



วิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และ
พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่ง
ในเขตกรุงเทพมหานคร

THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP,
TEAM WORKING, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
AND JOB PERFORMANCE OF MANAGERS AT
A PRIVATE COMMUNICATION ORGANIZATION IN BANGKOK

นายสมประสงค์ เรือนไทย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2551



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรม

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น
องค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

The Relationship between Servant Leadership, Team working, Organizational Citizenship
Behavior and Job Performance of Managers at a Private Communication Organization
in Bangkok

นามผู้วิจัย นายสมประสงค์ เรือนไทย

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ด.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ไฉไล สักดิวรพงศ์, น.ม.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์วินัย อัจจงหาญ, M.A.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่

เดือน

พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น
องค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

The Relationship between Servant Leadership, Team Working,
Organizational Citizenship Behavior And Job Performance of Managers
at a Private Communication Organization in Bangkok

โดย

นายสมประสงค์ เรือนไทย

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2551

สมประสงค์ เรือนไทย 2551: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การ
การสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค. 203 หน้า

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระดับการทำงานเป็นทีม
ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ตลอดจนศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น
องค์การสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นองค์การสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งใน
ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 223 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถาม
แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ แบบสอบถามสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับต้น แบบสอบถามภาวะผู้นำ
แบบวัดการทำงานเป็นทีม แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และแบบประเมินผลการ
ปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ ได้แก่
ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการทดสอบสมมติฐานใช้ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระดับการทำงานเป็นทีม และระดับพฤติกรรมการ
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง โดยระดับการทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรม
การร่วมมือ และด้านพฤติกรรมการประสานงานอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
ระดับต้นอยู่ในระดับสูง และพบว่า 2) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิก
ที่ดีขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .675 .660 .658 ตามลำดับ และ 3) ตัวแปรภาวะผู้นำแบบ
ผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถร่วมกันอธิบายผลการ
ปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์
ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 53.9 ($R^2 = .539$)

Somprasong Ruanthai 2008: The Relationship between Servant Leadership, Team Working, Organizational Citizenship Behavior And Job Performance of Managers at a Private Communication Organization in Bangkok. Master of Science (Industrial Psychology), Major Field: Industrial Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Rattigorn Chongvisal, Ph.D. 203 pages.

The objectives of this research were to study: 1) the level of servant leadership, team working, organizational citizenship behavior and job performance of managers 2) the relationship between servant leadership, team working, organizational citizenship behavior and job performance of managers 3) common predictors between servant leadership, team working, organizational citizenship behavior and job performance of managers at a private communication organization in Bangkok.

The samples of this research were managers of a private communication organization in Bangkok in total numbers of 223. The research measurement used in collecting data were 1) general questionnaires for personal data 2) servant leadership questionnaires 3) team working questionnaires 4) organizational citizenship behavior questionnaires 5) job performance questionnaires. Analysis of data used statistical program for frequency, percentages, mean and standard deviation. For the hypothesis testing, Pearson's product moment correlation and stepwise multiple regression were used.

It was concluded from the research that; 1) servant leadership level, team working level and organizational citizenship behavior level of managers were in the high level which is highest in the aspects of cooperation and coordination and 2) servant leadership, team working and organizational citizenship behavior have a positive relation with the job performances of managers with statistical significance at statistical level of .01. The correlation coefficient was .675, .660, .658 respectively. 3) the variables of servant leadership, team working and organizational citizenship behavior altogether could explain the consequences of job performance of managers with statistical significance at statistic level of .01 and could predict the job performance behaviors at the percentage of 53.9 ($R^2 = .539$)

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ไฉไล ศักดิวิรพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์วัลย์ สุรินยา ประธานกรรมการสอบ สัมภาษณ์วิทยานิพนธ์ขั้นสุดท้าย และอาจารย์สำเนียง เพชรจอม อาจารย์ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ ระดับ 9 ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา ช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ในทำการวิจัย จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ และขอกราบ ขอบพระคุณในความกรุณาของ ดร.รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม และนางสาวสุภาพร ชุมวรฐายี ที่ได้ กรุณาสละเวลาในการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารระดับต้นทุกท่านที่กรุณาสละเวลา และให้ความร่วมมือใน การตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชาจิตวิทยาทุกท่าน ที่กรุณา ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชา จิตวิทยาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการประสานงานงาน รวมทั้งนิสิต ปริญาโทจิตวิทยาอุตสาหกรรมภาคปกติ รุ่นที่ 19 โดยเฉพาะนายชาญ รัตนะพิสิฐ นางสาวมนัชชา จันทเขต นางสาวนิรมล จันทรสุวรรณ นางสาววิภาวี ถึงนาค และนางสาวชนันท์ ทองเผือก ที่ คอยเป็นกำลังใจ ให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

เหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อสมศักดิ์ และคุณแม่บุญมี เรือนไทย บิดา มารดาของผู้วิจัย ที่ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ และให้โอกาสในการศึกษาเล่าเรียนแก่ผู้วิจัยจนปัจจุบัน และบุคคลที่สำคัญที่สุด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพระเจ้าผู้ทรงพระชนม์ที่เป็นทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิต และให้การสนับสนุนที่ดีเลิศเสมอมา

สมประสงค์ เรือนไทย

มีนาคม 2551

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์	8
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	16
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	31
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	44
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	55
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	82
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	88
สมมติฐานในการวิจัย	89
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	91
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	91
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	92
วิธีการสร้างเครื่องมือ	93
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	95
การเก็บรวบรวมข้อมูล	107
การวิเคราะห์ข้อมูล	108

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลการปฏิบัติงานด้านความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ	76
2	ผลการปฏิบัติงานด้านมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน	77
3	ผลการปฏิบัติงานด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	78
4	ผลการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับจากลูกค้า	79
5	ผลการปฏิบัติงานด้านมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	80
6	ผลการปฏิบัติงานด้านพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า	81
7	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารระดับต้นจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	112
8	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน	114
9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้น กับผลการปฏิบัติงาน	117

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
10	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงาน	118
11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร กับผลการปฏิบัติงาน	119
12	ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	120
13	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Stepwise โดยใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวอธิบาย ผลการปฏิบัติงาน	121
ตารางผนวกที่		
1	ค่า Item-total Correlation ของแบบสอบถาม ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้น	184
2	ค่า Item-total Correlation ของแบบวัด การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับต้น	186
3	ค่า Item-total Correlation ของแบบวัด พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของผู้บริหารระดับต้น	187

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่	หน้า
4 ค่า Item-total Correlation ของแบบประเมิน ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น	188

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วทั้งในระดับโลก และระดับประเทศ มีการเรียกยุคปัจจุบันว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคโลกไร้พรมแดน มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) มีระบบทุนนิยมเป็นกระแสหลักของโลก ทำให้เกิดการแข่งขันในระดับนานาชาติมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านเศรษฐกิจ ธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรม และการบริหารจัดการ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่พบว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทางด้านเทคโนโลยี และระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ทั้งนี้เนื่องมาจากการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ซึ่งทำให้การติดต่อกันระหว่างสังคมที่อยู่ห่างไกลกันเป็นไปได้โดยสะดวกและรวดเร็วขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้เกิดการเปิดรับข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ จากสังคมภายนอกเข้ามาสู่สังคมเดิม และเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในสังคมทั้งทางด้านวิถีการดำรงชีวิตของคนในสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ทั้งในระดับมหภาคและในระดับจุลภาค รวมถึงด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กรต่างๆด้วยเช่นกัน จะเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงได้ให้ผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ องค์กรที่จะสามารถอยู่รอดได้ภายใต้เงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้นต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีที่สุด

โดยส่วนใหญ่แล้ว ปัจจัยหลักสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน เพราะคนเป็นผู้ที่รับผลจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากที่สุด ซึ่ง “ภาวะผู้นำ” นั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความสำเร็จ ผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการในทุกระดับ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ในระดับโลก ประเทศชาติและท้องถิ่น (สงวน ช้างฉัตร, 2543) เพราะผู้นำเปรียบเหมือนผู้มีอิทธิพลกำหนดทิศทางให้กับผู้ที่อยู่ภายใต้ ผู้นำที่สามารถสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นได้ก็จะสามารถพาทีมและองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ เหตุเพราะได้รับการยอมรับและเป็นศูนย์รวมใจของทีมงานที่จะนำพากันไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ในปัจจุบันพบว่าได้มีองค์การสมัยใหม่ที่คิดค้นหาวิธีการจัดการระบบในหลายวิธี เพื่อลดต้นทุน และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในกลยุทธ์การทำงาน มีการจัดการสมัยใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับทีมงาน อันเป็นการสร้างองค์การให้เกิดความแข็งแกร่งนั้น จำเป็นต้องมีผู้นำที่ทันสมัย (วิเชียร ชุตินาเทินทร์, 2544) โดยผู้นำในอดีตนั้นมักจะไม่ได้เปิดโอกาสให้ทีมงานได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ออกมา และมักปราศจากพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมกับบุคคลอื่น ซึ่งแตกต่างจากสังคมปัจจุบันที่องค์การต้องการผู้นำที่ประกอบไปด้วยคุณธรรมและจริยธรรม มีความเข้าใจผู้อื่น และเปิดโอกาสให้แก่บุคคลอื่น ไม่เพียงแต่ยึดความรู้ความสามารถของตนเพียงอย่างเดียว หรือมองความต้องการของตัวเองเท่านั้น แต่จะก้าวออกมาเพื่อค้นพบว่าอะไรบ้างที่สำคัญสำหรับผู้อื่น (ศิริระ โอภาสพงษ์, 2539) ผู้นำในองค์การยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ที่เป็นพลวัตรที่ยากต่อการพยากรณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้นบางอย่างผู้นำในอดีตอาจจะไม่เคยเผชิญมาก่อน ทั้งการลดบุคลากรจำนวนมากออกจากงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย การนำระบบการทำงานเป็นทีมเข้ามาช่วยในการตัดสินใจขององค์การ การปรับรื้อระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ตลอดจนการริเริ่มกิจการใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลที่มีจิตสำนึกของการรวมกลุ่มมุ่งพัฒนาความเจริญทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (ภูษิต โอวอริวัฒน์กุล, 2548)

อย่างไรก็ตาม ในยุคแห่งการเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์การ และรูปแบบของการทำงาน ด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทำให้องค์การมีลักษณะยืดหยุ่น และไร้ขอบเขตของโครงสร้างที่แน่นอน และเนื้อหาของการทำงานยังเปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายกลายเป็นการทำงานที่ใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากกว่า ดังนั้นในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย (Den Hartog and Koopman, 2001) อีกทั้งกลยุทธ์ ตัวแบบ เทคนิค วิธีการ ทักษะ และการปฏิบัติอาจไม่ช่วยให้เกิดประโยชน์ หากปราศจากความเข้าใจพื้นฐานแรงบันดาลใจของคนที่สร้างความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และไม่สามารถหาวิธีการสร้างคุณค่าในตัวผู้ที่มาช่วยสร้างอนาคตขององค์การได้ (The Greenleaf Centre for Servant Leadership, 2004) ซึ่งหากองค์การยังบริหารจัดการบุคลากรในการทำงานตามแบบยุคอุตสาหกรรมที่เน้นการควบคุมที่เข้มงวด และบังคับศักยภาพของมนุษย์ไว้ สิ่งนี้ถือเป็นความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง (คณัย จันทรเจ้าฉาย, 2548) วิธีทางเดียวที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานโดยอาศัย

ความรู้ คือ การมอบอำนาจแก่คน และสภาพการณ์เดียวที่จะเกิดการมอบอำนาจแก่คนได้ นั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์การที่ไว้วางใจกันสูง และปรัชญาการมอบอำนาจที่กลับทิศทางให้ผู้นำกลายเป็นผู้รับใช้ (Covey, 2001) ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน และการมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานได้เจริญงอกงาม ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้ (Spear, 1996) ที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นตัวอย่างที่ดีในการมอบอำนาจแก่คน ที่ถือว่าเป็นหลักการสำคัญยิ่งสำหรับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และหลักการดังกล่าวยังตั้งอยู่บนความเป็นจริงเชิงปฏิบัติ (Covey, 2001) และมีแนวความคิดที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเข้ากับการรับใช้ จึงค้นพบหัวใจสำคัญของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (The Great Leader) ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน เรียกว่าเป็น “ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้” (Servant Leadership) (Spear, 1994)

นอกจากปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแล้ว การทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ได้รับ ความสนใจอย่างกว้างขวาง ในกลุ่มผู้บริหารของทุกองค์การ เพราะแม้ว่าผู้บริหารหรือบุคคลนั้นจะ เก่งหรือมีความสามารถพิเศษด้านใดด้านหนึ่งมากก็ตาม ผู้บริหารหรือบุคคลก็ยังจำเป็นต้องอาศัย ความสามารถ ความช่วยเหลือจากผู้อื่น หรือต้องมีการรวมกลุ่มกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้การ ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุเป้าหมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) และจากการปฏิบัติงานใน องค์การใดๆ ก็ตามจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน กลุ่มหรือทีมจึงเป็นส่วนที่สำคัญ ในการปฏิบัติงาน ทีมที่เกี่ยวข้องต้องประกอบด้วยบุคลากรที่มีพลัง มีศักยภาพในตัวและพร้อมที่จะ แสดงออกความสามารถ ถ้าได้รับการกระตุ้น และได้รับกำลังใจอย่างเพียงพอ ดังนั้น การที่จะ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนั้นย่อมมาจากการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายในทีม ซึ่งผลสำเร็จจากการทำงานในองค์การเป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมของ บุคลากรมากกว่าจะเป็นผลสำเร็จที่เกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ การทำงานเป็นทีมจึงเป็น ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง (ฟาริดา อิบราฮิม, 2541)

ในต่างประเทศนอกเหนือจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีมแล้ว พฤติกรรมที่ มีส่วนช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้สูงสุดนั้นต้องอาศัยพฤติกรรมการ ปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากขึ้น ตั้งใจ ทำงานด้วยความกระตือรือร้น และความอดุสาหะพยายาม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การ ภาพรวมเป็นหลัก พฤติกรรมดังกล่าวคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผู้ที่มีพฤติกรรม

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากกว่าบุคคลอื่น จะมีแนวโน้มได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การน้อยกว่าบุคคลอื่น (Podsakoff and MacKenzie, 1994) ซึ่งสอดคล้องกับในประเทศไทยที่มีการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานนั้นมีความสัมพันธ์กันทางบวกในการปฏิบัติงานของพนักงาน (เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล, 2542; สุพรรณนา ประทุมวัน, 2544; ลาวัลย์ พร้อมสุข, 2545)

การศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จึงเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารระดับต้นขององค์การนั้นมีระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระดับการทำงานเป็นทีม และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับใด ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น หากองค์การสามารถพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้เกิดขึ้นได้ก็จะสามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการทำงานได้ ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น จะเป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน พัฒนาปรับปรุงทักษะความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น และเป็นแนวทางในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับต้นให้มีคุณลักษณะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับองค์การ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระดับการทำงานเป็นทีม ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระดับการทำงานเป็นทีม ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น รวมถึงปัจจัยที่สามารถอธิบายถึงผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรที่จะนำไปเป็นแนวทางในงานด้านการพัฒนาบุคลากร และองค์กร ซึ่งผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาปรับปรุง และใช้เพื่อประกอบการพิจารณาในการพัฒนาการฝึกอบรมส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และการสร้างความสำเร็จสูงสุดโดยภาพรวมขององค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ คือ

1. ประชากรเป้าหมาย คือ ผู้บริหารระดับต้น (Manager) ขององค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2549 จำนวนทั้งสิ้น 501 คน โดยบริษัทได้แบ่งตำแหน่งความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้นตามฝ่ายงานต่างๆ ในสำนักงานใหญ่
2. กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลากรายชื่อของผู้บริหารระดับต้นทั้งหมด 501 คน ใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) จากสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1970 อ้างใน ประคอง กรรณสูตร, 2538: 11) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 223 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรต้น

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ใช้ 10 องค์ประกอบ คือ
 - 1.1 การเป็นผู้รับฟัง (Listening)
 - 1.2 การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy)
 - 1.3 การเยียวยาจิตใจ (Healing)
 - 1.4 การตระหนักรู้ (Awareness)
 - 1.5 การโน้มน้าว (Persuasion)
 - 1.6 การสร้างมโนภาพ (Conceptualization)
 - 1.7 การมองการณ์ไกล (Foresight)
 - 1.8 การดูแลรับผิดชอบ (Stewardship)
 - 1.9 การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต (Commitment to the Growth of People)
 - 1.10 การรวบรวมกลุ่มคน (Building Community)

2. การทำงานเป็นทีม 5 ด้าน คือ

- 2.1 พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร (Communication)
- 2.2 พฤติกรรมการร่วมมือ (Cooperation)
- 2.3 พฤติกรรมการประสานงาน (Coordination)
- 2.4 พฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ (Creative breakthrough)
- 2.5 พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous breakthrough)

3. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 ด้าน คือ

- 3.1 พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Altruism)
- 3.2 พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)
- 3.3 พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship)
- 3.4 พฤติกรรมมีส่วนร่วม (Civic virtue)
- 3.5 พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)

ตัวแปรตาม

ผลการปฏิบัติงาน 6 ด้าน คือ

- 1. ความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ (Drive for making things happen)
- 2. ความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน (Rallying Together For Common Goals)
- 3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation and Creativity)
- 4. การได้รับการยอมรับจากลูกค้า (Valued by Customers)
- 5. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ (Expertise in Technical/ Professional Area)
- 6. พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า (Ready for Change and Eagerness to Grow)

นิยามศัพท์

ผู้บริหารระดับต้น (Manager) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นของฝ่ายงานในองค์กร เพื่อควบคุมดูแล วางแผน มอบหมายงาน และประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้ และเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง (Senior Manager) ขององค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของ ผู้บริหารระดับต้นที่ตอบสนองต่อความต้องการจนมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และสมัครใจที่จะเชื่อฟัง กระทำตาม เป็นการปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นขององค์กร ที่ปรารถนามอบสิ่งที่ดีที่เกิด จากภาวะผู้นำให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยมองข้ามผ่านผลประโยชน์ของตนเอง เห็นคุณค่าและพัฒนา บุคคล รับฟัง เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มองการณ์ไกล ดูแลรับผิดชอบบทบาท รวบรวมกลุ่มคน มี การโน้มน้าวจิตใจ พัฒนาคนให้เติบโต และใช้สิ่งที่ดีของตนในการให้แก่ผู้อื่น โดยแสดงความ ไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงาน และมอบอำนาจจนทำให้คนเหล่านั้นพยายามบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ร่วมกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการประเมินภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยใช้แนวคิดของ Larry C. Spears (2004) ที่ได้แบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็น 10 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็น ผู้รับฟัง การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การเอื้อยวจิตใจ การตระหนักรู้ การโน้มน้าว การสร้างมโน ภาพ การมองการณ์ไกล การดูแลรับผิดชอบ การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต และการรวบรวมกลุ่มคน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเป็นผู้รับฟัง (Listening) หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการสื่อสารและ การตัดสินใจ ฟังผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ และค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่มทำให้เจตนารมณ์ เหล่านั้นมีความชัดเจน อีกทั้ง รับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ร่วมงานพูด และมีการฟังประกอบ กับการสะท้อนกลับอย่างเหมาะสม

2. การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) หมายถึง ความรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน อย่างมาก การแสดงความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงาน และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมี พฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้ก็ตาม

3. การเยียวยาจิตใจ (Healing) หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการรักษาตนเอง และผู้ร่วมงานที่ได้สูญเสียกำลังใจ และเกิดความทุกข์ความเจ็บปวดทางอารมณ์ให้กลับเป็นปกติ ช่วยฟื้นฟูสภาวะจิตใจให้ดีขึ้น

4. การตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการเข้าใจในเรื่องทั่วไปและเข้าใจรู้ตนเองทำให้เกิดความแข็งแกร่ง เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้มองเห็นสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งพลอยใจ แต่กลับเป็นสิ่งที่ก่อวนและสิ่งปลูกให้ตื่น มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล สามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

5. การโน้มน้าว (Persuasion) หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการ โน้มน้าวใจ ชักจูงใจมากกว่าใช้อำนาจ โดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กร มุ่งที่จะทำให้ผู้ร่วมงานคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ สามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การสร้างมโนภาพ (Conceptualization) หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการ มองปัญหาขององค์กรจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบ มีความคิดให้เหนือขึ้นไป จากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน แสวงหาความสัมพันธ์ระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการกับการคิดที่สลับซับซ้อนได้

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถคาดการณ์และมองเห็นเหตุการณ์ต่อเนืองที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความสามารถในการหยั่งรู้สถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น รู้ว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จ และกำหนดจุดที่คาดหวังที่จะไปให้ถึงตามสิ่งที่มองเห็น

8. การดูแลรับผิดชอบ (Stewardship) หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการเอาใจใส่ดูแล และรับผิดชอบในบทบาท สามารถสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงาน อุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ร่วมงาน รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจและการเข้าใจมากกว่าการบังคับควบคุม

9. การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต (Commitment to the Growth of People)

หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการพัฒนาผู้ร่วมงานให้ประสบความสำเร็จ มีความเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงส่งกว่าลักษณะภายนอก มีการเสียสละอุทิศตนต่อผู้ร่วมงานอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนในองค์กร และตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของผู้ร่วมงาน

10. การรวบรวมกลุ่มคน (Building Community) หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการสร้างความสำคัญของสร้างกลุ่ม สามารถรวบรวมผู้คนจำนวนมากได้ คอยชี้ทาง ด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในอนาคต

การทำงานเป็นทีม (Team Working) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นขององค์การที่แสดงต่อสมาชิกภายใต้การบังคับบัญชาในฝ่ายงาน โดยรับผิดชอบและใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของฝ่าย และบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการประเมินการทำงานเป็นทีม โดยใช้แนวคิดของ Romig (1996) ที่ได้แบ่งองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมการร่วมมือ พฤติกรรมการประสานงาน พฤติกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์ และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่มีต่อสมาชิกในฝ่ายงานในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างอิสระ ได้รับข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสมาชิกทีม มีการพบปะพูดคุย ประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาหรือป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

2. พฤติกรรมการร่วมมือ (Cooperation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่มีต่อสมาชิกในฝ่ายงานในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ ร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงาน และร่วมกันอภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางแก้ไข เพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. พฤติกรรมการประสานงาน (Coordination) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่มีต่อสมาชิกในฝ่ายงานในการจัดระเบียบการทำงานที่มีความเกี่ยวเนื่องกันภายในทีมหรือระหว่าง

ทีม ซึ่งเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน มีการจัดการกับความขัดแย้ง โดยมีกิริยามารยาทการพูดจาที่ดีต่อกัน ทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความรวดเร็ว

4. พฤติกรรมการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative breakthrough) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่มีต่อสมาชิกในฝ่ายงานในการร่วมกันแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงงาน โดยการคิดค้นวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากกรปฏิบัติงานเดิม ซึ่งมีผลให้การทำงานสะดวก รวดเร็ว และประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

5. พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous breakthrough) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่มีต่อสมาชิกในฝ่ายงานในการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ที่สามารถลดระยะเวลาการทำงาน และปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งองค์การไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และไม่เกี่ยวข้องกับระบบรางวัลที่องค์การกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับต้นเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ และเกิดประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยใช้แนวคิดของ Organ (1991) ที่ได้แบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมมีส่วนร่วม และพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่ให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นในการแก้ปัญหการทำงานโดยสมัครใจ แนะนำพนักงานใหม่ในการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ แสวงหาวัสดุอุปกรณ์ที่เพื่อนร่วมงานต้องการมาให้ใช้ ในกรณีที่บุคคลนั้นไม่สามารถหามาใช้ได้ด้วยตนเอง ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอื่นในกรณีที่ยังทำงานไม่เสร็จสมบูรณ์

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่คำนึงถึงผู้อื่น เคารพสิทธิของผู้อื่น พยายามป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา เนื่องจากการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาและแนะนำพนักงานในฝ่ายงานเกี่ยวกับการวางแผนงาน

3. พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่มีความเห็นใจ เข้าใจ และอดทนต่อปัญหา เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดมาก่อน อดทนต่อความยากลำบากในงาน อดทนต่อความเสียใจที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หรืออดทนต่อความเครียด ความกดดันต่างๆ ด้วยความเข้าใจ และทั้งๆ ที่สามารถใช้สิทธิเรียกร้องความเป็นธรรมหรือร้องทุกข์ได้แต่เนื่องจากการร้องทุกข์จะเพิ่มภาระให้กับผู้บังคับบัญชา และอาจเกิดการโต้เถียงกันจนละเลยการปฏิบัติงาน

4. พฤติกรรมการมีส่วนร่วม (Civic virtue) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ และมีส่วนในการดำเนินงานในฝ่ายงานอย่างสร้างสรรค์ มีความสนใจเข้าร่วมประชุม เก็บความลับภายในองค์กร ยึดแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และเหมาะสมต่อองค์กร รวมทั้งลงมือกระทำเพื่อความเจริญเติบโตของฝ่ายงาน

5. พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่มีการปฏิบัติตามระเบียบและนโยบายของฝ่ายงานที่กำหนด และสนองต่อนโยบายขององค์กร มีความตรงต่อเวลา ปฏิบัติงานด้วยความประณีต เรียบร้อย ดูแลปกป้องทรัพย์สินให้กับองค์กร ใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างประหยัด บำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ขององค์กรให้อยู่ในสภาพดี ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว

ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) หมายถึง ระดับของผลการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมเกี่ยวกับความรู้ความสามารถภาวะผู้นำ พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมถึงความคิด ศักยภาพของผู้บริหารระดับต้นแต่ละคนในองค์กร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบประเมินที่พัฒนาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร (2549) ที่ได้แบ่งเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ ความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับการยอมรับจากลูกค้า มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ (Drive for making things happen) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายหรือเป้าหมายที่รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานด้วยตนเองหรือร่วมมือกับผู้อื่น และทำงานสำเร็จตามกำหนดเวลาโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน (Rallying Together for Common Goals) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่มีความเข้าใจและตระหนักอยู่เสมอว่าเราเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานที่ทำงานเพื่อเป้าหมายโดยรวมขององค์กร แบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ กับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร รับฟังและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน รวมทั้งยอมรับความสามารถของผู้อื่น

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation and Creativity) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่แสวงหาโอกาสในการนำเสนอทางเลือกที่มีประโยชน์สำหรับลูกค้า (ทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน) เพื่อตอบสนองความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในขั้นตอนและวิธีการทำงาน

4. การได้รับการยอมรับจากลูกค้า (Valued by Customers) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่ตระหนักในสำคัญของลูกค้า เล็งเห็น รับรู้ และตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกด้วยความถูกต้อง มีคุณภาพ และรวดเร็ว พร้อมทั้งมุ่งมั่นที่จะให้บริการในระดับที่สูงกว่าที่ลูกค้าคาดหวังอย่างสม่ำเสมอ และได้รับการยอมรับจากลูกค้า

5. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ (Expertise in Technical/ Professional Area) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่แสดงออกถึงความรู้ทางเทคนิคและวิชาชีพ และมีความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน ประยุกต์ใช้ความรู้กับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดผลการทำงานที่เหมาะสม

6. พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า (Ready for Change and Eagerness to Grow) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่เล็งเห็น รับรู้ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปรับตัวเข้ากับวิธีการทำงานใหม่หรือที่แตกต่างไปจากเดิม พร้อมเปิดรับและปรับเปลี่ยนที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น องค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ตรวจสอบเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบเขตการวิจัย โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับผลการปฏิบัติงาน

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงาน

5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อเพิ่มความเข้าใจและประสิทธิผลในการอ่านงานวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความหมายของภาวะผู้นำ

กิตติ ตยัคานนท์ (2532) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย ให้ร่วมมือกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทองใบ สุคชาวี (2543) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีพฤติกรรมใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายหมายที่ดีงาม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคคลในการใช้อำนาจ และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2543) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับ และทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Bass (1981 cited in Nahavandi, 1997) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นสิ่งเติมเต็มของกระบวนการกลุ่ม ซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพล เป็นสิ่งแรกของโครงสร้าง และเป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมาย

Fiedler (1984 อ้างใน กวี วงศ์พุด, 2536) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น และอำนาจนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้สำเร็จ และสามารถทำให้ผู้ตามยอมรับ และเต็มใจปฏิบัติตาม

Robbins (1996) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการใช้อิทธิพล เพื่อนำกลุ่มให้ปฏิบัติตามเป้าหมายไว้

Robertson (1994) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการทางพฤติกรรมของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์นั้นๆ

Daft (2002) มองภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องของความสัมพันธ์เกี่ยวกับการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของเป้าหมายที่บุคคลเหล่านั้นมีร่วมกัน

Yukl (2002) อธิบายถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และการเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมาย และวิธีการที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จ อีกทั้งเป็นกระบวนการของการช่วยให้ความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้บรรลุถึงเป้าหมายที่มีร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจเหนือผู้อื่น และสามารถที่จะจูงใจในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติ และดำเนินการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นที่กล่าวถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นจนพวกเขาสนใจที่จะเชื่อฟังและทำตาม คนที่มีภาวะผู้นำเช่นนี้มักมีคุณสมบัติบางอย่างที่ทำให้ผู้คนคล้อยตามได้ง่ายหรืออยากติดตามเขา ปัจจุบันมีการศึกษากันมากกว่าคุณสมบัติอะไรบ้างที่สร้างภาวะผู้นำในตัวบุคคลขึ้นมา ผู้คนทั่วไปมักชอบติดตามคนแบบไหน คนที่มีคุณสมบัติอะไรที่ดึงดูดให้ผู้คนคล้อยตามหรือติดตาม ผู้ที่ศึกษาวิจัยด้านความเป็นผู้นำจำนวนมาก พบความจริงคล้ายคลึงกันว่า คนที่มีภาวะผู้นำมักมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (ซิลป์ชัย ชาติเจริญรัตน์, 2547) คือ

1. มีความรู้ความสามารถ ผู้คนมักอยากติดตามคนที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าตน อย่างน้อยก็เป็นความรู้ความสามารถเฉพาะด้านที่พวกเขาต้องพึ่งพา ความรู้ความสามารถที่ว่่านี้อาจรวมไปถึงความรู้ความสามารถที่แปรรูปเป็นทรัพยากรอย่างอื่นด้วยก็ได้ เช่น ประสบการณ์ ความสำเร็จ ฐานะทางการเงิน ตำแหน่ง เกียรติยศชื่อเสียง สายสัมพันธ์หรืออำนาจอิทธิพล ความรู้ความสามารถมักเป็นใบเบิกทางขั้นต้นที่ช่วยให้บุคคลมีภาวะผู้นำง่ายขึ้นและเร็วขึ้น แต่ก็ยังไม่ใช่ว่าทั้งหมด หากขาดสิ่งอื่นๆ ที่จะตามมาต่อไปนี้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ก็จะไม่สามารถทำให้ผู้อื่นติดตามเราตลอดรอดฝั่ง

2. ซื่อตรงและมีคุณธรรม ผู้คนมักอยากติดตามคนที่พวกเขาารู้สึกว่าเป็นคนดีมีคุณธรรม อย่างน้อยก็ต้องเป็นคนที่เขาเชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ คุณสมบัตินี้มักไม่ได้เกิดขึ้นโดยทันที แต่ต้องใช้เวลาพิสูจน์ชีวิตพอสมควร จนถึงระยะเวลาหนึ่งที่ผู้คนก็จะเกิดความศรัทธาและไว้วางใจ

3. มีบุคลิกภาพที่ดี ผู้คนมักอยากติดตามคนที่มีบุคลิกภาพแบบผู้นำ เช่น มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง คุ้งแข็งแรง สง่า สุขุมเยือกเย็น เป็นต้น ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในจุดยืนอย่างชัดเจน เข้มแข็งไม่หวั่นไหวแม้ต้องถูกต่อต้าน โต้แย้งและกล่าวหา จะสามารถมีบุคลิกของผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ดีได้

4. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้คนมักอยากติดตามคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี หรือเป็นคนที่เขาสามารถรู้จักและสนิทสนมได้ง่าย เป็นคนที่พวกเขารู้สึกสบายใจที่จะผูกพันชีวิตและร่วมงานด้วย และพื้นฐานของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีก็คือการเข้าใจคน เข้าใจว่าคนเราชอบอะไร ไม่ชอบอะไร รวมทั้งสามารถตอบสนองสิ่งที่คนอื่นชอบและไม่ทำสิ่งที่คนไม่ชอบ ดำเนินชีวิตโดยใช้เวลาอยู่กับคนภายใต้ความเป็นกันเอง ใช้ชีวิตเรียบง่าย ไม่ถือตัว

5. เป็นแบบอย่าง ผู้คนมักอยากติดตามคนที่สามารถเป็นแบบอย่างให้พวกเขาได้ เป็นคนที่พวกเขาอยากจะทำแบบและเป็นเหมือน ไม่ใช่คนที่เพียงแต่พูด หรือออกคำสั่ง แต่ไม่เคยทำก่อน หรือไม่เคยทำให้เห็นเป็นแบบอย่าง

6. เสียสละ ผู้คนมักอยากติดตามคนที่พวกเขารู้สึกว่าบุคคลนั้นรักพวกเขา ขอมเสียสละเพื่อพวกเขา และนำเพื่อประโยชน์ของพวกเขาเป็นหลัก ไม่ใช่เพื่อตนเองเป็นหลัก ผู้นำต้องยินดีเสียสละเพื่อผู้ตาม ขอมสละความสุขส่วนตัวเพื่อผู้ตาม ด้วยเหตุนี้ผู้ตามก็จะติดตามผู้นำคนนั้นเช่นกัน

7. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมาย วิสัยทัศน์หมายถึงการมองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นหรืออยากให้เกิดขึ้นในอนาคต เป้าหมายคือการกำหนดจุดที่คาดหวังจะไปให้ถึงตามวิสัยทัศน์ที่เห็น ผู้คนมักอยากติดตามคนที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมาย คนที่รู้ว่ามีชีวิตอยู่เพื่อทำอะไร มีเป้าหมายอะไร พวกเขาจะได้ติดตามไปอย่างมั่นใจ ผู้นำต้องสามารถชี้ให้ผู้ตามมองเห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และบอกเป้าหมายและวิธีการในการบรรลุเป้าหมาย ด้วยวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนผู้ตามจึงอยากเดินตาม

8. มีความริเริ่ม ความริเริ่มคือการทำก่อนหรือทำเองโดยไม่จำเป็นต้องรอคนอื่นมาร่วมด้วย ก่อนแล้วจึงค่อยทำ ผู้คนมักอยากติดตามคนที่ริเริ่มทำสิ่งที่ตนเชื่อ ก่อน แล้วเมื่อพวกเขาเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีก็จะเริ่มหันมาทำตามด้วยภายหลัง

9. เข้มแข็ง กล้าหาญและอดทน ผู้คนมักอยากติดตามคนที่เข้มแข็ง กล้าหาญที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง และมีความบากบั่นมุ่งมั่นจนกระทั่งประสบความสำเร็จ ไม่เลิกล้มกลางคัน

นอกจากคุณสมบัติของผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังพบอีกว่าผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงมักมีทักษะของผู้นำในการนำหรือความสามารถในการนำไปอีกด้วย (คิลปีซีย์ เซาว์เจริญรัตน์, 2547)

1. จูงใจผู้อื่นได้ดี ผู้นำจำเป็นต้องมีการจูงใจผู้อื่น การจูงใจเป็นความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำตามด้วยความเต็มใจ แม้จะเป็นสิ่งที่ยากลำบาก ผู้นำที่ดีมักมีทักษะความสามารถในการจูงใจผู้อื่น

2. บริหารจัดการได้ เป็นความสามารถในการวางแผน จัดระบบงาน จัดคนเข้าทำงาน ควบคุมการทำงาน ประเมินผลและปรับปรุงงาน จนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีทักษะของนักบริหารจัดการด้วย

3. สามารถจัดลำดับความสำคัญ ชีวิตมักมีสิ่งที่จะต้องทำมากมาย แต่ผู้นำที่ดีจะสามารถจัดสรรได้ว่าอะไรสำคัญก่อนหลัง เพื่อเป้าหมายจะสำเร็จและการทำงานจะมีประสิทธิภาพ

4. ตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี ในการนำมักจะต้องตัดสินใจและต้องแก้ปัญหาอยู่เสมอ บางเรื่องง่ายแต่บางเรื่องก็ยาก ผู้นำที่เก่งจะสามารถตัดสินใจได้ดี สามารถเผชิญปัญหาด้วยท่าทีที่ดีและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำจะต้องคิดได้กว้างไกลและลึกซึ้งกว่าคนอื่น ฉะนั้นผู้นำจึงควรสามารถคิดอย่างสร้างสรรค์

6. สอนคนอื่นเป็น สร้างผู้นำและทีมงานได้ ผู้นำจะสามารถทำงานใหญ่ได้ก็ต่อเมื่อสามารถสอนและสร้างผู้อื่นให้พัฒนาเติบโตขึ้นเป็นทีมงาน และเป็นผู้นำแทนตนเองต่อไปได้ เพื่อตนเองจะได้สามารถก้าวขึ้นไปทำงานที่สูงขึ้นและยากขึ้น ผู้นำที่เก่งมักมีทักษะความสามารถในการสอน การสร้างและการพัฒนาผู้อื่นให้เป็นผู้ตามต่อไป รวมทั้งสามารถสร้างทีมงานและทำงานเป็นทีมได้ดี

