทั้ง 4 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นฝ่ายฝึกอบรมควรมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในเรื่องความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคให้กับพนักงาน

ตั้งแต่ระดับพนักงานขายจนถึงหัวหน้าแผนกขาย เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและสถานการณ์ต่างๆ หรือนำแบบทดสอบความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค มาใช้เพื่อประเมินความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของหัวหน้าแผนกขาย เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนและเป็นการพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานให้ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้างานในแผนกอื่น นอกเหนือจากหัวหน้าแผนกขายเพื่อเปรียบเทียบหรือศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนางานด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างในบริษัทอื่นๆ ในเครือหรือในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน เพื่อเป็นประโยชน์ในการคัดเลือกพนักงานและใช้ในการพัฒนางานด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. ควรมีการศึกษาตัวแปรตามอื่นๆ นอกเหนือจากผลการปฏิบัติงาน เช่น ประสิทธิภาพของหัวหน้าฝ่ายบริการ ความผูกพันในงาน (Job Engagement) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นต้น

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กนกวรรณ กอบกุลธนชัย. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างเขาวน้อารมณ์ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. 2543. คู่มือความฉลาดทางอารมณ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- เกียรติคุณ วรกุล. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- โครงการ เสือดำ. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัท ไทย-เอเชีย พี.อี. จำกัด. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิรภรณ์ กระบวนแสง. 2549. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิตรภรณ์ อักษรเลข. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท อุปกรณ์ยานยนต์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จำเนียร จวงตระกูล. 2531. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

ฉัตรฤดี สุกปลั่ง. 2543. ผลของบุคลิกภาพและเขว่นอารมณ์ที่มีต่อคุณภาพของการให้บริการตาม การรับรู้ของหัวหน้างาน ของพนักงานส่วนหน้าของโรงแรมชั้นหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชาคริยา ศรีทอง. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทัศนคติต่องานบริการกับผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร . วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชวนจิตร ฐระทอง. 2544 . เขว่นปัญญา เขว่นอารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่า อุปสรรคที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้างานแผนกขายในธุรกิจสรรพสินค้า ในเขต กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ องค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ฐานเศรษฐกิจ. 2551. กรุงเทพมหานคร: วันที่ 6 พ.ย. - 8 พ.ย. 2551. ฉบับที่ 2372.

คณัฏ เทียนพุ่ม. 2543. จะสร้างแบบวัดความสามารถธุรกิจและคนได้อย่างไร. กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็นที คอนซัลท์แตนท์.

ทศพร ประเสริฐสุข. 2542. “ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์”. วารสารพฤติกรรมศาสตร์. เดือนสิงหาคม ฉบับที่ 1: หน้า 19 – 34.

ธงชัย สันติวงษ์. 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

ธนิกานต์ มามะศิริานนท์ และนรินทร์ องค์กรินทร์. 2548. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ฉลาดใช้ EQ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2548. AQ อัดเกินพิกัด. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บิสดิต.

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2548. เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ COMPETENCY มาใช้ในองค์กร.

กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น).

นภดล คำเต็ม. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความสามารถในการเผชิญและฟื้น
ฝ่เอาอุปสรรค การสนับสนุนจากครอบครัว ความสำเร็จในวิชาชีพ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ
พยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2545. สถิติวิจัย1. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประคอง กรรณสูตร. 2538. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2549. การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม
กรุงเทพฯ.

พรพรรณ นีวจันทิก. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อ
องค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พรณี ตระกูลชัย. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของเขาวน้อารมณ์กับผลการ
ปฏิบัติงานตามการรับรู้ของหัวหน้างานของบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรธุรกิจ
สื่อสารโทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ
องค์กร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ขงยุทธ เกษสาคร. 2548. **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปิ่นนคร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543. “**เขาวน้อารมณ์กับการทำงาน**”. เอกสารประกอบการสอนวิชาการ
ทดสอบทางจิตวิทยาในวงการอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาจิตวิทยา
คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2543. **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์**. ปรินญานิพนธ์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