7. สามารถสื่อสารและพูดต่อหน้าชุมชนได้ดี ผู้นำจำเป็นต้องมีการสื่อสารและการพูดกับกลุ่มอยู่เสมอ คนที่มีภาวะผู้นำสูงมักสามารถสื่อสารกับกลุ่มคนที่เรานำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสื่อสารกับกลุ่มคนมากๆ ผู้นำที่เก่งมักเป็นคน πουพูดกับกลุ่มคนได้ดี

นอกจากทักษะของผู้นำที่กล่าวมาแล้วยังมีทักษะอื่นๆอีกที่คนที่มีความภาวะผู้นำสูงมักจะมี ซึ่งสามารถพบได้จากผู้นำที่มีความสามารถเป็นจำนวนมาก เช่น การนำกลุ่ม การนำประชุม การบริหารเวลา การบริหารเงิน การใช้อำนาจ การมีชีวิตที่สมดุล การจัดการความเครียด และอื่นๆ คนที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำควรเรียนรู้และพัฒนาในคุณสมบัติและทักษะเหล่านี้ เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของตนเองให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้บุคคลนั้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีภาวะผู้นำเช่นกัน เพื่อสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานสูงสุด

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ
2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม
3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์
4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

สำหรับรายละเอียดของทฤษฎีทั้ง 4 นั้น มีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

ทฤษฎีนี้อยู่ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 จนกระทั่งต้นศตวรรษที่ 20 โดยมีความเชื่อว่า คนที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ (Navahandi, 1997 อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541)

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำเป็นทฤษฎีซึ่งเสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำ มีดังนี้

1. มีพลังและความทะเยอทะยานสูง
2. มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
3. มีความซื่อสัตย์สุจริต และความซื่อตรง
4. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
5. ความเฉลียวฉลาด
6. มีความรอบรู้ในการทำงาน

บุคคลที่มีความเป็นผู้นำในตนเอง หมายถึง บุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการปรับบุคลิกภาพให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการรับรองว่าคุณลักษณะใดจะทำให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

ยุคการศึกษาผู้นำเชิงพฤติกรรมเริ่มตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1940 จนกระทั่งถึงช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ บางส่วนถูกรอบครอบโดยทฤษฎีของนักพฤติกรรมศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกา และในอังกฤษ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมมุ่งไปที่ความพยายามในการระบุพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพว่าเป็นแบบใดมากกว่าที่จะมุ่งเน้นไปที่ใครคือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio (1998 อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) ได้ค้นพบแบบของพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ ดังนี้

2.1.1 ผู้นำที่มุ่งถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะของผู้นำ ซึ่งให้ความสำคัญที่บทบาทของตนเอง และคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะจะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างสรรค์ในการทำงานสูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย

2.1.2 ผู้นำที่มุ่งถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่มีลักษณะแสดงความเป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเชื่อถือและความอบอุ่น ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัย Michigan (1998 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542: 440) ได้ข้อสรุป 2 ประการ คือ

2.2.1 พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งที่คนจะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2.2.2 พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งที่ผลผลิตจะแสดงพฤติกรรมตรงกันข้าม กล่าวคือจะเน้นงานและเทคนิคต่างๆ ในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3 ทฤษฎีของ Blake กับ Mouton ทฤษฎี Managerial Grid ของเบลคและมูตัน กล่าวว่า ผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไรอาจดูได้จากการประสานระหว่างความคิดที่ผู้นำมีต่อตัวตนและการผลิต เขาเชื่อว่า ผู้นำที่อาจเป็นผู้ที่ให้ความสนใจต่อคน (Concern for People) หรืออาจเป็นผู้ที่ให้ความสนใจต่อการผลิต (Concern for Production) หรืออาจให้ความสนใจทั้งต่อคนและต่อการผลิตได้ (พรพรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2529: 127-130) แบบของผู้นำทั้ง 5 ประเภท มีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

2.3.1 ผู้นำแบบ 9, 1 เป็นแบบของผู้นำที่เน้นผลผลิตมากกว่าเน้นที่ตัวคนงาน เขาจะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในรูปของการใช้อำนาจและการเชื่อฟัง ผู้นำแบบนี้เรียกว่า แบบ Authority - Obedience

2.3.2 ผู้นำแบบ 1, 9 ผู้นำแบบนี้เป็นแบบตรงกันข้ามกับแบบ 9, 1 คือ จะเน้นต่อการรักษาสัมพันธภาพในระหว่างบุคคล ที่ราบรื่นและไม่ขัดขวางผู้ใด ทักษะคิดและความรู้สึกรักของบุคคลมีความสำคัญมากกว่าการผลิต ผู้นำแบบนี้เรียกว่า แบบ Country Club Management

2.3.3 ผู้นำแบบ 1, 1 ผู้นำแบบนี้เป็นแบบที่แย่ที่สุด กล่าวคือ มีความสนใจต่ำมากกว่าทั้งตัวคนและการผลิต ผู้นำแบบ 1, 1 ไม่ได้ดำเนินการบริหารอย่างจริงจังเท่าไรนัก ผู้นำแบบนี้เรียกว่า แบบ Impoverished Management

2.3.4 ผู้นำแบบ 5, 5 ผู้นำแบบนี้มีความสนใจปานกลางทั้งที่ตัวคนและที่ผลผลิต เขามักจะเป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอม เพื่อให้ได้ความพึงพอใจทั้งที่ตัวบุคคลและที่การผลิต ผู้บริหารแบบนี้จะพยายามทำตัวเป็นคนยืดหยุ่น ทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และไม่มีการคาดหมายสูงเท่าไรนัก ผู้นำแบบนี้เรียกว่า แบบ Organization Man Management

2.3.5 ผู้นำแบบ 9, 9 ผู้นำแบบนี้มีวัตถุประสงค์ในการบริหารงานด้วยการสนับสนุนสภาพการณ์ต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิตสูง และขวัญกำลังใจสูงด้วยการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้นำจะตั้งสมมติฐานว่าความต้องการพื้นฐานของบุคคลจะได้รับการตอบสนองด้วยผลงานที่สร้างสรรค์และด้วยการแสดงความสนใจอย่างสูงต่อตัวบุคคลและต่อการผลิต

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์จะเน้นที่ความสำคัญของปัจจัยทางสภาพแวดล้อม ยกตัวอย่างเช่น ธรรมชาติของงานที่ปฏิบัติโดยผู้นำ ธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมภายนอกและคุณลักษณะของผู้ตาม (Yukl, 1994: 13) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership) รูปแบบ LPC ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายว่าสถานการณ์ทำให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ และประสิทธิภาพได้อย่างไร (Yukl, 1994: 304) Fielder ได้กล่าวว่า มีปัจจัยทางสถานการณ์อยู่ 3 ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดอำนาจ และอิทธิพลของผู้นำ และยังเป็นตัวกำหนดว่าผู้นำจะมีลักษณะประชาธิปไตย และเน้นที่ตัวคน หรือมีลักษณะเผด็จการ และเน้นที่ตัวงาน (พรรณราย ทรัพย์ประภา, 2529: 124-125) ซึ่งมีดังต่อไปนี้ คือ

3.1.1 สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) ฟีเดเลอร์กล่าวว่า ผู้นำน่าจะมีอำนาจ และอิทธิพลต่อสมาชิกถ้าเขามีสัมพันธภาพอันดีต่อสมาชิก หรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้นำที่ขาดสัมพันธภาพอันดีต่อสมาชิก

3.1.2 การจัดมอบหมายงาน คือ การกำหนดว่างานของกลุ่มที่ต้องทำอยู่เป็นประจำ และที่สามารถทำนายได้นั้นเป็นอย่างไร พิคเลอร์กล่าวว่างานต่างๆ และการมอบหมายงานอะไรให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำนั้นถ้ากระทำอย่างรอบคอบด้วยการจัดการวางโครงสร้างอย่างมีแบบแผนจะช่วยให้ผู้นำคนนั้นมีอิทธิพลมากกว่างานที่ไม่ชัดเจน สับสน

3.1.3 อำนาจเกี่ยวข้องกับตำแหน่ง (Position Power) ปัจจุบันนี้หมายถึงระดับที่ลักษณะของงานในตัวของมันเองที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้นำสามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม และยอมรับการนำของเขาได้ เช่น อำนาจในการว่าจ้าง การให้ออก การบังคับ การลงโทษ และอื่นๆ

3.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard Situational Leadership Theory) ผู้นำตามสถานการณ์ในทฤษฎีนี้จะมุ่ง 2 ทักษะ คือ พฤติกรรมการทำงาน และพฤติกรรมความสัมพันธ์ โดยจะพิจารณาในลักษณะสูงหรือต่ำ แล้วจึงรวมทั้ง 2 ลักษณะ เข้าเป็นพฤติกรรมของผู้นำ 4 ประการ คือ

3.2.1 การบอกกล่าว (Telling) รูปแบบผู้นำแบบนี้จะทำงานดีที่สุดกับพนักงาน ซึ่งไม่เต็มใจและขาดความสามารถ หรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

3.2.2 การใช้งาน (Selling) เป็นผู้นำแบบบงการเกี่ยวกับงาน และขณะเดียวกันก็ให้การสนับสนุนความต้องการของพนักงาน

3.2.3 การมีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำจะมุ่งการติดต่อสื่อสาร และให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทในการอำนวยความสะดวกอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ

3.2.4 การมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำจะอำนวยความสะดวกหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยตัวเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถ และมีการจูงใจ

3.3 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader Member Exchange Theory) ผู้นำจะสร้างกลุ่มพวกเดียวกัน และกลุ่มคนที่เป็พวกอื่นขึ้นมา ผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่มที่เป็นกลุ่มคนพวกเดียวกัน (In-Group) นี้จะมีสมรรถนะการทำงานที่สูงกว่า อัตราการออกจากงานน้อย

และพอใจหัวหน้ามากกว่า ผู้นำมักจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกัน และมีความโน้มเอียงที่จะพอใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานต่างๆ ให้มากกว่า จากการศึกษพบว่าผู้นำจะเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่เข้ามาเป็นกลุ่มคนพวกเดียวกับเขาจากลักษณะบางประการ เช่น อายุ เพศ ทัศนคติ ซึ่งคล้ายๆ กับผู้นำ

3.4 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นหน้าที่ของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสรุปว่าคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะเป็นเผด็จการสูงมีแนวโน้มที่จะยอมรับผู้นำที่มีลักษณะนำทางมากกว่าที่จะยอมรับผู้นำที่มีลักษณะร่วมมือกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อในการควบคุมตนเองภายในคือเชื่อว่ารางวัลใดก็ตามที่เขาจะได้ย่อมขึ้นอยู่กับความพยายามของเขาเอง บุคคลที่มีความเชื่อเช่นนี้จะมีคามพึงพอใจในผู้นำที่มีลักษณะร่วมมือกันมากกว่าแบบอื่น และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเองมีความสามารถที่จะทำงานอยู่ในระดับสูงแล้วจะไม่ค่อยยอมรับความเป็นผู้นำแบบนำทาง (พรณราย ทรัชยะประภา, 2529)

3.5 ทฤษฎีผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader-Participation Model) โมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ทฤษฎีผู้นำซึ่งจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์ เพื่อตัดสินใจหารูปแบบของการร่วมตัดสินใจในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน Victor Vroom และ Phillip Yetton ได้พัฒนาโมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะแสดงรูปแบบผู้นำ 5 แบบ ตามสถานการณ์ดังต่อไปนี้ คือ

3.5.1 ผู้นำที่แก้ปัญหา ตัดสินใจด้วยตัวเอง และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในเวลานั้น

3.5.2 ผู้นำที่หาข้อมูลที่เป็นจำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอกผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ว่าจะทำอะไรต่อปัญหา บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาในผู้นำรูปแบบนี้จึงต้องจัดหาข้อมูลที่เป็นมาให้ผู้นำมากกว่าการแก้ปัญหา

3.5.3 ผู้นำจะแบ่งปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบุคคล แล้วนำเอาความคิด และข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งการตัดสินใจอาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

3.5.4 ผู้นำจะแบ่งปันปัญหากับลูกน้อง โดยจะทำในลักษณะการรวมกลุ่ม รวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะ แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจอาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

3.5.5 ผู้นำจะแบ่งปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดการในลักษณะการรวมกลุ่ม รวบรวม และประเมินทางเลือกในการตัดสินใจ โดยพยายามโน้มน้าวให้มีการตกลงตัดสินใจกัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational & Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ถูกเสนอ โดยนักวิจัยหลายท่านเพื่ออธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวาง (Large-Scale) ในองค์กรได้อย่างไร แนวคิดนี้ถูกพัฒนาครั้งแรกโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวคิดที่ว่าผู้นำจะใช้พฤติกรรมที่ซับซ้อนมากกว่าโครงสร้างที่มีมาแต่แรกเริ่ม และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงาน และจัดหารางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายามของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีแนะแนว และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปในทิศทางที่เป้าหมายถูกสร้างไว้ด้วยการอธิบายกฎเกณฑ์ และความต้องการอย่างชัดเจน นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนยังให้แนวความคิดที่ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญๆ นั้นมุ่งไปที่การแลกเปลี่ยน และการติดต่อกันระหว่างผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543ก: 22-25)

4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความหมายของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กรจนทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

4.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อมั่นและคำนิยามของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และกรณีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้าง ความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

4.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหามิอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walk around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลสำคัญ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และ

การช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตามมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวความคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ Bass (1997 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543ก: 23-24)

4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องการทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

4.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยรางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือ แรงจูงใจภายนอก

4.2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management – by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ

หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับทีมงานบกพร่อง หรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

4.2.2.1 การบริการแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management – by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

4.2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management – by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

จากการตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ พบว่าภาวะผู้นำมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนไปตามกาลเวลา และตามสภาวะแวดล้อมที่ตัวผู้นำเผชิญ โดยมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป แต่สิ่งหนึ่งที่เป็นเป้าประสงค์ของผู้นำในทุกรูปแบบก็คือ ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความจำเป็นในการเจริญเติบโตขององค์การโดยรวม และสอดคล้องกับแนวโน้มทางสังคมและเศรษฐกิจ ทั้งนี้ในปัจจุบันโครงสร้างทางธุรกิจค่อนข้างจะสลับซับซ้อน มีการใช้เทคโนโลยีระดับสูงมาช่วยในการบริหารงาน มีระดับการแข่งขันที่สูงมาก ธุรกิจจะอยู่รอดได้ต้อง ลดต้นทุน การบริหารที่มีคุณภาพ มีความรวดเร็วในการบริหาร ประกอบด้วยคุณธรรม จริยธรรมในการดำเนินการ จึงต้องการผู้นำที่สามารถเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี และพร้อมรับใช้บุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2549)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คำว่า ผู้รับใช้ และคำว่า ผู้นำ มีความหมายตรงข้ามกัน เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์ และเปี่ยมไปด้วยความหมายจึงดูขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ ด้วยเหตุนี้ เมื่อคำทั้งสองคำ ผู้รับใช้ และผู้นำ ถูกนำมาใช้ร่วมกันจึงก่อให้เกิดความคิดที่ดูเหมือนเป็นไปได้แต่ก็เกิดขึ้นได้จริง เกิดความคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้นั่นเอง (Spears, 1996, 2004)

Greenleaf (1998) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง การปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายรับใช้เป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์กร ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้อาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (Foresight) การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมและการมอบอำนาจ

Autry (2000 cited in Spears and Noble, 2000) กล่าวว่า เมื่อนึกถึงคำว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จะเข้าใจว่าเป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Being Useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (Being a Resource) ความรับผิดชอบของผู้นำคือการทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่านั้น ก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากร เป็นผู้รับใช้ ซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้ เพื่อบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน

Daft (2002) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่าเป็นผู้นำแบบกลับหัวจากบนลงล่าง โดยผู้นำแบบผู้รับใช้จะมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบผู้รับใช้คือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ

Laub (2004) ให้คำจำกัดความของ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง ความเข้าใจและการปฏิบัติภาวะผู้นำ เพื่อมอบสิ่งที่ดีที่เกิดจากภาวะผู้นำให้แก่ผู้อื่นโดยมองข้ามผ่านผลประโยชน์ของตนเอง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะเพิ่มคุณค่าและพัฒนาบุคคล สร้างกลุ่ม แสดงความจริงใจ ใช้สิ่งที่ดีที่เกิดจากภาวะผู้นำของตนในการให้แก่ผู้อื่น และกระจายอำนาจและสถานภาพแก่บุคคล โดยมีคุณลักษณะที่เป็นพื้นฐานสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ แสดงความโปร่งใส เห็นคุณค่าของผู้อื่น พัฒนาผู้อื่น สร้างชุมชน แสดงภาวะผู้นำ และร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ

นอกจากนั้น Laub ยังขยายความเพิ่มเติม จากที่ Greenleaf ได้อธิบายไว้ในปี 1977 ว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เกี่ยวข้องกับโครงสร้างภาวะผู้นำแนวนอนนิยม ประกอบด้วยคุณลักษณะและพฤติกรรมที่มีพื้นฐานบนหลักการของความเท่าเทียม การเคารพนับถือ และศักดิ์ศรี ภายในองค์กรและสังคม

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิวัติวิถีทางความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและภาวะผู้นำในทุกแห่งหนของสังคมกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการผนวกการทำงานเข้ากับความจริงของงานส่วนตน (Personal Growth) และความจริงของงานทางจิตวิญญาณ (Spiritual Growth) เป็นการแสวงหาการรวมองค์ประกอบพื้นฐานที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับการบริการผู้อื่น การปฏิวัติดังกล่าวแม้ดำเนินไปอย่างเชื่องช้าแต่ทว่าหยั่งรากลึกแก่สังคม จนในที่สุด Robert K. Greenleaf ที่เปรียบเสมือนผู้เจียรไนความคิดในการเชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการบริการจึงค้นพบหัวใจสำคัญ นั่นคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (The Great Leader) ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน (Spears, 1994)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (The Servant Leadership) ปรากฏครั้งแรกในปี ค.ศ. 1970 โดย Greenleaf ได้เสนอไว้ในหนังสือชื่อ The Servant as Leader ที่มาจากการสังสมประสบการณ์กว่าครึ่งศตวรรษในองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบกับการอ่านเรื่องสั้นชื่อ Journey to the East ที่เขียนโดย Herman Hesse ซึ่งเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการเดินทางค้นหาจิตวิญญาณของบุคคลกลุ่มหนึ่ง ในระหว่างการเดินทางนั้นก็มีชายผู้ทำหน้าที่คอยรับใช้ ประณิบัติ และช่วยเหลือบุคคลกลุ่มนี้ด้วยความเอาใจใส่ การเดินทางจึงดำเนินไปด้วยดี แต่แล้ววันหนึ่งชายผู้นี้ก็หายไป ทุกคนพบว่าพวกเขาไม่สามารถจะกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้เมื่อปราศจากชายผู้นี้ ในที่สุดทุกคนก็ละทิ้งการเดินทาง หลายปีผ่านไป ชายผู้หนึ่งในกลุ่มคณะเดินทางได้ค้นพบว่าชายผู้ที่เคยเป็นผู้รับใช้แก่พวกเขา แท้ที่จริงแล้วเป็นผู้นำที่สูงส่ง ผู้อยู่เบื้องหลังการเดินทางนั้น และผู้นำทางแห่งจิตวิญญาณ

Greenleaf ได้อธิบายไว้ในหนังสือ The Servant as Leader ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เริ่มต้นจากความรู้สึกพื้นฐาน (The Natural Feeling) ที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบันทึกลงใจให้เกิดความต้องการที่จะนำ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดูแลเอาใจใส่จากการเริ่มจากการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ ประสบความสำเร็จและทำงานได้ดีขึ้น (Healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (more Autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น (Spears, 1996, 2004)

Yukl (2002: 404) ได้จำแนกภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำทางจริยธรรม (Ethical Leadership) โดยสรุปแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ว่า การรับใช้แก่ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้

หมายรวมถึง การทำนุบำรุง (Nurturing) การปกป้อง (Defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามประสบความสำเร็จและทำงานได้ดีขึ้น เติบโตและก้าวหน้า และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแค่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนหยัดในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้ง ผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตาม และผู้นำต้องมีความซื่อตรง (Honest) และเปิดเผย (Open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม แล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา

ในขณะที่ Covey (2004) มองว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การเกิดปัญญา ซึ่งปัญญาหมายถึง การนำความรู้มาใช้ในทางที่เป็นประโยชน์ ปัญญา ยังหมายถึง ข้อมูลและความรู้ที่ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายอันสูงส่ง หลักการปัญญาสอนให้มีความเคารพคนทุกคน ยกย่องชื่นชมในความแตกต่างของแต่ละคน และสอนให้มีจริยธรรมนำใจ คือ จงรับใช้ผู้อื่น อำนาจตามสิทธิทางศีลธรรมถือเป็นความยิ่งใหญ่อันดับแรก ส่วนอำนาจตามสิทธิตามตำแหน่งเป็นความยิ่งใหญ่อันดับสอง

นอกจากนั้น Covey ยังอธิบายว่า จากความหมายในพจนานุกรมภาษาอังกฤษ อำนาจตามสิทธิ หรือ Authority แปลว่า คำสั่ง การควบคุม อำนาจ อิทธิพล กฎเกณฑ์ ความเหนือกว่าผู้อื่น การครอบงำ อาณาเขต พลังและกำลัง โดยคำตรงกันข้ามของอำนาจตามสิทธิ ได้แก่ ความสุภาพ การคอยรับใช้ ความอ่อนแอ และผู้ตาม อำนาจตามสิทธิทางศีลธรรม คือ การมีอิทธิพลได้โดยการทำตามหลักการ ส่วนอาณาเขตทางศีลธรรม (Moral Dominion) จะเกิดขึ้นได้โดยการรับใช้ การให้บริการ และการมีส่วนเกื้อกูล ความเหนือกว่าผู้อื่นในด้านอำนาจและศีลธรรม เกิดจากความถ่อมตน เมื่อผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สุดกลายเป็นผู้รับใช้ของคนทุกคน อำนาจตามสิทธิทางศีลธรรมหรือความยิ่งใหญ่อันดับแรกจึงเกิดขึ้นได้ด้วยการเสียสละ

The Greenleaf Centre for Servant-Leadership (Australia and New Zealand) (2004) ได้ระบุค่านิยมของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบผู้รับใช้-รับใช้ (Servant-Leaders Serve) ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่ารับใช้ผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข กล่าวคือ ผู้นำจะรักและรับใช้ผู้อื่น ผู้นำจะต้องการรับใช้เพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นเจริญงอกงาม

2. ผู้นำแบบผู้รับใช้-นำ (Servant-Leaders Lead) ผู้นำตระหนักว่าคนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้ประสบการณ์ การรู้ด้วยสัญชาตญาณ การมองการไกล การหยั่งรู้ และปัญญาของตนเพื่อทำนายวิสัยทัศน์ในอนาคตที่เป็นจริง ที่ช่วยกระตุ้น และที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม ซึ่งวิสัยทัศน์นี้จะเพิ่มพลังให้แก่ผู้ตาม

3. ผู้นำแบบผู้รับใช้-ให้คุณค่ากับอิสระภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล (Servant-Leaders Value the Freedom and Dignity of the Individual) ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความรู้สึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุม บงการ

4. ผู้นำแบบผู้รับใช้-เชื่อในพรสวรรค์ ความสามารถพิเศษ และความสามารถของแต่ละบุคคล (Servant-Leaders Believe each Individual is Unique in Their Gifts, Talents and Abilities.) ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ชื่นชมจุดเด่น และมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้พรสวรรค์ของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่

5. ผู้นำแบบผู้รับใช้-จะสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน (Servant-Leaders Grow Others to Wholeness and Do the Same for Themselves) ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเยียวยาและการเรียนรู้ว่าเปรียบเทียบพรสวรรค์ที่มีประโยชน์และจำเป็นต่อมวลมนุษย์ ผู้นำจะทำตัวเป็นแบบอย่างและหาวิธีการที่จะนำองค์การและผู้อื่นให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเยียวยาและกระบวนการเจริญงอกงามด้วย

Spears (1996, 2004) สรุปว่า แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้เน้นในประเด็นหลัก 4 ประการ ได้แก่

1. การเพิ่มการรับใช้หรือให้บริการแก่ผู้อื่น (Increased Service to Others)
2. การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม (A Holistic Approach to Work)
3. การสนับสนุนจิตสำนึกของชุมชน (Promoting a Sense of Community)
4. การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Sharing of Power in Decision Making)

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นกฎธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง ความคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นสิ่งพื้นฐานที่เกิดจากใจ ซึ่งหาไม่ได้จากภายนอก และไม่ใช่ว่าเป็นเรื่องยากในการจะยอมรับ อำนาจของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะมาจากภายในตัวบุคคล เป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) (Covey, n.d. อ้างถึงใน Lawrence, 2002)

การที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงนั้น สิ่งหนึ่งที่ใช้ได้ผลเสมอคือ การดำเนินชีวิตตามหลักการ เพราะหลักการเป็นสิ่งสากล เป็นสิ่งที่เป็นอย่างจริงโดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลา หรือสถานที่ใด ๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลง อยู่เหนือวัฒนธรรม มีอยู่ในทุกศาสนาและปรัชญาหลัก ๆ ของโลก และเป็นที่ประจักษ์ชัดในตนเอง ดังนั้น แม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงเพียงใด แต่หากบุคคลหรือองค์การดำเนินไปบนพื้นฐานของหลักการแล้ว ก็จะสามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวงได้ อีกทั้งสามารถนำพาตนหรือองค์การให้มุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและความยิ่งใหญ่ได้ (Covey, 2004)

จากการอธิบายถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นกระบวนการของพฤติกรรมที่เริ่มต้นจากการเกิดขึ้นภายในของบุคคล มีธรรมชาติมุ่งรับใช้ผู้ร่วมงานก่อนแล้วจึงเกิดจิตสำนึกที่จะนำ เน้นการมีศีลธรรม และจริยธรรม เป็นการดำเนินตามหลักการสากลและการใช้ปัญญาในการปฏิบัติและแก้ปัญหา ยึดหลักความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน มีจิตสำนึกของการรวมกลุ่ม มุ่งพัฒนาความเจริญงอกงามทั้งแก่ตนเองและผู้ร่วมงาน และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงานจนมอบอำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

โมเดลภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

จากการพิจารณาแนวคิดของ Greenleaf ในงานเขียนต่าง ๆ แล้ว ในปี 1995 และ 1998 Larry C. Spears ผู้บริหารสูงสุดของ The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 10 องค์ประกอบ (Spears, 2004) ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้รับฟัง (Listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ ทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับการส่งเสริมจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำแบบผู้รับใช้จะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่มและทำให้เจตนารมณ์เหล่านั้นมีความ

ชัดเจน อีกทั้ง รับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนกลับอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้รับใช้ที่ดี

2. การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตน ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

3. การเยียวยาจิตใจ (Healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกข์ระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้ก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

4. การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้แข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งปลอมใจ แต่กลับเป็นสิ่งก่อคุณและสิ่งปลุกให้ตื่น ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่งปลอมใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

5. การโน้มน้าว (Persuasion) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร มุ่งที่จะทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อย่างชัดเจน ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การสร้างมโนภาพ (Conceptualization) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการ เป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน สำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวิสัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดแบบวันต่อวัน

7. การมองการณ์ไกล (Foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

8. การดูแลรับผิดชอบ (Stewardship) Peter Block ได้ให้คำนิยามของคำว่า Stewardship ไว้ว่าเป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น Greenleaf ได้เสนอทัศนะว่าองค์กรเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการ และผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำที่เช่นเดียวกับภาวะความรับผิดชอบ ที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

9. การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต (Commitment to the Growth of People) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงส่งกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุก ๆ คนในองค์การ ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

10. การรวบรวมกลุ่มคน (Building Community) ความสำคัญการรวบรวมคนและการสร้างกลุ่มของผู้รับใช้ได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพจากชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้รับใช้มุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์การ โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์การอื่น Greenleaf กล่าวว่า สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่จะคอยชี้ทาง ด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

จากคุณลักษณะทั้ง 10 องค์ประกอบนี้ อันได้แก่ การเป็นผู้รับฟัง การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การเอื้อยยาจิตใจ การตระหนักรู้ การโน้มน้าว การสร้างมโนภาพ การมองการณ์ไกล การดูแลรับผิดชอบ การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต และการรวบรวมกลุ่มคน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ได้เป็นการลดทอนอำนาจของผู้นำ แต่เป็นการรับใช้ ให้บริการเพื่อสื่อสารอำนาจในการปฏิบัติงาน (Spear, 2004)

จากแนวคิดที่เป็นการริเริ่มของ Greenleaf ต่อมา มีผู้วิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่พยายามศึกษา เพื่อระบุคุณลักษณะ และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อย่างเป็นระบบ Irving (2005) จึงได้รวบรวมคุณลักษณะหรือองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีผู้นำแนกไว้หลายแนวคิด ตั้งแต่ต้นปี 1990 จนถึงปี 2003 ได้แก่ 1) Graham แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำเป็น 2 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีศีลธรรม 2) Buchen แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 4 ประการ คือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ความสามารถในการสร้างประโยชน์ การสร้างสัมพันธภาพ และการวางแผนเกี่ยวกับอนาคต 3) Farling และคณะ ได้จำแนกภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ การมีอิทธิพล ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และการให้บริการ 4) Laub ศึกษาแล้วพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการ คือ การแสดงตัวตนตามที่เป็นจริง การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่ม การแสดงภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ 5) Russell พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ คือ การมีวิสัยทัศน์ ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ การให้บริการ การเป็นแบบอย่าง การนำทาง ความชื่นชมยินดีในผู้อื่น และการมอบอำนาจ และ 6) Patterson จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็น 7 ประการ คือ ความรักที่เปิดกว้าง ความถ่อมตน ความไม่เห็นแก่ตัว มีวิสัยทัศน์ ความไว้วางใจ การมอบอำนาจ และการให้บริการ ซึ่งแต่ละแนวคิดก็มีการอธิบายภาวะผู้นำโดยเน้นที่องค์ประกอบของตน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกคุณลักษณะ และการสร้างโมเดลภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ต่างยืนยันผลของ Organizational Leadership Assessment (OLA) ที่สร้างโดย Laub จากองค์ประกอบทั้ง 6 ประการ (Laub, 2004d; Irving, 2005; Joseph and Winston, 2005)

Laub มองประสิทธิผลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในระบอบองค์การ โดยอธิบายถึง องค์การที่รุ่งเรือง (Healthy Organization) ว่า คือ องค์การที่คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้แสดงผ่านวัฒนธรรมองค์การ และได้รับการเห็นคุณค่าและการปฏิบัติจากภาวะผู้นำและพนักงาน องค์การดังกล่าวนี้ คือ องค์การแห่งการรับใช้ที่รุ่งเรือง การตอบสนองความต้องการของผู้อื่นต้องมาเป็นอันดับหนึ่ง ด้วยการยึดหลักดังกล่าวนี้ องค์การก็จะเข้มแข็งและมีพลัง Laub ได้จำแนกพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ แสดงความโปร่งใส เห็นคุณค่าของผู้อื่น พัฒนาผู้อื่น สร้างชุมชน แสดงภาวะผู้นำ และร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Laub, 2000) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. แสดงความโปร่งใส (Displays Authenticity) องค์กรที่รุ่งเรืองจะมีมุมมองผู้นำแตกต่างออกไป โดยผู้นำต้องเปิดเผย จริงใจ เข้าถึงได้ และสามารถชี้แจงเหตุผลการกระทำของตนแก่ผู้อื่นได้ ไม่มีใครสูงกว่าใครแม้จะมีตำแหน่งไม่เท่ากัน ซึ่งตำแหน่งแสดงถึงขอบเขตความรับผิดชอบ ไม่ใช่คุณค่าของบุคคล ในระหว่างที่ผู้นำทำงานกับผู้อื่น ผู้นำจะรับใช้ โดยการแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของการแสดงความโปร่งใส พฤติกรรมด้านนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย 3 ประการ ได้แก่

1.1 เปิดเผยและสามารถชี้แจงเหตุผลการกระทำของตนได้ (Open and Accountable) ผู้นำจะไม่เสียเวลาในการปกป้องตนเอง เมื่อผู้นำกระทำผิด ผู้นำจะยอมรับ ผู้นำจะตระหนักว่าสามารถชี้แจงเหตุผลของการกระทำของตนได้โดยไม่มีสิทธิพิเศษเหนือใคร บุคลากรในองค์กรที่รุ่งเรืองจะเปิดเผยเต็มที่เนื่องจากบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจกัน

1.2 ปรารถนาที่จะเรียนรู้ (Willing to Learn) บุคลากรในองค์กรที่รุ่งเรืองจะยินดียอมรับบทบาทของผู้เรียน ผู้นำจะรู้ว่ามีความต่าง ๆ มากมายที่บุคลากรในองค์กรต้องเรียนรู้ และแต่ละคนก็มีสิ่งที่ต้องเรียนต่างกันไป แต่ผู้นำมักจะไม่ว่าสิ่งที่จะต้องการเรียนรู้คืออะไร และจะทำอะไร ผู้นำจะฟังพนักงานก่อนที่จะตัดสินใจ ผู้นำจะถามคำถาม และฟังคำตอบอย่างตั้งใจและอย่างจริงใจ

1.3 สุจริตและซื่อสัตย์ (Honest and Integrity) องค์กรที่รุ่งเรืองจะพูดจริงทำจริง เมื่อผู้นำได้ให้คำสัญญาแล้ว ผู้นำก็จะทำทุกอย่างเพื่อทำตามสัญญา บุคลากรในองค์กรจะไว้วางใจในคำสัญญาของผู้นำ แล้วในองค์กรที่รุ่งเรืองนี้ การกระทำก็จะสัมพันธ์กับคำพูด

2. เห็นคุณค่าของผู้อื่น (Values People) องค์กรที่รุ่งเรืองจะมีมุมมองพนักงานแตกต่างออกไป พนักงานจะมีคุณค่าและได้รับการพัฒนา ไม่ใช่การใช้คุณค่าของพนักงานเพื่อวัตถุประสงค์ของผู้นำ ผู้นำยอมรับความจริงว่าพนักงานมีคุณค่าในตัวเองอยู่แล้ว ณ เวลานั้น ไม่ใช่แค่กำลังจะมีความสามารถในอนาคต แม้ว่าพนักงานจะน่าไว้วางใจหรือไม่ก็ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะแสดงการยอมรับในคุณค่าของผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำจะมอบความไว้วางใจให้พนักงานก่อนโดยไม่ต้องรอให้อีกฝ่ายมอบให้ตนก่อน ระหว่างการทำงานกับพนักงานในองค์กร ผู้นำจะรับใช้โดยแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของการเห็นคุณค่าของผู้อื่น พฤติกรรมด้านนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย 3 ประการ ได้แก่

2.1 รับใช้ผู้อื่นก่อน (Serves Others First) คนในองค์กรที่รุ่งเรืองจะเป็นฝ่ายรับใช้ผู้อื่นก่อน โดยที่คนเหล่านี้จะใส่ใจในความต้องการของผู้อื่นและแสวงหาวิธีการเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

2.2 เชื่อและไว้วางใจผู้อื่น (Believe and Trust People) ผู้นำจะปรารถนาที่จะมอบความไว้วางใจและปรารถนาที่จะเชื่อว่าผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานได้และการปฏิบัตินั้นก็จะเป็นไปในทางบวกด้วย ผู้นำจะทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้แสดงศักยภาพออกมาโดยมองข้ามสิ่งที่อยู่ภายนอก แต่จะมองลึกไปถึงคุณค่าที่อยู่ภายในของผู้อื่น

2.3 เปิดใจรับฟัง (Listen Receptively) เมื่อผู้นำรับฟังผู้อื่นอย่างแท้จริง ผู้นำจะได้ยินหากปราศจากการตัดสินใด ๆ ผู้นำจะรับฟังเพื่อเรียนรู้และเพื่อเข้าใจ ผู้นำจะฟังเพราะผู้นำรู้ว่าสิ่งนี้ถือเป็นวิถีทางที่ดีที่สุดในการแสดงการเห็นคุณค่าแก่ผู้อื่น

3. พัฒนาคคน (Develops People) องค์กรที่รุ่งเรืองจะมีมุมมองเกี่ยวกับศักยภาพของคนแตกต่างออกไป ผู้นำมองว่าศักยภาพว่าเป็นความรับผิดชอบในการช่วยสร้างความเจริญงอกงามไปสู่การเป็นผู้รับใช้และผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น ผู้นำจึงเสาะแสวงหาบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตรที่จะกระตุ้นการเจริญงอกงามและการพัฒนา ความผิดพลาดของผู้อื่นจะถูกมองว่าเป็นโอกาสที่ดีในการเรียนรู้ ผู้นำเชื่อว่าคนจะมีทั้งคุณค่าในปัจจุบันและศักยภาพในอนาคต ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะยอมรับความรับผิดชอบในการช่วยให้ผู้อื่นได้ตระหนักถึงศักยภาพของตน เมื่อทำงานกับผู้อื่นในองค์กร ผู้นำจะรับใช้ผู้อื่นหากผู้นำมีคุณภาพด้านการพัฒนาคคน พฤติกรรมด้านนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย 3 ประการ ได้แก่