_____. 2545. “**ปัจจัยด้านเขาวน้อารมณ์ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจใน
การทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางใน
องค์การธุรกิจ**”. การประชุมวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 40.
กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2547. **โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เขาวน้อารมณ์ และพฤติกรรมการเป็น
สมาชิกที่ดีขององค์การ**. กรุงเทพมหานคร. รายงานการวิจัยเสนอโครงการปริญญาโท
จิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคพิเศษ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2551. **ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ: ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะ
ทางจิตวิทยา การทำงานเป็นทีม และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร.
รายงานการวิจัยเสนอโครงการปริญญาโท จิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคพิเศษ:
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2550. **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ลวิตรา ผิวงาม. 2548. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟื้น
 ฝ้ออุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
 วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัย
 เกษตรศาสตร์.

วสิน อุดมรัชตวณิชย์. 2551. “CRC Competency”. วารสารคน CRC เซ็นทรัลเทเลคอร์ปอเรชั่น.
 ฉบับที่ 8 (มีนาคม 2551).

วิทยา นาควัชระ. 2544. เลี้ยงลูกให้เก่ง ดี มีสุข IQ EQ MQ AQ. กรุงเทพมหานคร:
 อัมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2542. เชาว์อารมณ์ (EQ) ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต.
 กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เนท จำกัด.

_____. 2544. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เนท
 จำกัด.

ศันสนีย์ นัตถกุลปต์. 2544. เทคนิคสร้าง IQ EQ AQ: 3Q เพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพมหานคร:
 สถาบันสร้างศักยภาพสมองศรีเอตีเฟเบรน

ศรียา เอียดเสน. 2550. ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ้ออุปสรรค บรรยากาศ
 องค์การและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชาโรงงานประกอบ
 รถยนต์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ

อรพินท์ ตราโต. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงาน ความสามารถในการเผชิญ
และฟื้นฝ่าอุปสรรคกับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์.

วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

อรุณ รักรธรรม. 2531. **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร. 2542. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวความคิด หลักการ
วิธีการ และกระบวนการ**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น).

อัจฉรา สุขารมย์. 2542. “EQ กับการอบรมเลี้ยงดูเด็ก”. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์**.

กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 1 (สิงหาคม
2542).

อารี พันธุ์ณี. 2546. **ฝึกให้คิดเป็น คิดให้สร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทม์เฮมเอ็ด
ดูเกท

Cook, C.W. and P. L. Hunsaker. 2001. **Management and Organizational Behavior**. 3rd
edition. America: The McGraw – Hill Companies, Inc.

Dubrin, A.J. 1997. **Bar-On Emotional Quotient Inventory: A Measure of Emotional
Intelligence (Technical Manual)**. Toronto: Multi- Health System.

Goleman, D. 1998. **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam Books.

Mayers, J.D., P. Salovey, and D.R. Caruso, 2000. **Model of Emotional Intelligence**. In R.J.
Sternberg(Ed). **Handbook of Intelligence**. (p.396- 420). Cambridge, England: University
Press.

- McClelland, D.C. 1973. **Test for Competence, rather than intelligence. American Psychologists** Vol.17 No.7
- Murphy, J.A. 2001. **The Lifebelt: The Definition Guide to Managing Customer.** West Sussex: John Wiley & Sons.
- PEAK Learning, Inc. 2008. **Adversity Quotient** (Online). www.peaklearning.com/grp_research.html, October 19, 2008.
- Robbin, S.P. 1996. **Organization Behavior: Concepts, Controversies and Application.** 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Salovey, P. and J. D. Mayer. 1989-1990. "Emotional Intelligence". **Imagination, Cognition and Personality.** 9(3).
- Schultz, D.and S.E. Schultz. 1998. **Psychology& Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Spencer, L.M. and S.M. Spencer. 1993. **Competence at Work: Models for Superior Performance.** New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, L.M., D.C. McClelland, and S.M. Spencer. 1994. **Competency Assessment Methods: History and State of Art, 3-44.** London: Hay/McBer Research Press.
- Stoltz, P.G. 1997. **Adversity Quotient: Turning obstacles into opportunities.** New York: John Wiley& Son, Inc.
- Weisinger, H. 1998. **Emotional Intelligence at Work: The untapped edge for success.** San Francisco: Jossey- bass.
- Yulk, G.A. 2006. **Leadership in Organizations.** New Jersey: Pearson Education, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบวัดในการวิจัย

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ลาดยาว จตุจักร
กรุงเทพมหานคร 10900

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการทำงานในหน่วยงานและความรู้สึกขณะทำงาน ท่านไม่ต้องเขียนชื่อลงในแบบสอบถาม คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านและหน้าที่การงานของท่านทั้งสิ้น ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจะนำมาสรุปผลเป็นภาพรวม ไม่นำเสนอเป็นรายบุคคล

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริงด้วยตัวท่านเอง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาและให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ
ณัฐยาพัชณ์ ภวานาวิวัฒน์
นิสิตปริญญาโทสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเชาวน์อารมณ์

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค

ตอนที่ 5 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน

กรุณาตอบคำถามในทุกตอนและทุกข้อ ตามความเป็นจริงด้วยตัวท่านเอง

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ หญิง ชาย

2. ปัจจุบันท่านอายุ ปีเดือน

3. สถานภาพสมรส

1. โสด

2. สมรส

3. ม่าย / หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. สูงกว่าปริญญาตรี

5. อายุงานตั้งแต่เริ่มทำงานครั้งแรกจนถึงปัจจุบัน ปีเดือน

6. อายุงานในตำแหน่งปัจจุบันของท่าน ปีเดือน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ

คำชี้แจง กรุณาขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง ตอบแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ โดยตอบทุกข้อไม่วินิจฉัยเลย

บ่อยมาก	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นเสมอๆ
บ่อย	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆบ่อยครั้ง
บางครั้ง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆบางครั้ง
นานๆครั้ง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆนานๆครั้ง
ไม่เคย	หมายถึง	ข้าพเจ้าไม่เคยมีพฤติกรรมในเรื่องนั้นเลย

รายละเอียดของแบบวัด

กรุณาติดต่อผศ.ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล

ภาควิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเขavnรรมณ

คำชี้แจง แบบสอบถามเขavnรรมณ มี 64 ข้อ ให้ท่านประเมินตนเองว่าในแต่ละข้อเป็นจริงตรงกับความรู้สึกหรือการปฏิบัติของท่านมากน้อยเพียงใด

กรุณาขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง ตอบแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ โดยตอบทุกข้อไม่ว้นข้อใดเลย โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ระดับความเห็น 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับความเห็น 2 หมายถึง น้อย

ระดับความเห็น 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับความเห็น 4 หมายถึง มาก

ระดับความเห็น 5 หมายถึง มากที่สุด

	ข้อความ	1	2	3	4	5
1.	ทุกครั้งที่อยู่รู้สึกตื่นเต้น ฉันรู้ตัวเสมอ					
2.	ฉันสามารถบอกได้ถึงอารมณ์ที่ประสบอยู่					
3.	ฉันรู้จักจุดเด่นและจุดด้อยของตัวเอง					
4.	ฉันรู้ว่าเมื่อใดควรขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น					
5.	ฉันเชื่อว่าตัวฉันเป็นคนมีความสามารถในการทำงาน					
6.	ฉันตัดสินใจในเรื่องต่างๆด้วยความเชื่อมั่น					
7.	เมื่อมีความเครียด ฉันสามารถทำให้ตัวเองผ่อนคลายลงได้					
8.	ฉันสามารถระงับอารมณ์ที่พุ่งพล่านของตนเองให้สงบลงได้					
9.	ฉันทำงานในความรับผิดชอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน					