3.1 จัดเตรียมเพื่อการเรียนรู้ (Provide for Learning) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แก่ผู้อื่น ผู้นำจะจัดเตรียมบรรยากาศที่ความผิดพลาดจะนำไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ ผู้นำจะให้ผู้อื่นเรียนรู้โดยไม่เคยพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ ณ ขณะนั้น

3.2 เป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่เหมาะสม (Model Appropriate Behavior) ผู้นำไม่ได้แค่บอกผู้อื่นถึงสิ่งที่ต้องทำ แต่ผู้นำจะเป็นแบบอย่างและกระทำไปพร้อม ๆ กับผู้อื่น ผู้นำจะช่วยผู้อื่นได้พัฒนาโดยการทำงานอยู่เคียงข้าง ผู้อื่นจึงสามารถเรียนรู้ตัวอย่างจากผู้นำได้

3.3 เพิ่มคุณค่าผ่านการยืนยัน (Build up through Affirmation) องค์การที่ประสบความสำเร็จจะสนับสนุนผู้อื่น ให้เกียรติผู้อื่น ขอมรับผู้อื่น เพิ่มคุณค่าผู้อื่น ผู้นำจะมองเห็นเมื่อผู้อื่นทำในทางที่ถูกต้อง ผู้นำจะตระหนักถึงความสำเร็จและเฉลิมฉลองแก่ความสำเร็จ ผู้ผู้นำจะกล่าวในทางกระตุ้นและมุ่งมั่น

4. สร้างชุมชน (Builds Community) องค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีมุมมองวิธีการทำงานร่วมกันของคนแตกต่างออกไป องค์การต้องการจะสร้างชุมชน ที่หมายถึงความรู้สึกว่าทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่งของความรัก ความเอาใจใส่ต่อทีมด้วยวิสัยทัศน์ร่วมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำจะสกัดกั้นการทำงานแบบทำเพียงให้เสร็จและมุ่งแต่สัมพันธภาพของคนทำงานเท่านั้น ผู้นำรู้ว่าคนจะได้รับผลที่มากกว่าจากความสัมพันธ์ที่ดี กว่าผลจากความสำเร็จในงาน ดังนั้น ผู้นำจึงมุ่งทำงานเพื่อสร้างชุมชนที่คนจะทำงานร่วมกันและเรียนรู้ที่จะรับใช้ผู้อื่นในกระบวนการดังกล่าว เมื่อผู้นำทำงานกับผู้อื่น ผู้นำจะรับใช้ผู้อื่นโดยการแสดงให้เห็นถึงคุณภาพการสร้างชุมชน พฤติกรรมด้านนี้ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย 3 ประการ ได้แก่

4.1 สร้างสัมพันธภาพ (Build Relationships) ผู้นำและพนักงานจะต้องการเวลาและพื้นที่เพื่ออยู่ร่วมกัน เพื่อร่วมแบ่งปัน เพื่อรับฟัง เพื่อสะท้อนความรู้สึก ผู้นำและพนักงานต้องการทราบซึ่งกันและกัน องค์การที่ประสบความสำเร็จจะไม่กระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน แต่จะกระตุ้นมิตรภาพให้เกิดขึ้นมากกว่า

4.2 ทำงานด้วยความร่วมมือ (Work Collaboratively) องค์การที่ประสบความสำเร็จจะไม่อนุญาตให้ธรรมชาติของการแข่งขันของบุคคลมากำหนดบรรยากาศของกลุ่ม องค์การเหล่านี้ไม่ต้องการให้เพียงคนเดียวคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมีชัยชนะภายในทีม ผู้นำจะทำงานเคียงข้างผู้อื่นเพื่อเป็นแบบอย่างของความเป็นหุ้นส่วนที่ไม่หยุดนิ่งในการทำงานที่ร่วมมือกัน

4.3 เห็นคุณค่าในความแตกต่าง (Value Differences) ผู้นำจะเคารพและยินดีในความแตกต่างทางเชื้อชาติ เพศ วัย และวัฒนธรรม ผู้นำจะระงับอคติและความลำเอียงของตน ผู้นำเผชิญความแตกต่างเหล่านั้นอย่างกล้าหาญ จึงไม่มีผู้ใดรู้สึกด้อยค่าและแปลกแยกจากทีม

5. แสดงภาวะผู้นำ (Provides Leadership) องค์การที่ประสบความสำเร็จจะแสดงภาวะผู้นำเพื่อสร้างประโยชน์ ภาวะผู้นำในทางที่เป็นสิ่งริเริ่ม อิทธิพล และผลกระทบ ผู้นำจะไม่ละเลยการ

กระทำที่เหมาะสม ซึ่งความจริง คือ ผู้นำมีความลำเอียงต่อการกระทำ การริเริ่มดังกล่าวไม่ได้มาจากแรงขับเคลื่อนความทะเยอทะยานแต่มาจากความต้องการรับใช้ผู้อื่น

5.1 ทำภาพอนาคตให้ชัดเจน (Envision the Future) องค์การที่ประสบความสำเร็จเป็นองค์การที่มุ่งอนาคต องค์การเหล่านี้จะมองไปข้างหน้าเพื่อสร้างภาพในอนาคต ผู้นำจะตระหนักว่าตนให้การรับใช้เปรียบเสมือนหุ้นส่วนกับผู้อื่นออกสู่องค์การที่มองที่อนาคตข้างหน้า องค์การดังกล่าวจะร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์อย่างเปิดเผย ด้วยเป้าหมายในการสร้างสิ่งใหม่และร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์กับผู้อื่น

5.2 ริเริ่ม (Take Initiative) ภาวะผู้นำจะกระทำ ภาวะผู้นำจะไม่หันหลังกลับมาปกป้องผู้นำจากการกระทำผิด ผู้นำให้การรับใช้ผู้อื่น และเพื่อรับใช้พันธกิจที่ตกลงร่วมกันขององค์การ

5.3 ทำเป้าหมายให้ชัดเจน (Clarity Goals) องค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีเป้าหมายชัดเจนว่ากำลังจะไปไหน ผู้นำจะใช้การสื่อสารที่กระจ่างและเป็นแบบเปิดเพื่อชี้ทิศทางที่กลุ่มจะต้องไป ผู้นำจะกระตุ้นความสำคัญของการตั้งเป้าหมายเพื่อตนเองและผู้อื่น

6. ร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Shares Leadership) องค์การที่ประสบความสำเร็จจะตระหนักว่าผู้นำทุกคนมีอำนาจและต้องสร้างทางเลือกในการใช้อำนาจเหล่านั้น ในองค์การเหล่านี้ ผู้นำจะร่วมแบ่งปันอำนาจที่ตนมีกับผู้อื่น ดังนั้นผู้อื่นจึงสามารถนำ เพิ่มศักยภาพให้แก่อิทธิพลและผลกระทบของทั่วทั้งองค์การ

6.1 ร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Share the Vision) องค์การที่ประสบความสำเร็จจะตระหนักว่าวิสัยทัศน์ขององค์การไม่ได้เป็นของผู้นำคนใดคนหนึ่งเท่านั้น วิสัยทัศน์ที่ได้จากกลุ่มจะมีพลังขับเคลื่อนเพื่อไปสู่ทรัพยากร ทักษะ และความสามารถของทั้งทีม วิสัยทัศน์ได้มาจากการมองเห็นของผู้นำ และวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันเกิดขึ้นเมื่อวิสัยทัศน์นั้นมุ่งสู่ความเป็นจริงในอนาคต

6.2 ร่วมแบ่งปันอำนาจ (Share the Power) มีความหมายในทางที่เป็นความสามารถในการปฏิบัติ ในการกระทำ ในความหมายขององค์การ อำนาจเป็นตัวแทนของความสามารถในการตัดสินใจ การกระจายทรัพยากร การเคลื่อนย้ายคนและโครงการสู่การสร้างสิ่งใหม่ ภาวะผู้นำที่ร่วมแบ่งปันกันจะมอบอำนาจแก่ทุกคนให้ปฏิบัติเพื่อสิ่งที่ดีสำหรับกลุ่มและพันธกิจขององค์การ

6.3 ร่วมแบ่งปันสถานะ (Share the Status) ภาวะผู้นำไม่ใช่ตำแหน่ง ไม่ใช่สถานะ และไม่ใช่เกียรติยศ ผู้นำในองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะสกัดกั้นการยอมรับสิทธิพิเศษของภาวะผู้นำจากตำแหน่ง ผู้นำทราบว่าทุกคนต้องการการยืนยันและการตระหนักในคุณค่าและในสิ่งที่ตนทุ่มเทเพื่อความสำเร็จ

จากโมเดลภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของ Laub สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถจำแนกพฤติกรรมออกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ แสดงความโปร่งใส เห็นคุณค่าของผู้อื่น พัฒนาผู้อื่น สร้างชุมชน แสดงภาวะผู้นำ และร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดังกล่าว ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มาศึกษาความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นประเด็นที่สำคัญสามารถพัฒนาได้ และยังไม่พบว่ามีการศึกษาในองค์กรดังกล่าว ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีของ Larry C. Spears (2004) ซึ่งมีคุณลักษณะเฉพาะทั้งหมด 10 องค์ประกอบ เพื่อใช้ในการตรวจสอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อันได้แก่ การเป็นผู้รับฟัง (Listening) การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) การเยียวยาจิตใจ (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าว (Persuasion) การสร้างมโนภาพ (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) การดูแลรับผิดชอบ (Stewardship) การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต (Commitment to the Growth of People) และการรวบรวมกลุ่มคน (Building Community)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมนั้น ผลงานจะสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ผู้ร่วมงานจะต้องมีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของการทำงานเป็นทีมไว้หลายประการ ดังนี้

ศิณีย์ สังข์ศรี (2543) อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมเป็นพฤติกรรมการรวมตัวของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนมีบทบาทในการดำเนินงานของกลุ่มโดยมีการประสานงาน และการสื่อสารกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์โดยรวมของกลุ่ม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ผู้ร่วมงานมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการร่วมมือและผูกพันกันระหว่างสมาชิก เพื่อให้สมาชิกประสานงานกันจนบรรลุเป้าหมาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรร่วมปฏิบัติงานเป็นทีม มีการประสานงานกัน ออกความคิดเห็นให้ความร่วมมือ เพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นิพนธ์ จิตต์ภักดี (2528) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลหลายๆ คนมาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน ทุกคนในทีมมีใจตรงกัน ทำงานร่วมกันให้เต็มที่สุดฝีมือ และประสานงานกันอย่างดีเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ทิสนา แคมมณี และคณะ (2522 อ้างใน ยุพาพร โอพาริกพันธ์, 2541) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน และทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม

ฟาริดา อิบราฮิม (2537) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลมากกว่าหนึ่งคนมารวมตัวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน แบ่งหน้าที่กัน มีปฏิกริยา และการรับรู้ต่อการรวมตัวกัน

ทิสนา แคมมณี (2537) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง พฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2538) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง พฤติกรรมการประสานงานที่ดี และสามารถผสมกลมกลืนกันอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สุนันท์ เลาหพันธ์ (2540) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง พฤติกรรมกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

Brill (1979 อ้างใน ชวนพิศ สันธูรการ, 2538) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีการร่วมมือร่วมใจกัน คิดต่อสื่อสาร และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนทำงานให้สำเร็จ

Holder and Wardle (1981 อ้างใน ชวนพิศ สันธูรการ, 2538) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่มพิเศษที่มีการนำเอาบุคคลมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายที่ตั้งไว้ และในกระบวนการของการนำไปสู่ผลสำเร็จนั้นบุคคลในกลุ่มจะเรียนรู้จากกัน มีความคิดริเริ่ม และมีการทำนวยในการปฏิบัติงานมากขึ้น

Woodcock (1979) ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มของบุคคล มีวัตถุประสงค์ และจุดหมายเดียวกัน ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

Heller (1998) ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของบุคคล โดยสมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย การเสนอความคิดเห็น การตัดสินใจ และทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทุกคนตั้งไว้

Robbins (1998) ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงานมิใช่เป็นผลสำเร็จของผู้ใดผู้หนึ่ง

Johnson and Johnson (1996) ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของสมาชิก 2 คนขึ้นไป โดยที่สมาชิกในทีมต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นและมีการตัดสินใจร่วมกัน ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มจะต้องรับผิดชอบผลงานของกลุ่มด้วย

Brill (1990) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันรับผิดชอบในการตัดสินใจ มีเป้าหมายร่วมกัน มีการสื่อสารกัน ทำงานร่วมกันโดยที่แต่ละคนนำความรู้ที่ตนมีอยู่มาใช้วางแผนและตัดสินใจก่อนเริ่มทำงาน

จากความหมายต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจ ประสานงาน ติดต่อสื่อสารร่วมกัน มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์ เพื่อให้งานที่ทีมรับผิดชอบนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ประเภทของทีม ทีมงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ทีมงานภายใน (Intradisciplinary Team) เป็นทีมงานภายในองค์การ ประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ในสาขาวิชาชีพเดียวกันหรือสาขาเดียวกัน แต่จะมีความแตกต่างในระดับความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน ทีมงานภายในเป็นระบบการทำงานที่ใช้กันมากในองค์การแม้สมาชิกแต่ละคนของทีมจะมีระดับความรู้และทักษะการปฏิบัติงานต่างๆ กัน เมื่อมาร่วมทำงานเป็นทีมแล้ว ทุกคนจะยึดเป้าหมาย และแผนงานของทีมเป็นสำคัญ

ประเภทที่ 2 ทีมงานระหว่างหน่วยงาน (Interdisciplinary Team) เป็นการรวมกลุ่มกันของบุคคลต่างวิชาชีพหรือต่างหน่วยงาน เป็นทีมที่ตั้งขึ้นเมื่องานที่ทำจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาเฉพาะ หรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานนั้นๆ โดยตรงมาทำงานร่วมกันงานจึงจะสำเร็จ เช่น ทีมสุขภาพ (Health Team)

ประเภทที่ 3 ทีมงานระหว่างองค์การ (Intersectoral Team) เป็นทีมงานที่เกิดจากการจัดให้มีการรวมกันของบุคคลจากต่างอาชีพหรือต่างหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน การจัดตั้งทีมงานในลักษณะนี้จำเป็นเมื่องานที่ทำเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวาง และเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ซึ่งต้อง

ได้บุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางจากหลายสาขา หลายองค์การมาร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อกำหนดยุทธวิธีที่จะทำให้สำเร็จ

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

เสน่ห์ ศรีสุวรรณ (2533) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมทำให้มีการระดมความคิดที่หลากหลาย ตามที่โบราณกล่าวว่า “หลายหัวดีกว่าหัวเดียว” และทำให้ทุกคนเกิดความกระตือรือร้น มีกำลังใจในการทำงานและการแก้ปัญหา และหากทุกคนในทีมร่วมมือกันก็จะเกิดพลังมากขึ้น เหมือนกับการเพิ่มบุคลากรให้กับองค์กร นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังตอบสนองความต้องการอยากมีสังคมกับเพื่อนมนุษย์และการสร้างความผูกพันกับผู้ร่วมงานในองค์กรอีกด้วย

วิมาพร มาพบสุข (2543) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อบุคคลและองค์การ ดังนี้

1. เกิดความสามัคคีและความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน และช่วยเหลือกันทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน อีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีด้วย
2. ทีมงานจะเป็นผู้ก่อการณ์งานเล็กๆ ไปสู่งานใหญ่ และงานใหญ่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
3. สมาชิกทุกคนมีโอกาสปรึกษาหารือกันเพื่อสร้างมาตรฐานของงาน ในขณะเดียวกันสามารถพัฒนาตนเองไปพร้อมกับความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของทีมงาน
4. มาตรฐานการทำงานที่ดีของทีมงานทีมหนึ่งในองค์กรจะมีผลดีต่อการกำหนดมาตรฐานงานแก่ทีมงานในหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กรเดียวกัน ซึ่งทำให้มาตรฐานการทำงานของภาพรวมทั้งองค์กรดีไปด้วย
5. ทำให้องค์การมีการเจริญเติบโต มีมาตรฐานที่ดี มีบรรยากาศในการทำงานดี สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกรักใคร่ชอบพอกันและไม่มีความขัดแย้งกันในการทำงาน

สมาชิกของทีมงานมักจะเห็นด้วยกับผู้บริหารระดับสูงมากกว่าคิดถึงผลประโยชน์เฉพาะตน และสมาชิกทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งองค์การ

ทิสนา แคมมณี (2545) ได้อธิบายความสำคัญของการร่วมกันทำงานไว้ ดังนี้

1. มนุษย์เรามีข้อจำกัดในการทำงาน ดังนั้นงานใดที่ใหญ่หรือสลับซับซ้อน ทำคนเดียวคงไม่สำเร็จ จึงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม
2. มนุษย์ทุกคนมีข้อแตกต่างกันในเรื่องของความคิด สติปัญญา หากงานใดได้มีการช่วยกันคิด ช่วยกันระดมสมอง ก็จะทำให้ทำงานได้รอบคอบขึ้น
3. ตามธรรมชาติของมนุษย์เราแล้ว ชอบที่จะทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันจึงเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์
4. การทำงานในปัจจุบันต้องใช้ความร่วมมือกันในการทำงานขององค์การทุกระดับชั้น หากไม่มีทักษะในการทำงานเป็นทีมก็จะทำให้เป็นอุปสรรคขององค์การที่จะพัฒนา
5. การทำงานที่มีประสิทธิภาพจะให้ผลดีกว่า และผลงานที่มากกว่าการทำงานคนเดียว ดังตัวอย่างผลการทดลองในประเทศญี่ปุ่นที่ คนงาน 1 คน ประกอบรองเท้าได้ 3 คู่ต่อวัน ดังนั้นคนงาน 10 คน ถ้าทำงานเดี่ยวผลงานจะเท่ากับ 30 คู่ต่อวัน แต่หากปรับการทำงานให้มีลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมแล้ว คนงาน 10 คน ทำงานร่วมกันอาจประกอบรองเท้าได้ 80 คู่ต่อวัน
6. การทำงานร่วมกันทำให้แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีม ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545) ได้กล่าวถึงความสำคัญที่ทำให้คนมารวมตัวกันทำงานไว้ว่า

1. การทำงานร่วมกันทำให้มีความคิดใหม่ๆ และหลากหลายโดยทีมงานจะร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยมองออกไปนอกกรอบ ซึ่งจะช่วยให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน
2. โดยปกติแล้วผลงานของทีมงานจะสูงกว่าที่สมาชิกต่างแยกกันทำงานของตนและนำงานมารวมกันทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
3. การสื่อสารจะทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและยอมรับกัน เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานสมาชิกก็จะร่วมแรงร่วมใจในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน
4. เมื่อสมาชิกรู้จักผูกพันสนิทสนมกัน ก็จะทำให้การสนับสนุนทางจิตใจและสังคมต่อกันทั้งปัญหาด้านการงานและวิกฤตส่วนตัว

ดังนั้น อาจสรุปความสำคัญของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมได้ 2 ด้าน คือ

1. ด้านการทำงาน พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพจะทำให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น ได้ความคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงาน และทำให้เกิดพลังในการทำงานมากขึ้นกว่าการทำงานคนเดียว หรือการทำงานโดยแยกส่วนกันทำแล้วนำผลงานมารวมกัน
2. ด้านความสัมพันธ์ของคนในทีม ทีมงานที่ดีจะทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจกัน ยอมรับกันทำให้เกิดการสนับสนุนกันในด้านจิตใจ เป็นกำลังใจให้กัน ทั้งปัญหาด้านการงานและส่วนตัว ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมของมนุษย์ นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังทำให้แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง

หลักของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีหลักการที่สมาชิกต้องยึดถือ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักและเพื่อเป็นแรงผลักดันให้การทำงานเป็นทีม มีนักวิชาการท่านต่างๆ ได้กล่าวถึง หลักการของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

McIntyre and Salas (1995 อ้างใน สุภาพร อัคราวัฒนา, 2541) ได้ระบุหลักการการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ประการ คือ

หลักการที่ 1 สมาชิกในทีมต้องมีการตอบรับและยอมรับผลสะท้อนหรือการตอบรับของสมาชิกอื่นในทีม สมาชิกในทีมต้องรู้สึกสบายใจในการแสดงความคิดเห็นด้วยหรือคัดค้าน โดยผู้นำทีมต้องแสดงการยอมรับในทางสร้างสรรค์ เพื่อเป็นบรรทัดฐานของทีม

หลักการที่ 2 การทำงานเป็นทีมผู้ร่วมทีมจะต้องเตรียมตัวเตรียมใจ พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสมาชิกคนอื่นๆ เสมอ ซึ่งรวมถึงงานที่สมาชิกคนอื่นรับผิดชอบด้วย

หลักการที่ 3 การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็น ทีมจะประสบความสำเร็จต้องเกิดจากการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน สมาชิกในทีมต้องตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทีมจะมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของสมาชิก

หลักการที่ 4 การทำงานเป็นทีมหมายถึง การสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างกัน สมาชิกในทีมต้องมีปรัชญาว่าการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นและเหมาะสมสำหรับสมาชิกทุกคน

หลักการที่ 5 ผู้นำของทีมเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดลักษณะของการดำเนินงานในทีม ผู้นำทีมจะเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกคนอื่นๆ ในทีม ซึ่งสมาชิกคนอื่นๆ ก็มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามผู้นำทีมเพราะผู้นำทีมมีอิทธิพลต่อทีมสูง

เทือน ทองแก้ว (2527) ให้หลักการการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. ทุกคนจะต้องเข้าใจงานที่ทำและหน้าที่ของตนด้วย

2. มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
3. มีความเข้าใจในการทำงานกับคนจำนวนมาก ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
4. รู้สึกเสมอว่าความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกคน
5. ทุกคนจะต้องทำตนให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น
6. ลดความขัดแย้งและเพิ่มการประนีประนอมกันในทีมให้มากขึ้น
7. ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนจนถึงขั้นตรวจสอบ
8. ผู้นำจะต้องเป็นผู้รับทราบข้ออยู่เสมอและร่วมกันแก้ไขปัญหาทุกปัญหา

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2540) อธิบายถึงหลักการของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. มีจำนวนสมาชิกไม่มากเกินไปที่จะทำความเข้าใจระหว่างบุคคลได้ทั่วถึง
2. มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกมีความเข้าใจชัดเจน และมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย
3. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกชัดเจน มีความเชื่อมโยงกันและสมาชิกยอมรับด้วยความเต็มใจ
4. การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกเป็นไปอย่างเปิดเผย ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว
5. มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือร่วมใจ
6. มีการยอมรับให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการคิดและความสามารถ
7. มีความเข้าใจและตกลงร่วมกันในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุปว่า หลักของการทำงานเป็นทีมคือ สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจกัน ยอมรับและสนับสนุนความคิดของกันและกัน สมาชิกในกลุ่มต้องรู้สึกสบายใจที่จะแสดงความคิดเห็นในการทำงาน สมาชิกในทีมควรตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ผู้นำทีมต้องทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของทีม ในการทำงานต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคน มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันและมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Romig

Romig (1996) ได้กล่าวถึง ลักษณะที่จำเป็นของการทำงานเป็นทีมในรูปแบบ 5C ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารเป็นอันดับแรกของการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมงาน โดยการพัฒนาโครงสร้างทีมงานให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทีมให้มีการรับฟัง และเข้าใจซึ่งกันและกันในปัญหาของงานที่ปฏิบัติและสามารถแก้ไขได้ทันที การติดต่อสื่อสารต้องมีการเปิดเผยและสนับสนุนให้สมาชิกทีมมีอิสระในการให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันที่เกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน สมาชิกทีมต้องมีความคิดที่หลากหลายในการทำงาน และต้องมีการรับฟังและการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของงานได้ ดังนั้นทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่เป็นแบบสองทาง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง

2. พฤติกรรมความร่วมมือ (Cooperation) การร่วมมือเป็นการทำงานร่วมกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม ความร่วมมือของทีมเป็นปัจจัยและพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยจะมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม

3. พฤติกรรมประสานงาน (Coordination) สมาชิกทีมที่มีการประสานงานกันในการปฏิบัติงาน โดยมีการประชุมทีม มีการวางแผนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคลในทีมงาน เพื่อที่จะได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การประสานงานต้องมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยปราศจากการควบคุม

4. พฤติกรรมมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative breakthrough) สมาชิกทีมต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมการทำงานหรือการแก้ปัญหา ซึ่งปฏิบัติแตกต่างไปจากงานที่ทำอยู่ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการคิดใหม่ๆ ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงงานและเป็นการเพิ่มผลผลิตอีกด้วย

5. พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous breakthrough) การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการพัฒนางาน เพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน และเป็นการปรับปรุงคุณภาพและออกแบบงานใหม่ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นการช่วยให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงาน

การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับต้นมีลักษณะการทำงานเป็นการให้ความร่วมมือต่อกันและกันในทีมต่อเนื่องตลอดในการดำเนินงาน เพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมาย การที่องค์การจะบรรลุเป้าหมายนั้น ทิสนา แคมมณี (2537) กล่าวว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีม จะเป็นการระดมความสามารถและสติปัญญาที่แตกต่างกันของบุคคลมาช่วยกันคิดช่วยกันทำ ทำให้เกิดความคิดที่กว้างขวาง รอบคอบ และเมื่อนำมาประสานกันอย่างเหมาะสม มีการติดต่อสื่อสาร การร่วมมือ การมีความคิดสร้างสรรค์ และมีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดความสมบูรณ์และเพิ่มผลผลิตของงาน Smith (1994) กล่าวว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดของการทำงานในทีม คือ ประสิทธิภาพของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับกรรณิการ์ ศรีสุรภัย (2543) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีการสื่อสารที่ดี การประสานงานดี มีการร่วมมือร่วมใจ ร่วมพลัง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว จะทำให้ผลผลิตของงานดี และจากการศึกษาของ McNeese-Smith (2001) และเวอดาว อินทบุตร (2545) พบว่า การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและผลผลิตของงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (1998) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะเป็นการกระตุ้นให้ทุกคนได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงานและมีผลผลิตของการทำงานเพิ่มขึ้น

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมในประเทศไทย พบผลการวิจัยที่สำคัญ คือ การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ผลผลิตของงาน และประสิทธิผลของกลุ่ม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

จากแนวความคิด งานวิจัยที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมดังกล่าว ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีของ Romig (1996) มาศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบหลักของการทำงานเป็นทีม 5 ด้าน คือ

พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร (Communication) พฤติกรรมความร่วมมือ (Cooperation) พฤติกรรมประสานงาน (Coordination) พฤติกรรมการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative breakthrough) และ พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous breakthrough)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Katz and Kahn (1978: 339) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการ ในการให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือและความเป็นมิตร ซึ่งปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงานในที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในโรงงาน ในหน่วยงานของรัฐบาล ในคณะต่างๆ ของมหาวิทยาลัย แต่ไม่ได้เป็นที่สังเกตและถูกระบุไว้ในหน้าที่ที่ถูกระบุไว้ แต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในองค์การ เนื่องจากหากขาดพฤติกรรมเหล่านี้ระบบต่างๆ ในองค์การจะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

Organ (1991) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่ซึ่งองค์การไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และไม่เกี่ยวข้องกับระบบรางวัลที่องค์การกำหนดไว้ แต่เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ

Schnake (1991 cited in Spector, 1996: 257) ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นพฤติกรรมนอกเหนืองานที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมตรงต่อเวลา ช่วยเหลือผู้อื่น อาสาสมัครทำงานโดยมิได้ร้องขอ ให้คำแนะนำในการปรับปรุงงาน และไม่ทำเวลาให้สูญเปล่าในเวลางาน

Greenberg and Baron (1993: 185) กล่าวว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นการกระทำของพนักงานที่ช่วยให้หน้าที่ขององค์การ เป็นไปด้วยความราบรื่น แต่เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ

Johns (1996: 149) ได้ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่ได้กำหนดเป็นทางการในการพรรณาลักษณะงาน และเป็นพฤติกรรมที่

สมาชิกสมัครใจหรืออาสาสมัครขึ้นมาเอง ไม่มีใครออกคำสั่งหรือแนะนำแต่เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้องค์การมีประสิทธิภาพ โดยพฤติกรรมนั้นไม่เกี่ยวข้องกับรางวัลหรือผลตอบแทนตามระบบประเมินผลขององค์การ

Newstrom and Davis (1997: 265) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จ เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมาเองของพนักงานที่มีลักษณะนิสัยชอบช่วยเหลือผู้อื่น

George and Jones (1999: 93) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ และเป็นพฤติกรรมที่องค์การไม่ได้กำหนดแต่ช่วยให้้องค์การอยู่รอด และประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ช่วยปกป้องชื่อเสียงขององค์การ ให้คำแนะนำในการพัฒนาทักษะและความสามารถแก่เพื่อนร่วมงาน มีโมติเวชันในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์การ

McShane and Von Glinow (2000: 39) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น มีความมุ่งมั่นในการช่วยเหลือผู้อื่นโดยปราศจากความเห็นแก่ตัว มีความอดทนต่อการรบกวน รู้จักให้อภัยต่อความผิดพลาดของผู้อื่น ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหา

Robbins (2001: 21) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ที่เป็นทางการของพนักงานที่องค์การกำหนด แต่เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้หน้าที่ขององค์การมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานที่ทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตและพนักงานมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น การที่พนักงานปฏิบัติงานที่นอกเหนือบทบาท จะช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จได้

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ บุคคลนั้นจึงไม่ได้รับสิ่งตอบแทนที่กำหนดไว้ตามระบบ และไม่เกี่ยวข้องกับระบบรางวัลที่องค์การกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่บุคคลนั้นเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

“คน” เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญ และมีคุณค่ามากที่สุดต่อองค์กร ทุกๆ องค์กรต้องการ “คน” ที่มี “ประสิทธิภาพ” เข้ามาร่วมงาน เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ถ้าพิจารณาในแง่ของพฤติกรรมพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และมีส่วนช่วยให้้องค์กรประสบความสำเร็จ Katz (1964 cited in Smith, Organ and Near, 1983: 653) แบ่งรูปแบบพื้นฐานของพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร ออกเป็น 3 รูปแบบ (Smith, Organ and Near, 1983) คือ

1. คนจะต้องเข้ามาทำงาน และคงอยู่ภายใต้ระบบขององค์กร
2. คนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. คนจะต้องมีนวัตกรรม (Innovation) และทำกิจกรรมขึ้นมาเอง (Spontaneous activity) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ควบคู่ไปกับบทบาทที่ถูกกำหนด

พฤติกรรมทั้ง 3 รูปแบบนี้ เมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะสรุปได้ว่า พฤติกรรมของพนักงานที่้องค์กรต้องการ และจะต้องมีส่วนช่วยให้้องค์กรมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมตามบทบาท (In-role behavior) เป็นพฤติกรรมที่้องค์กรได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างชัดเจน เช่น การกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ซึ่งตรงกับพฤติกรรม 2 รูปแบบแรก
2. พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท (Extra-role behavior) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานได้ปฏิบัติขึ้นมาเองโดยที่้องค์กรไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ซึ่งตรงกับพฤติกรรมรูปแบบที่ 3

ทั้งนี้ Katz (1964) ได้ชี้แนะว่า พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท (Extra-role behavior) เป็นสิ่งสำคัญต่อการคงอยู่และประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งต่อมา Organ (1988 cited in Organ 1991) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทนี้ และได้กำหนดขึ้นเป็น “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” (Organizational citizenship behavior) โดยนิยามว่าเป็นพฤติกรรมที่้องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้สมาชิกต้องปฏิบัติ แต่สมาชิกเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อเป็นประโยชน์ต่อ้องค์กร

แนวคิดเรื่อง “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการต่างประเทศเพิ่มขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา โดยพิจารณากันว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นอีกแง่มุมหนึ่งที่สำคัญของพฤติกรรมพนักงานที่มีส่วนช่วยส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กรได้ นักวิชาการด้านองค์กรได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ ดังต่อไปนี้

Smith, Organ and Near (1983) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้จำแนกมิติของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร จำแนกออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ

1. การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ให้ความช่วยเหลือแก่องค์กร เช่น ปฏิบัติงานแทนผู้ร่วมงานที่ไม่สามารถทำงาน สมควรใจช่วยเหลืองานโดยที่ไม่ได้ร้องขอ ช่วยปฐมนิเทศพนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีงานล้นมือ ช่วยเหลืองานผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2. การยินยอมปฏิบัติตาม (Generalized Compliance) เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่มีความสำนึกในหน้าที่ เช่น การตรงต่อเวลา ไม่ทำเวลาให้สูญเปล่าในเวลางาน เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร เอาใจใส่ต่องาน สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร

Williams (1998 cited in Bolon, 1997: 224) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และได้แบ่งรูปแบบแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อบุคคล (Organization Citizenship Behavior Directed Toward Individual) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะหน้าต่อบุคคล เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน หรือปัญหาในงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior Direct: Toward Organization) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยทั่วไป

Organ (1991) ได้เสนอแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ว่าเป็นพฤติกรรมของสมาชิกที่ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และไม่เกี่ยวข้องกับระบบรางวัลที่องค์กรกำหนด แต่เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรตามแนวคิดของ Organ (1991) 5 ประการ ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกระดับชั้นในทันทีเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานกรณีทำงานไม่เสร็จตามกำหนด หรืองานล้นมือ ตลอดจนให้คำแนะนำการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้แก่พนักงานใหม่

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง พฤติกรรมการคำนึงถึงบุคคลอื่น เคารพสิทธิของผู้อื่น ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เนื่องจากการทำงานในองค์กรนั้นทุกคนต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การกระทำหรือการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานได้ สมาชิกจะให้ความสนใจเอาใจใส่ความรู้สึก หรือความต้องการของผู้อื่น รวมทั้งมีการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน

3. พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความอดทนอดกลั้นของบุคคลต่อปัญหาที่เกิดขึ้น อดทนต่อความผิดหวัง ความไม่สะดวกสบาย ความเครียด และความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งในบางครั้งพนักงานมีสิทธิที่จะแสดงความไม่พึงพอใจ หรือคับแค้นใจออกมาเมื่อเหตุการณ์นั้นทำให้เกิดความลำบากต่อเขา พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีความอดทนอดกลั้น เช่น การที่บุคคลอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแม้จะไม่พอใจก็ตาม หลีกเลี่ยงการบ่น รวมทั้งการหลีกเลี่ยงการร้องเรียนต่อผู้บริหารในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ

4. พฤติกรรมมีส่วนร่วม (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีความรับผิดชอบ และเต็มใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทั่วไปภายในองค์กร เพื่อที่จะช่วยเหลือและปรับปรุงองค์กร เช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมอภิปรายถึงประเด็นต่าง ๆ การติดตามข่าวสารภายในองค์กร รักษาความลับขององค์กร เสนอความคิดเห็นและคำแนะนำต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ และเหมาะสมกับองค์กร

5. พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานยอมรับกฎระเบียบและข้อกำหนดขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การตรงต่อเวลา ปฏิบัติงานเป็นระเบียบเรียบร้อย การดูแลรักษาสมบัติขององค์กร ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนจนเสร็จแม้ว่าจะต้องทำนอกเหนือเวลางานปกติ ไม่ทำเวลาให้สูญเปล่า ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงาน ไปใช้ในกิจธุระส่วนตัว

Podsakoff and Mackenzie (1994) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกล่าวว่า “พฤติกรรม” เป็นเหตุผลหนึ่งของผู้บริหารที่เห็นคุณค่าของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรที่ช่วยให้้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ จากการศึกษาของ Podsakoff และ Mackenzie ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. ให้ความช่วยเหลือ (Helping) เป็นพฤติกรรมที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในงาน ให้คำแนะนำหรือฝึกงานแก่พนักงานใหม่ เข้าใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่ง พยายามป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

2. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมที่เอาใจใส่ในงานขององค์กร สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ให้การสนับสนุน ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงาน สนใจเข้าร่วมประชุม

3. ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่ไม่บ่น หรือร้องเรียนในเรื่องที่ไม่สำคัญ มองข้ามข้อบกพร่องของเพื่อนร่วมงาน ค้นหาข้อดีของเพื่อนร่วมงาน ไม่คอยจับผิดเพื่อนร่วมงาน

Moorman and Blakely (1995 cited in Moorman, Blakely and Niehoff, 1998: 353) ได้ดัดแปลงรูปแบบการประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประกอบด้วย 4 มิติด้วยกัน คือ

1. การให้ความช่วยเหลือระหว่างบุคคลกับบุคคล (Individual helping) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน ซึ่งแสดงพฤติกรรมมากกว่าความต้องการความช่วยเหลือ

2. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual initiative) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในสถานที่ทำงาน เพื่อเสนอแนะปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและทีมปฏิบัติงาน

3. การทำงานที่มีระบบของบุคคล (Personal industry) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ และนอกเหนืองานในหน้าที่

4. มีความซื่อสัตย์และสร้างชื่อเสียง (Loyal boosterism) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ช่วยส่งเสริมและสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สังคมภายนอก

Farh, Earley and Lin (1997) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สาธารณรัฐไต้หวัน โดยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในวัฒนธรรมของจีน (Chinese organizational citizenship behavior scale) มีทั้งหมด 5 ตัวประกอบ คือ

1. การคงเอกลักษณ์ขององค์การ (Identification with the company) ประกอบด้วย พฤติกรรมที่ช่วยปกป้องชื่อเสียงขององค์การ สนใจและเอาใจใส่ที่จะแจ้งข่าวหรือเรื่องราวที่ดีขององค์การสู่สังคมภายนอก และช่วยอธิบายในสิ่งที่บุคคลภายนอกไม่เข้าใจในองค์การให้กระจ่าง ให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานภายในองค์การ และสนใจเข้าร่วมประชุม