	ข้อความ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
		1	2	3	4	5
10.	ฉันคิดว่าเพื่อนๆ ใ้วางใจในตัวฉัน					
11.	ฉันเป็นคนมีวินัยในตนเอง					
12.	เมื่อฉันรับปากว่าจะทำอะไรแล้วฉันก็จะทำอย่างที่สุด					
13.	ฉันรู้ได้ด้วยตัวเองว่าฉันทำอะไรผิด					
14.	ฉันปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ได้					
15.	ฉันสามารถปรับอารมณ์ได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
16.	ฉันมองหาแนวคิดใหม่จากแหล่งต่างๆ					
17.	ฉันมีความคิดอะไรแปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน					
18.	ฉันมองว่าความผิดพลาดในอดีตเป็นประสบการณ์ที่ทรงคุณค่า					
19.	ฉันพยายามทำงานให้ได้ดีตามมาตรฐานที่ตั้งไว้					
20.	ฉันมีจุดมุ่งหมายที่ท้าทายในชีวิต					
21.	ฉันยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นแนวทางในการทำงาน					
22.	ฉันสละผลประโยชน์ของตนเองเพื่อเป้าหมายกลุ่ม/ แผนกได้					
23.	ฉันชอบเรียนรู้สิ่งต่างๆเพิ่มเติมอยู่เสมอ					
24.	ฉันพร้อมที่จะทำในสิ่งที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน					
25.	ฉันมองเห็นโอกาสที่แตกต่างจากผู้อื่น					
26.	ฉันทำงานของแผนกให้สำเร็จลุล่วงไป					
27.	ฉันสนุกกับการหาวิธีใหม่ๆในการทำงาน					

ข้อความ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5
28. แม้มืออุปสรรคฉันก็ยังคิดว่าสามารถทำงานต่อไปให้สำเร็จได้					
29. ฉันสัมผัสถึงความรู้สึกของผู้อื่นได้ แม้ว่าเขาจะไม่พูดอะไร					
30. ฉันสามารถเข้าใจถึงข้อวิตกกังวลของผู้อื่น					
31. ฉันจะเอ่ยปากชมผู้ที่ฉันเห็นว่าสมควรได้รับคำชม					
32. ฉันทราบข้อดีและข้อที่ควรปรับปรุงของผู้อื่น					
33. ฉันคอยให้กำลังใจและส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน					
34. ฉันทราบวิธีการที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ					
35. ฉันเข้าใจความต้องการของพนักงานในแผนก					
36. ฉันรู้สึกยินดีที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น					
37. ฉันยอมรับว่าคนเรามีความแตกต่างกันไป					
38. ฉันสามารถคุยกับคนได้ทุกระดับ					
39. เมื่อฉันเดินเข้าไปในห้อง ฉันสามารถรับรู้ได้ว่ากลุ่มคนในห้องกำลังมีอารมณ์ร่วมกันอย่างไร					
40. ฉันสามารถบอกถึงความสัมพันธ์ของคนในกลุ่ม/แผนกได้					
41. ฉันสามารถค้นหาทางเลือกที่ทำให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้					
42. ฉันสามารถชักจูงให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง					
43. ฉันสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามได้					

ข้อความ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	1	2	3	4	5
44. ฉันสามารถให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ฉันต้องการจะบอก					
45. ฉันสามารถพูดให้คนสนใจฟังได้					
46. ฉันสนใจสังเกตภาษาท่าทางของคนเรา					
47. ฉันชอบอภิปรายถกเถียงปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข					
48. ฉันสามารถช่วยเหลือผู้ที่ฉันไม่ชอบ					
49. พนักงานในแผนกมักทำตามแนวทางที่ฉันปฏิบัติ					
50. ฉันเป็นตัวอย่างที่ดีของคนอื่น					
51. ฉันสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเกิดความกระตือรือร้น					
52. ฉันสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้					
53. ฉันพร้อมที่จะรับฟังทั้งข่าวดีและข่าวร้าย					
54. ฉันสามารถบอกได้ว่าอะไรควรได้รับการเปลี่ยนแปลง					
55. ในที่ทำงานฉันมีเพื่อนสนิทหลายคน					
56. ฉันยินดีที่จะรู้จักและสร้างความสัมพันธ์กับคนใหม่ๆเสมอ					
57. ฉันสามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน					
58. ฉันสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือในการทำงาน					
59. ฉันสามารถวางแผนร่วมกับผู้อื่นได้					

ข้อความ		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
		1	2	3	4	5
60.	ฉันทำให้พนักงานในแผนกทราบถึงเป้าหมายของงาน					
61.	ฉันทำให้คนในแผนกรู้สึกสนุกกับงาน					
62.	ฉันสร้างและปกป้องชื่อเสียงของแผนก					
63.	ฉันสามารถทำให้พนักงานในแผนกมองเห็นเป้าหมายร่วมกันได้					
64.	เมื่อทุกคนอยู่ในสภาวะตึงเครียด ฉันสามารถหาทางออกได้					

แบบสอบถามความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

คำชี้แจง แบบสอบถามความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคมี 22 ข้อ ให้ท่านประเมินตนเองว่าในแต่ละข้อเป็นจริงตรงกับความรู้สึกหรือการปฏิบัติของท่านมากน้อยเพียงใด

กรุณาขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง ตอบแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ โดยตอบทุกข้อไม่วางข้อใดเลย โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

1	2	3	4	5
เป็นจริงน้อยที่สุด	เป็นจริงน้อย	เป็นจริงปานกลาง	เป็นจริงมาก	เป็นจริงมากที่สุด

	ข้อความ	เป็นจริงน้อยที่สุด	เป็นจริงน้อย	เป็นจริงปานกลาง	เป็นจริงมาก	เป็นจริงมากที่สุด
		1	2	3	4	5
1.	เมื่อประสบวิกฤติปัญหาใดๆในชีวิต ฉันสามารถหาทางออกให้กับตนเองได้					
2.	ฉันสามารถควบคุมตนเองให้ผ่านสถานการณ์ที่ยากลำบากได้					
3.	ฉันสามารถรับมือต่อสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคได้ดี					
4.	ฉันตัดสินใจได้ว่า จะต้องปฏิบัติตนอย่างไรต่ออุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดผลดีที่สุด					
5.	เมื่อมีปัญหาใดๆเกิดขึ้น ข้าพเจ้าสามารถบอกได้ว่าเกิดจากสาเหตุใด					
6.	เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆที่เกิดขึ้นในชีวิต ฉันสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้					
7.	ฉันนำตัวเองเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา					
8.	ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาต่างๆ ฉันพิจารณาจากตัวเองก่อนว่ามีส่วนทำให้เกิดปัญหานั้นๆ หรือไม่					

	ข้อความ	เป็นจริงน้อยที่สุด	เป็นจริงน้อย	เป็นจริงปานกลาง	เป็นจริงมาก	เป็นจริงมากที่สุด
		1	2	3	4	5
9.	เมื่อเกิดปัญหาต่างๆขึ้น ฉันสามารถนำประสบการณ์จากความผิดพลาดที่ผ่านมาไปใช้ในการแก้ปัญหาได้					
10.	ฉันยินดีรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง					
11.	ฉันระวังและมีสติ เพื่อพร้อมรับมือกับปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆที่กำลังจะเข้ามาในชีวิต					
12.	ฉันสามารถวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นของปัญหาได้					
13.	ฉันสามารถควบคุมผลกระทบจากปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นไม่ให้ก่อความเสียหายถึงในด้านอื่นๆของฉัน					
14.	ฉันคิดว่าปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นมักมีจุดจบและสิ้นสุดได้					
15.	ฉันคิดว่าปัญหาอะไรก็ตามที่เกิดขึ้นในชีวิตจะสามารถผ่านพ้นไปได้ในไม่ช้า					
16.	ปัญหาหรืออุปสรรคใดก็ตามที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถทำลายความสุขในชีวิตของฉันได้					
17.	ฉันเห็นว่าปัญหาต่างๆ เป็นสิ่งชั่วคราวซึ่งสามารถแก้ไขให้หมดไปได้					
18.	ฉันมีกำลังใจเข้มแข็งในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ					
19.	ฉันมีความอดทนต่ออุปสรรคอะไรก็ตามที่เกิดขึ้นในชีวิต					
20.	ฉันเชื่อว่าหลังจากผ่านอุปสรรคไปแล้วจะพบความราบรื่น					
21.	ฉันสามารถรับมือกับปัญหาที่ยืดเยื้อเป็นเวลานานได้					
22.	ฉันจะพยายามหาทางแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นให้ถึงที่สุดแม้ว่าจะต้องใช้เวลานาน					

แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน มี 50 ข้อ ให้ท่านประเมินตนเองว่าในแต่ละข้อเป็นจริงตรงกับความรู้สึกรู้สึกหรือการปฏิบัติของท่านมากน้อยเพียงใด

กรุณาขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง ตอบแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ โดยตอบทุกข้อไม่ว่าข้อใดเลย โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

0	1	2	3	4
ไม่เคยเลย	นานๆครั้ง	บางครั้ง	ค่อนข้างบ่อยครั้ง	บ่อยมาก

	ข้อความ	0	1	2	3	4
1.	ฉันกระตือรือร้นที่จะให้บริการเมื่อลูกค้าต้องการความช่วยเหลือ					
2.	ฉันสามารถเป็นตัวแทนในการสื่อสารเรื่องราวหรือเหตุการณ์ของบริษัท เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นต่อบริษัท					
3.	ฉันพร้อมที่จะแก้ไขเมื่อมีลูกค้าตำหนิ หรือแสดงความไม่พอใจ					
4.	ฉันพร้อมให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า					
5.	ฉันสามารถตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าแต่ละรายได้อย่างเหมาะสม					
6.	ฉันตั้งใจที่จะทำงานกับผู้อื่นให้เกิดความราบรื่น					
7.	ฉันให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการแก้ปัญหาในการทำงาน					
8.	ฉันพยายามทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					

	ข้อความ	0	1	2	3	4
9.	ฉันอธิบายขั้นตอนและรายละเอียดต่างๆในการทำงานให้กับสมาชิกในทีมทราบและเข้าใจตรงกัน					
10.	ฉันพูดคุย ปรึกษาการทำงานกับทีมงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน					
11.	ฉันรักษาสัญญาที่ตกลงไว้เมื่อรับปากกับบุคคลใดไว้ก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน					
12.	ฉันจะหาแนวทางในการขอความช่วยเหลือหรือทางออกอื่นๆที่จะช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน					
13.	ฉันให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างทีมงาน					
14.	ฉันรับฟังเพื่อนร่วมงานดักเตือน แนะนำ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง					
15.	ฉันกล้าเผชิญหน้าและยอมรับกับความผิดพลาดของตนเอง					
16.	ฉันรู้ถึงจุดแข็งและข้อบกพร่องต่างๆ ของตนเองพร้อมก็นำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน					
17.	ฉันมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ผลงานออกมาดีเลิศ					
18.	ฉันมุ่งมั่นหาเหตุข้อผิดพลาดในการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
19.	ฉันทบทวนแผนการทำงานโดยมุ่งไปที่เป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จ					
20.	เมื่อเกิดอุปสรรคในการทำงาน ฉันพยายามหาวิธีแก้ปัญหาอย่างไม่ย่อท้อ					
21.	ฉันมีแนวคิดในการทำงานใหม่ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ					
22.	หากมีโอกาส ฉันพยายามช่วยเหลือทุกคนในบริษัท					
23.	ฉันหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ในเชิงลบที่มีต่อบริษัท					
24.	ฉันสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายของบริษัท					

	ข้อความ	0	1	2	3	4
25.	ฉันกล้าที่จะเสนอความคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน					
26.	ฉันเข้าใจในบทบาทการทำงานก่อนดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					
27.	ฉันใส่ใจในรายละเอียดและตรวจสอบคุณภาพของงานก่อนที่จะส่งทุกครั้ง					
28.	ฉันสามารถตรวจสอบรายละเอียดและข้อบกพร่องต่างๆ ภายในร้าน และชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไข					
29.	ฉันมีการวางแผนการทำงานล่วงหน้าตั้งแต่ต้นจนจบในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					
30.	ฉันพยายามตั้งข้อสังเกตเรื่องราวต่างๆ เพื่อที่จะค้นหาข้อผิดพลาดและทำการแก้ไข					
31.	ฉันสามารถบอกกล่าวข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการทำงานให้ผู้อื่นทราบได้					
32.	ฉันเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน					
33.	ฉันมีส่วนในการควบคุมดูแล หรือให้ข้อมูลที่สำคัญต่อการทำงานให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องในงาน					
34.	ฉันสามารถสื่อสารข้อมูลที่สำคัญ ยุ่งยากและซับซ้อนให้ผู้ฟังเข้าใจได้					
35.	ฉันสามารถจูงใจให้ลูกน้องทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของบริษัท					
36.	ฉันศึกษารายละเอียดและขั้นตอนการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ					
37.	ฉันนำเป้าหมายของบริษัทมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน					
38.	ฉันรู้เท่าทันคู่แข่งและนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงาน					