2. ช่วยเหลือและเอื้อประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงาน (Altruism toward colleagues) ประกอบด้วย ช่วยเหลือพนักงานใหม่ในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา ช่วยเหลืองานที่มอบหมายของเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องการให้ความร่วมมือและติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน

3. ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่ยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อกำหนดขององค์การแม้ว่าจะไม่มีใครเฝ้าดู หรือบันทึกพฤติกรรม ขยันขันแข็งในการทำงาน และทำงานให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด เอาใจใส่งานที่ทำทนายใหม่ ๆ ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อเพิ่มคุณภาพงาน มาถึงที่ทำงานแต่เช้าและเริ่มทำงานในทันที

4. ความกลมกลืนกันระหว่างบุคคลกับบุคคล (Interpersonal harmony) หมายถึง พฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงการแสวงหาผลประโยชน์จากบุคคลอื่น ไม่ใช้อำนาจในตำแหน่งเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ต่อตนเอง มีความน่าเชื่อถือ หลีกเลี่ยงการตำหนิ ตีเคียน และหลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่รุนแรง ไม่พูดถึงความบกพร่องของผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาลับหลัง

5. การปกป้องทรัพยากรขององค์กร (Protecting company resources) หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่ทำธุรกิจส่วนตัวในเวลางาน เช่น ค้าขายในที่ทำงาน การซื้อสินค้า และไปร้านตัดผม ไม่ใช้ทรัพยากรขององค์กรในการทำธุรกิจส่วนตัว เช่น โทรศัพท์ ถ่ายเอกสาร ใช้คอมพิวเตอร์ และรถยนต์ และไม่แสดงพฤติกรรมแกล้งป่วยเพื่อขอลาหยุด

McShane and Von Glinow (2000: 39) ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า ในอดีต 50 ปีที่ผ่านมา นักวิชาการด้านบริหารมักจะคุ้นเคยกับสิ่งที่ช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ คือในเรื่องของความพึงพอใจในงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงเท่านั้น แต่ในขณะเดียวกันความสำเร็จขององค์กรยังขึ้นอยู่กับความเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational citizenship) ด้วยเหมือนกัน ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในขอบเขตของการทำงานนอกเหนือหน้าที่ที่กำหนด ประกอบด้วยการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยไม่จำเป็น มีความมุ่งมั่นที่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว มีเมตตา รู้จักให้อภัย ลดปัญหาความยุ่งยากภายในองค์กร ให้ความร่วมมือกับองค์กร ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ช่วยแก้ปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน ให้อภัยในความผิดพลาดของผู้อื่น การที่บุคคลจะแสดงออกถึงการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (good organizational citizen) นั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1. เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมที่องค์กรปฏิบัติต่อเขา ซึ่งองค์กรต้องสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยการกำหนดความยุติธรรมในสถานที่ทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม พนักงานจะมีความรู้สึกอยากทำงานที่มากกว่าบทบาทหน้าที่ เมื่อองค์กรมีการกระจายผลตอบแทนอย่างยุติธรรมและกระบวนการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

2. เมื่อพนักงานมีความยึดถือในคุณค่าของงานที่สูง มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อสังคม (Sense of social responsibility) ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลกระทำการที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้อื่น คำนึงถึงพฤติกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้อื่น มีแรงจูงใจในการช่วยเหลือ แม้ว่าจะไม่ได้ผลตอบแทน

หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่อาจก้าวท้าว หรือขัดขวางเป้าประสงค์ของผู้อื่น รู้จักเรียนรู้คุณค่าของสังคมตลอดเวลา

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดเรื่องพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการอย่างมาก โดยเชื่อว่าพฤติกรรมที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่องค์กรได้กำหนด และไม่มีผลเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้รางวัลหรือการลงโทษ แต่พนักงานสมัครใจปฏิบัติ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรนั้น มีผลต่อผลผลิตในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Porter, 1991: 278) ซึ่งจะสามารถช่วยพัฒนา และสนับสนุนประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ดังเช่น Katz (1964) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร หากขาดพฤติกรรมเหล่านี้แล้วองค์กรจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาจำนวนมากที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน เช่น การศึกษาของ Podsakoff and MacKenzie (1994 cited in Podsakoff, Ahearne and MacKenzie, 1997) ที่พบว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน การศึกษาของ เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542) พบว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล การศึกษาของ สุพรรณ ประทุมวัน (2544) ได้ศึกษากับพนักงานระดับปฏิบัติการ และหัวหน้างานระดับต้น พบว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการศึกษาของ ลาวัลย์ พร้อมสุข (2544) ได้ศึกษากับพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เป็นต้น

การศึกษาที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยนักวิจัยจำนวนหนึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะมีส่วนช่วยสนับสนุน และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แต่ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีผลของการวิจัยที่ขัดแย้งกับความเชื่อเหล่านี้ กล่าวคือ มีการศึกษาที่พบว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ที่น้อยมากกับผลการปฏิบัติงาน และประสพการณ์ในการทำงานของพนักงาน เช่น การศึกษาของ MacKenzie, Podsakoff and Fetter

(1991) พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์น้อยมากกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของนักวิชาการทั้งหลาย พบว่าแนวคิดของ Organ (1991) เป็นแนวคิดที่ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ด้าน คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) พฤติกรรมมีส่วนร่วม (Civic virtue) และพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)

ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่มีความครอบคลุมและเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในการนำมาใช้ศึกษาอย่างกว้างขวาง ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ Organ (1991) มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2528) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร

อรุณ รักธรรม (2531) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (2532) ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยอาจพิจารณาเป็นรายบุคคล คณะบุคคล หรือองค์กรได้

Murphy (1991) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของบุคคลที่มีต่อหน้าที่การงาน ตามบทบาทที่เขาได้รับ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เขาต้องเผชิญ

White (1991: 10) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของผลการผลิตที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล

Bovee (1993: 175) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความพยายามของบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

Beach (1970: 247) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงควมมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถของเขาจากการทำงาน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของผลการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง การที่จะได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงาน จำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นก่อน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Clement and Stevens (1984 อ้างใน เกรียงศักดิ์ เวียงยิ่ง, 2543: 201) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มความสำคัญให้การปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งที่อยู่ในภาครัฐและเอกชน

Hellriegel and Slocum (1992 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542: 367) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการของการประเมินผลพนักงาน แต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน ของพนักงานแต่ละคนในการทำงาน รวมทั้งแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น

Werther and Davis (1993: 338) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่องค์กรประเมินการปฏิบัติงาน หากทำได้อย่างถูกต้อง พนักงาน ผู้บริหาร หน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนองค์กรจะได้รับประโยชน์สูงสุด

เวซันต์ คิตโกมล (2537: 73) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินคุณค่าของลูกจ้างที่มีต่อองค์กร โดยมุมมองหรือการพิจารณาในแง่ต่างๆ

สุรศักดิ์ นามากุล และคณะ (2527: 115) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานระดับกลางเป็นผู้ประเมิน หรือวัดค่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถ หรือมีส่วนช่วยในการที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มากน้อยเพียงใดในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การประเมินผลจะใช้วิธีการที่มีระบบหรือไม่ก็ได้ เพราะขึ้นกับดุลยพินิจ และข้อเท็จจริงต่างๆ

เสนาะ ดิยาวี (2535: 160-161) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงหรือต่ำกว่าเงินเดือนที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น

ธงชัย สันติวงศ์ (2540: 251) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

นิยะดา ชุมหวงศ์ (2525: 126) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาว่าในระยะเวลาที่ผ่านมาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีผลงานดีเด่นหรือไม่มีผลงานดีเด่น

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินการปฏิบัติงานและผลงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ เพื่อดูว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เนื่องจากบุคคลได้รับการประเมินจะสามารถทราบได้ว่าตนมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเพียงใดจึงจะทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีนักวิชาการได้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

Werther and Keith (1996: 73) อธิบายว่า เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

1. การให้รางวัลการทำงานแก่พนักงาน
2. การแสดงหลักฐานในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานตามระบบคุณธรรม (Merit System)
3. การส่งเสริมและพัฒนาพนักงาน
4. การค้นคว้าความต้องการในการฝึกอบรมขององค์กร
5. การเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

Schuler (1998: 13) อธิบายว่า เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

1. การพัฒนาความสามารถของพนักงานด้านการให้ตอบสนองอย่างเป็นทางการแก่พฤติกรรมการทำงาน เช่น การให้รางวัล หรือการลงโทษ
2. การช่วยเหลือพนักงานเพื่อให้ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทำให้พนักงานได้รับทราบถึงความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบ
3. การเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันปรับปรุงการทำงานในส่วนที่เห็นว่าเป็นข้อบกพร่องด้วยการจัดการฝึกอบรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพและการสอนงาน

4. โอกาสในการให้คำแนะนำแก่พนักงาน เพื่อการพัฒนาสายอาชีพ

5. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง และการทดแทนตำแหน่งแก่พนักงาน

จากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้นมีจุดมุ่งหมายในการนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

1. การตัดสินใจทางการบริหาร โดยนำผลประเมินมาเพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาความดีความชอบ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การโยกย้าย และการปลดออกอย่างมีเหตุผล

2. การพัฒนาบุคคล เพื่อการชี้แนะและสอนงานให้แก่พนักงานผู้ที่มีข้อบกพร่องเป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น

การใช้ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คณีย์ เทียนพุ่ม (2541) กล่าวว่า องค์การมีการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ อันได้แก่

1. เพื่อใช้ปรับปรุง พัฒนาบุคคล การประเมินผลทำให้ทราบว่าพนักงานคนใดต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม และสามารถวัดความก้าวหน้าภายหลังการอบรม

2. เพื่อใช้พิจารณาค่าตอบแทน หรือ ลงโทษ เช่น เพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง หรือปลดพนักงานออกจากงาน

3. เป็นแรงจูงใจ ให้บุคคล มีความรับผิดชอบ และใส่ใจต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเองเสมอ

4. เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การให้รางวัล การปลดออก จากงาน เนื่องจากมีมาตรฐานในการพิจารณา

5. เพื่อใช้จัดการทรัพยากรบุคคล การวางแผนกำลังคน และการจัดอบรมเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากร
6. การจ่ายค่าชดเชย เป็นข้อมูลสำหรับพิจารณาว่าสมควรจ่ายให้บุคคลใด และปริมาณเท่าไร
7. ช่วยในการสื่อสาร การประเมินหัวใจให้พนักงาน และผู้ได้บังคับบัญชาได้พบปะเจรจากัน เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ และความเข้าใจระหว่างกัน
8. เพื่อการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ใช้จัดทำเครื่องมือสำหรับการคัดเลือกพนักงาน เช่น แบบทดสอบต่าง ๆ

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร ในฐานะเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นประโยชน์ต่อพนักงานในองค์กร โดยเป็นเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เป็นข้อมูลป้อนกลับให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่าอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับมาตรฐาน อีกทั้งยังสามารถเป็นตัววัดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของตัวพนักงานเอง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการศึกษาวิจัย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานบุคคลวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันประสิทธิผลขององค์กรและประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร จึงได้มีนักวิชาการได้เสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ตามหลักการและเหตุผลที่แตกต่างกันไป แต่โดยรวมแล้ววิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินว่าคนที่ทำงานให้กับองค์กรแล้วได้ผลหรือบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้วางไว้หรือไม่ และคุ้มค่ากับเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ดังนี้

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) กล่าวถึง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ควรประกอบด้วย สิ่งสำคัญดังนี้

1. วัดการกระทำและผลงานที่กระทำเสร็จแล้ว
2. วัดบุคลิกภาพของผู้ทำงานกับการทำงาน

ซึ่งในการสร้างแบบทดสอบเพื่อใช้ในการวัดการทำงานนั้น อาจจะบรรลุหลักสำคัญทั้งสอง อย่างเข้าไปด้วยกันได้

1. การวัดการกระทำและผลงานที่กระทำเสร็จแล้ว ใช้กับงานที่เกี่ยวกับงานผลิตสิ่งของ ทั้งที่ผลิตด้วยมือและที่ผลิตด้วยเครื่องจักร หากจะวัดความสำเร็จของงานที่ทำ ควรบรรจุเนื้อหาที่ เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

1.1 ความรู้ด้านวัตถุที่ใช้ในการผลิต ทดสอบความจำได้ ความเข้าใจในสิ่งที่เกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการผลิต

1.2 การลงมือกระทำ ขั้นตอนในการลงมือ ความมีระเบียบ ความละเอียดถี่ถ้วน ความ รอบคอบ ความคล่องแคล่ว ความชำนาญ ไหวพริบ ฯลฯ

1.3 คุณผลงานที่ผลิตสำเร็จแล้วว่ามีความเรียบร้อยสมบูรณ์ สอดคล้องกับการลงมือปฏิบัติที่ ผ่านมาหรือไม่แล้วนำลักษณะทั้งสามอย่างนี้มาประเมินเป็นผลความสำเร็จของการทำงานของ บุคคล

2. การวัดบุคลิกภาพของผู้ทำงานกับการทำงาน เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่างานที่ประสบ ความสำเร็จมีส่วนอันเนื่องมาจากความบกพร่องของบุคลิกภาพด้วย มิใช่ว่ามีสติปัญญา มีความรู้ มีความชำนาญดีแล้วจะทำงานได้ดีเสมอไป บุคลิกภาพที่ดีก็เป็นส่วนประกอบที่สำคัญใน อันที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นลูกจ้างที่น่าจ้างพอใจหรือเป็นบุคคลที่ ร่วมร่วมงานด้วยนิยมนับถือ “การติดต่อพบปะระหว่างกันเป็นส่วนตัวเพื่อรู้จักซึ่งกันและกัน” คือ ส่วน หนึ่งของบุคลิกภาพที่ต้องการของหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงศ์ (2533) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือ

1. กำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้เกี่ยวกับเวลา ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้

2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวกับผลการประเมินงานของพนักงาน

3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. การนำผลที่ประเมินได้ไว้ถกเถียงและพิจารณากับพนักงาน

5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่กันไป คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยที่วิธีการไม่เป็นทางการเป็นการให้หัวหน้าของพนักงานนั้นๆ แสดงความคิดเห็นโดยทั่วๆ ไปเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นทางการนั้น เป็นระบบที่ใช้กันเป็นประจำตามปกติ และมีระเบียบแบบแผน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2541: 225 - 229) กล่าวว่า ผู้มีหน้าที่การประเมินผลการปฏิบัติงานสมควรที่จะต้องมีความคุ้นเคยกับวิธีการประเมินผลปฏิบัติงานในแต่ละรูปแบบว่ามีลักษณะเช่นไร มีข้อดี และข้อเสียอย่างไร เพื่อที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ มีความเชื่อถือได้ และไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคต โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็น 9 วิธี ดังนี้

1. การกำหนดมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) ผู้ที่ทำการประเมินผลจะกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานแต่ละงานแต่ละชนิดออกมาเป็นหัวข้อ แล้วจัดเรียงเป็นมาตราส่วนจากน้อยที่สุดไปมากที่สุด และทำการให้คะแนนแก่ผู้ถูกประเมินว่ามีพฤติกรรม หรือผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด การกำหนดคุณสมบัติสำคัญในการปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละคน

2. การจัดลำดับ (Ranking Plans) ผู้ทำการประเมินผลจะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ของผู้ถูกประเมินแต่ละคน แล้วนำคุณสมบัติที่ได้รับการประเมินมาเปรียบเทียบกัน โดยการจัดเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ หรือจากมากไปน้อยตามความเหมาะสม

3. การกระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution) ผู้ทำการประเมินผลจะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้น และคุณภาพของผลงานที่ผู้ถูกประเมินแต่ละคนปฏิบัติแล้วทำการจัดแต่ละบุคคลเข้าสู่กลุ่มต่างๆ ตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน โดยอาศัยหลักการกระจายทางสถิติ ตามลักษณะความต้องการ และความละเอียดของงาน

4. การตรวจสอบรายการ (Check List) มีลักษณะคล้ายรายงานการปฏิบัติงาน โดยที่จะมีการกำหนดคุณสมบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั่วไปที่บุคคลปฏิบัติ และช่องทางในการทำเครื่องหมายหรือกรอกข้อความ แล้วให้ผู้ทำการประเมินผลทำการตอบคำถามเหล่านั้น จากนั้นจึงนำมาประมวลผลเป็นคะแนนรวม

5. การบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ (Critical Incidents) ผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยมากจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง และบุคคลผู้เกี่ยวข้องกับงานจะทำการบันทึกพฤติกรรมที่สำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน เช่น การตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้ ประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นต้น โดยจะทำการบันทึกช่วงเวลาที่ผู้ถูกประเมินได้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การพิจารณาการปฏิบัติงาน (Field Review) เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล จะทำการสอบถามหัวหน้างานโดยตรงในแต่ละหน่วยงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน แล้วทำการรายงานผลต่อหัวหน้าในระดับสูงต่อไป

7. การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน (Work Report) ผู้ทำหน้าที่การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยมากจะเป็นหัวหน้าโดยตรง ทำการบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่ามีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร โดยผู้ทำการประเมินผลอาจจะใส่ความคิดเห็นของตนลงในบันทึกเพื่อสร้างความเข้าใจในอนาคต

8. การประเมินผลโดยกลุ่ม (Group Appraisal) วิธีนี้จะกระทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม โดยใช้ผู้ทำการประเมินหลายคนมาช่วยกัน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยที่กลุ่มผู้ประเมินอาจจะประกอบด้วยหัวหน้างานโดยตรงของพนักงานที่ถูกประเมิน และคณะบุคคลที่มีความเหมาะสมประมาณ 3 – 4 คน จากหน่วยงานอื่นมาร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

9. การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result) วิธีการนี้ผู้ที่ทำหน้าที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำการประเมิน โฉนดการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคคลว่าผลลัพธ์ที่ได้เป็นเช่นไร ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพของผลงานของแต่ละบุคคล

คณัฏ เทียนพุ่ม (2541: 81-82 อ้างถึงในโครงการ เสือดำ, 2545: 29-31) ได้พัฒนาโมเดลตามความสามารถทางธุรกิจในประเทศไทย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยความสามารถหลักของธุรกิจ 7 ด้าน คือ

1. ด้านการมุ่งลูกค้า (Focus on Customer) ลูกค้าในที่นี้อาจเป็น 1) ลูกค้าภายในองค์กร ซึ่งหมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานในองค์กรเดียวกัน ที่นำผลงาน ผลผลิตจากการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ 2) ลูกค้าภายนอกองค์กร ซึ่งด้านการมุ่งลูกค้าจะพิจารณาใน 4 ประเด็น