	ข้อความ	0	1	2	3	4
39.	ฉันวางแผนเป้าหมายการทำงานพร้อมแนะนำวิธีทำงานให้กับลูกน้อง					
40.	ฉันสามารถปรับตัวและวิธีการทำงานให้เข้ากับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน					
41.	ฉันกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้กับลูกน้อง เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย					
42.	ฉันสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
43.	ฉันเปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง					
44.	ฉันเข้าใจบทบาทการทำงานของตัวเอง และทำงานตามหน้าที่ได้สำเร็จตามเป้าหมายในแต่ละวัน					
45.	ฉันกระตุ้นให้ลูกน้องรู้สึกท้าทายในการทำงาน					
46.	ฉันกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน					
47.	ฉันนำโอกาสที่มองเห็นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน					
48.	ฉันตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาในการทำงานให้สำเร็จ					
49.	ฉันสามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้					
50.	ฉันมีความตั้งใจที่จะหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อรองรับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต					

ภาคผนวก ข

ค่า Item Total Correlation ของแบบสอบถาม

ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำ

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.437
2	.696
3	.336
4	.367
5	.459
6	.550
7	.584
8	.387
9	.580
10	.388
11	.235
12	.188
13	.052
14	.445
15	.511
16	.415
17	.417
18	.146
19	.715
20	.289
21	.724
22	.680
23	.532
24	.428
25	.504

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
26	.663
27	.539
28	.666
29	.612
30	.770
Alpha	.909

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามเขาวน้อารมณ์

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.316
2	.312
3	.414
4	.315
5	.251
6	.505
7	.282
8	.301
9	.435
10	.413
11	.460
12	.515
13	.376
14	.363
15	.526

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
16	.523
17	.338
18	.688
19	.662
20	.535
21	.736
22	.389
23	.607
24	.728
25	.5546
26	.370
27	.563
28	.331
29	.365
30	.447
31	.386
32	.392
33	.564
34	.657
35	.607
36	.468
37	.296
38	.702
39	.449
40	.598
41	.619
42	.676

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
43	.674
44	.812
45	.678
46	.701
47	.866
48	.537
49	.461
50	.557
51	.657
52	.755
53	.477
54	.709
55	.577
56	.503
57	.685
58	.459
59	.741
60	.789
61	.679
62	.764
63	.654
64	.752
Alpha	.955

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามความสามารถในการเผชิญและ
ฟื้นฝ่าอุปสรรค

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.469
2	.700
3	.595
4	.429
5	.529
6	.418
7	.818
8	.758
9	.677
10	.752
11	.444
12	.451
13	.581
14	.352
15	.748
16	.606
17	.746
18	.653
19	.644
20	.805
21	.821
22	.632
Alpha	.930

ตารางผนวกที่ 4 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามผลการปฏิบัติงาน

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.598
2	.529
3	.350
4	.575
5	.692
6	.516
7	.682
8	.609
9	.778
10	.648
11	.638
12	.460
13	.491
14	.471
15	.377
16	.577
17	.455
18	.608
19	.690
20	.461
21	.569
22	.641
23	.737
24	.801
25	.563
26	.758

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
27	.638
28	.707
29	.756
30	.767
31	.660
32	.793
33	.485
34	.665
35	.726
36	.764
37	.727
38	.623
39	.710
40	.741
41	.669
42	.509
43	.547
44	.596
45	.630
46	.685
47	.565
48	.692
49	.651
50	.641
Alpha	.970

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล

นางสาวณัฐยาพัชชัย ภาวนาวิวัฒน์

วัน เดือน ปี ที่เกิด

วันที่ 19 เดือนตุลาคม พ.ศ. 2522

สถานที่เกิด

จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต ม.เกษตรศาสตร์

ตำแหน่งปัจจุบัน

วิทยากรภายใน ฝ่ายฝึกอบรม

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

บริษัท เซ็นทรัลเทรดเดอร์ปอเรชั่น จำกัด