- 1.1 การนำไปใช้ สามารถประยุกต์ใช้กระบวนการแก้ปัญหาสำหรับลูกค้า
- 1.2 การสื่อสารกับลูกค้า ฟังและสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.3 ความรู้เกี่ยวกับบริษัท รู้เกี่ยวกับบริษัท ผลิตภัณฑ์ และลูกค้าของบริษัท
- 1.4 เข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

2. ด้านการสื่อสาร (Communication) ซึ่งจะพิจารณาใน 4 ประเด็น ได้แก่

- 2.1 การฟัง ตั้งใจฟังในสิ่งที่คนอื่นกำลังพูดอยู่กับเรา
- 2.2 การพูดอย่างชัดเจน พูดด้วยเสียงที่ชัดเจน
- 2.3 ความสามารถในการใช้คำ และความหมายที่คนอื่นสามารถเข้าใจได้
- 2.4 การนำเสนอในที่ชุมชน การนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพกับกลุ่ม / ทีมงาน

3. ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งจะพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่

3.1 คุณภาพและความรับผิดชอบ กลุ่มสร้างงานที่มีคุณภาพสูง และมีความรับผิดชอบในผลงานและสิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

3.2 การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ใช้การตัดสินใจร่วมกับการวัดผล ใช้ทรัพยากรทั้งหมด และปัจจัยนำเข้าของกลุ่มอย่างคุ้มค่า

3.3 พัฒนาสมาชิก แสดงถึงการมีส่วนร่วมในกลุ่ม เพื่อปรับปรุงผลงานของแต่ละบุคคล

4. ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งจะพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่

4.1 วิสัยทัศน์ เห็นภาพอนาคต รู้ว่างานและฝ่ายงานมีผลอย่างไรต่อองค์กร ไม่มองสิ่งต่างๆ จากมุมมองของท้องถิ่น (มองในระดับโลก)

4.2 ปฏิบัติการ ดำเนินความพยายามเพื่อจัดสรร หรือเคลื่อนย้ายอุปสรรคที่ทำให้เกิดการลดประสิทธิภาพ

4.3 จัดการตนเอง เล็งเห็นถึงการเป็นผู้ริเริ่มการทำงาน ในอีกมุมมองหนึ่งก็คือ เห็นโอกาสที่จะดำเนินงาน

5. ด้านทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ซึ่งจะพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่

5.1 ความแคล่วคล่องทางเทคนิค ทันสมัยอยู่เสมอในเทคนิควิชาชีพ และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้านเทคนิคภายในองค์กร

5.2 คุณภาพของงาน เข้าถึงความท้าทาย และเอาชนะความลำบากพร้อมการรักษามาตรฐานคุณภาพที่สูง

5.3 ความรับผิดชอบในฐานะมืออาชีพ มีความเป็นอาชีพ ถูกค่าและงานที่ทำร่วมกับผู้อื่นสามารถเชื่อมั่นในผลงานได้

6. ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) ซึ่งจะพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่

6.1 กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ยอมรับความคิดที่ดี สนับสนุน และท้าทายต่อระบบงาน เพื่อให้เกิดการปรับใช้แนวคิดใหม่

6.2 ตระหนักรู้เกี่ยวกับองค์การ ขอบเขตอะไรควรทำอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะตระหนักว่าสิ่งที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบต่องานของตน

6.3 เปลี่ยนแปลงทุกๆ อย่าง ขอบเขตอะไรที่ควรทำ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำให้ดีกว่าเดิม

7. นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะพิจารณาใน 2 ประเด็น ได้แก่

7.1 ความคิดสร้างสรรค์ แสดงความเต็มใจที่จะริเริ่มแนวคิดใหม่ และการแก้ไขปัญหาเสริมแรงต่อความคิดอื่นๆ มุ่งมั่นต่อวิธีการทำให้สิ่งต่างๆ ดีขึ้น

7.2 ดำเนินงานอย่างอิสระ ขอบเขตอะไรที่ควรทำให้ทุกคนเป็นอิสระในการดำเนินงาน แต่มีความจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบด้วย

หัวข้อที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของ คนัย เทียนพุด เป็นการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์การ ถ้าพนักงานมีการปฏิบัติงานตามหัวข้อดังกล่าวสูง องค์การก็จะมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจสูงไปด้วย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โมเดลการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครที่ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งทางผู้วิจัยเห็นว่าเกณฑ์การประเมินความสามารถที่จะวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้อย่างชัดเจน ครอบคลุม และเหมาะสมกับลักษณะงานของผู้บริหารระดับต้นในองค์การ โดยให้ผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ประเมินตนเอง ซึ่งทางองค์การได้กำหนดองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด 6 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางโมเดลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 ความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ (Drive for making things happen)

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
- ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามมาตรฐานและกำหนดเวลา - รู้ถึงปัญหาและความล่าช้าที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งแจ้งให้ทีมงานรับทราบ	- ประมาณเวลาและทรัพยากรที่ต้องการใช้เพื่อปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและตรงตามกำหนดเวลา - สามารถจัดลำดับในการทำงานเพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- ผลักดันให้งานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ - กำหนดความรับผิดชอบและเกณฑ์วัดผลสำเร็จของทีมงาน - ติดตามความคืบหน้าของโครงการหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน - ปรับเปลี่ยนแผนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จ - มีความมานะ/ความอุตสาหะในการที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม	- เล็งเห็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสอนแนะและให้แนวทางการแก้ไข - แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ทัน่วงทีเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น - สร้างเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดโดยกำหนดเกณฑ์วัดความสำเร็จและมาตรการติดตามวัดผลสำเร็จนั้นๆ - ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการทำงานของทั้งตนเองและผู้อื่นว่ามีส่วนช่วยผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย	- มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร - ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ทั้งที่มีอยู่ในองค์กรหรือจำเป็นต้องจัดหาเพิ่มเติม เพื่อให้ส่วนงานต่างๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เช่น งบประมาณ, เทคโนโลยี, อุปกรณ์และบุคลากร) - ตัดสินใจได้อย่างทัน่วงทีเพื่อให้งานคืบหน้าและได้ผลที่ดีกว่าเดิม
รูปแบบพฤติกรรมทางบวก - สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามกำหนดเวลาและได้ตามมาตรฐานคุณภาพ - แสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในสิ่งที่ท้าทายความสามารถอยู่เสมอ - สามารถกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล รวมถึง ช่วยเหลือผู้อื่นในการกำหนดเป้าหมาย - มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้เกินตามเป้าหมาย		รูปแบบพฤติกรรมทางลบ - ไม่ใคร่ที่จะแสดงความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น - หลีกเลียง และยอมแพ้ต่องานหรือสถานการณ์ที่ท้าทายอย่างง่ายดาย - ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานหรือกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จ - คอยคำสั่ง มากกว่าลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง - ต้องคอยจ้ำจี้จ้ำไชให้ปฏิบัติงาน		

ตารางที่ 2 มุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน (Rallying Together for Common Goals)

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
- ให้ข้อเสนอแนะในเบื้องต้น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามคำแนะนำ	- รับรู้และเข้าใจถึงลักษณะการทำงานและความคิดที่ต่างกันในระหว่างสมาชิกภายในทีมงาน - สามารถทำงานและร่วมมือกับผู้อื่นได้ แม้ว่าจะมีความคิด style การทำงานและบุคลิกภาพที่ต่างกัน - พร้อมที่จะ share และค้นหาข้อมูล รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับทีมงาน	- กระตุ้นให้ทีมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงานของทีม - Share ประสบการณ์ของการทำงานเป็นทีม - สนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติตามมติของทีมงาน รวมทั้งร่วมเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของทีมงาน - กระตุ้นให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	- กำหนดแบบแผนนโยบายและมาตรฐานของทีมงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันโดยวางกฎเกณฑ์ของทีมและระบุสาเหตุของความขัดแย้งที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น - ให้การสนับสนุนและกระตุ้นสมาชิกระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน	- สร้างบรรยากาศความไว้วางใจ และการ share ทรัพยากรรวมทั้งความรู้ในเรื่องต่างๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร - สร้างและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของความร่วมมือและการ share ข้อมูล/ความคิดเห็น โดยริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้พนักงานจากหลายๆ กลุ่มงานสามารถทำงานร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้
รูปแบบพฤติกรรมทางบวก		รูปแบบพฤติกรรมทางลบ		
- เข้าใจต่อความต้องการของฝ่าย / แผนกอื่น		- ไม่แบ่งปันข้อมูลให้กับผู้อื่นที่มีความจำเป็นต้องใช้		
- และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือทั้งทางด้านข้อมูลและทรัพยากร		- ไม่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น		
- กระตุ้นให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น		- มีทัศนคติขอบเขตความรับผิดชอบว่า “บริเวณนี้อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผม / ดิฉัน”		
- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานจากกลุ่มงาน/ ฝ่าย / แผนกอื่นๆ				

ตารางที่ 3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation and Creativity)

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
- ปรับตัวเข้ากับ แนวความคิดใหม่ๆ พร้อมทั้งนำแนวความคิด นั้นไปปรับปรุงการ ทำงานให้ดีขึ้น - มีส่วนร่วมในการ ดำเนินการปรับปรุงการ ทำงานในส่วนงานที่ รับผิดชอบ - พร้อมสำหรับการ ปรับเปลี่ยนแผนงานใน การปฏิบัติงาน	- ค้นหาแนวทางการ ทำงานใหม่ๆ นอกเหนือจากแนวทาง ที่ได้เคยลองปฏิบัติ มาแล้ว - แสวงหาแนวคิดใหม่ เพื่อการปรับปรุงการ ทำงานให้มี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น - เสนอแนะแนวทาง ด้วยการนำเสนอ ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้	- ประเมินผลที่เกิดขึ้นจาก วิธีการ/ ขั้นตอนการ ทำงานที่คิดขึ้นมาใหม่ รวมทั้งสนับสนุนให้มี การนำแนวคิดไปปฏิบัติ ได้อย่างประสบผลสำเร็จ - ใช้ประสบการณ์และ ความเชี่ยวชาญในการ ประเมินผลกระทบที่ เกิดขึ้นจากวิธีการ/ ขั้นตอนที่คิดขึ้นมาใหม่ - กระตุ้นให้คิดค้นวิธีการ/ ขั้นตอนการทำงานให้ง่าย ขึ้น โดยสนับสนุนและ ส่งเสริมวิธีการแก้ไข ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์	- เสนอแนวคิดและความ ริเริ่มใหม่ ๆ - ประเมินประสิทธิภาพ ของแนวปฏิบัติงานใน ปัจจุบัน และระบุถึงสิ่งที่ จำเป็นต้องมีการ เปลี่ยนแปลง - พัฒนาแนวปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ และความต้องการที่ เปลี่ยนแปลงไป	- สร้างบรรยากาศที่ สนับสนุนให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ในองค์กร - ให้แนวคิดและความริเริ่ม ใหม่ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้ เกิดวัฒนธรรมในการริเริ่ม สิ่งใหม่ๆ โดยการรับรู้และ นำแนวคิดริเริ่มนั้นๆ ไป ปฏิบัติ - สื่อสารและสนับสนุนให้ เกิดการริเริ่มและสร้างสรรค์ อย่างต่อเนื่อง
รูปแบบพฤติกรรมทางบวก - มีความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ และสามารถให้คำแนะนำใหม่ๆ ได้เมื่อ ถูกขอความช่วยเหลือ - ค้นหากระบวนการปฏิบัติงาน / ผลิตภัณฑ์จากที่ต่างๆ เพื่อนำมาใช้ ในงานที่ปฏิบัติ - มีความต้องการที่จะลองปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่เสมอ		รูปแบบพฤติกรรมทางลบ - ยึดติดอยู่กับทางเลือกเดิมๆ ไม่ลองค้นหาทางเลือกใหม่ๆ - ปฏิเสธที่จะปฏิบัติตามแนวความคิดที่มีประสิทธิภาพใหม่ๆ		

ตารางที่ 4 การได้รับการยอมรับจากลูกค้า (Valued by Customers)

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
- รับรู้และเข้าใจถึงความต้องการ/ ความคิดของลูกค้า (ทั้งลูกค้าภายในและภายนอก) - ตอบสนองต่อความต้องการหรือคำตำหนิของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมตามกฎระเบียบและขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้	- มีความคิดริเริ่มในการให้บริการที่ดีและมีคุณภาพยิ่งขึ้นไปกับลูกค้าถึงแม้บางครั้งจะต้องปฏิบัตินอกเหนือขอบเขตงานที่รับผิดชอบ - สามารถทำสิ่งที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า - รับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ดียิ่งขึ้น	- เล็งเห็นปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และสามารถหาทางออกหรือตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ - ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการรักษาและเพิ่มความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า	- เล็งเห็นความต้องการของลูกค้า สามารถพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า - สามารถคาดคะเนความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และพัฒนาการบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป - มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพของการบริการ - สร้างสภาพแวดล้อมในการให้บริการที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ามากกว่าผลประโยชน์ภายในของส่วนงาน	- สร้างวัฒนธรรม “การให้ความสำคัญกับการบริการ” และความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจร่วมกันทั้งกับทีมงานในองค์กรและลูกค้าภายนอก - สร้างความสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจกับลูกค้าและกลุ่มงานหลักในองค์กรเพื่อผลสำเร็จร่วมกัน - ติดตามแนวโน้มของตลาดและปัจจัยการดำเนินธุรกิจเพื่อปรับแผนการให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
รูปแบบพฤติกรรมทางบวก - ปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบประจำเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ภายใน / ภายนอก) - ช่วยลูกค้าหาความต้องการที่แท้จริงเพื่อตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ - นำเสนอ“สิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า” - ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจโดยการแสดงพฤติกรรมที่มีความสุภาพในระหว่างการให้บริการ		รูปแบบพฤติกรรมทางลบ - ไม่คำนึงถึงลูกค้า”ภายใน” - ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและทันท่วงที - ไม่มีข้อมูลที่จะ update ซึ่งเป็นประโยชน์และเกี่ยวข้องต่อลูกค้า (ภายใน / ภายนอก) - ปลดปล่อยลูกค้ารอการบริการเป็นเวลานาน		

ตารางที่ 5 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ (Expertise in Technical/ Professional Area)

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
- เรียนรู้และสามารถนำความรู้เบื้องต้นไปใช้ในการทำงาน รวมทั้งมีความคุ้นเคยกับคำศัพท์ทางเทคนิคในสาขาวิชาชีพ	- มีความรู้ในงานอย่างละเอียด - สามารถปฏิบัติงานด้วยตนเองตามมาตรฐานและแนวทางที่เป็นที่ยอมรับ และอาจต้องการคำแนะนำเล็กน้อยในสถานการณ์ที่ไม่เคยประสบ	- มีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานและผลที่เกิดจากการทำงานของคน - เข้าใจว่าผลที่เกิดจากการทำงานมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร - สามารถแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องแนะนำ	- นำความรู้และประสบการณ์ไปใช้กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ มีความสามารถอย่างมากในสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติ - มีความรอบรู้ในสาขา และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นได้	- มีความเชี่ยวชาญด้าน concept และ การปฏิบัติในสาขาที่รับผิดชอบ - รวมทั้งสามารถทำการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มงาน/องค์กรได้
รูปแบบพฤติกรรมทางบวก		รูปแบบพฤติกรรมทางลบ		
- ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน - แบ่งปันความรู้และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานให้กับทีมงาน - สนับสนุนทีมงานให้เรียนรู้เพิ่มเติมโดยการแนะนำแนวทาง / ทรัพยากรในการเรียนรู้ - สามารถจัดการกับปัญหาในการปฏิบัติงานได้ - มีมุมมองรอบด้านในการปฏิบัติงาน		- ไม่แสดงความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติทั้งในทางทฤษฎีรวมถึงการนำทฤษฎีไปปฏิบัติ - ไม่ชวนขอความช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาตนเอง - ประสบปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ถูกต้อง - ไม่พิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน - มีการวิเคราะห์งานที่ปฏิบัติ / รับผิดชอบอยู่ เพียงเล็กน้อย		

ตารางที่ 6 พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า

(Ready for Change and Eagerness to Grow)

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
- เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งปฏิบัติตามคำแนะนำที่มีให้	- ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติม	- พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งสามารถแนะนำฝึกทีมงานให้เข้าใจและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	- กำหนดกรอบและทิศทางการดำเนินงานเพื่อสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสร้างโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติม	- สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของ “การเรียนรู้” ขึ้นในองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่จำเป็นให้เกิดประโยชน์และกระตุ้นให้ทีมงานปฏิบัติตาม
- ยอมรับในจุดแข็งของตนเอง รวมถึงจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม พร้อมทั้งใส่ใจที่จะพัฒนาการเรียนรู้เพิ่มเติมของตนเอง	- ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว	- สื่อสารการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งแนวทางในการดำเนินงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ให้กับผู้ร่วมงาน	- ปรับเปลี่ยนแนวทางและความคิดเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	- กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงกำหนดแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์นั้น
	- แสวงหาโอกาสการพัฒนาอย่างกระตือรือร้นและสนใจที่จะเรียนรู้แนวคิดใหม่	- ประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ เข้ากับวิธีการทำงาน พร้อมทั้งแนะนำ/ฝึกทีมงานให้นำไปประยุกต์ใช้เช่นเดียวกัน	- ชื่นนำและกำหนดทิศทางในการทำงานเพื่อให้ทีมงานเข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	
	- พร้อมสำหรับความรับผิดชอบในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อใช้เป็นวิธีการในการเรียนรู้เพิ่มเติม		- สนับสนุนให้ทีมงานคิดค้นแนวทางในการพัฒนาตนเอง พร้อมทั้ง Share ความรู้และแนะนำทีมงาน	

รูปแบบพฤติกรรมทางบวก

- เข้าใจถึงนัยสำคัญของการดำเนินธุรกิจที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
- เข้าร่วมในโปรแกรมในการพัฒนา / การเปลี่ยนแปลงโดยสม่ำเสมอ
- พร้อมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับโครงสร้าง / งานภายใต้ความรับผิดชอบ

รูปแบบพฤติกรรมทางลบ

- ยืนยันที่จะปฏิบัติงานในวิถีทางเดิม ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก็ตาม
- หลีกเลี่ยงการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาต่างๆ
- มีทัศนคติที่ว่า “งานนี้เราไม่มีพื้นฐานมาก่อน” จึงไม่มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน
- ชอบที่จะวิพากษ์วิจารณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงสร้าง / ระบบปฏิบัติงาน

ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์องค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร (2549)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับผลการปฏิบัติงาน

Irving (2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และประสิทธิผลของทีม กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้นำทีมและสมาชิกทีมที่มาจากโบสถ์ 165 ทีม ทีมที่มาจากองค์กรที่มาหวังผลกำไร 22 ทีม และทีมที่มาจากองค์กรธุรกิจ 15 ทีม เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ Organizational Leadership Assessment ของ Laub ที่ใช้วัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และ Team Effectiveness Questionnaire ของ Larson and LaFasto ซึ่งวัดประสิทธิผลของทีม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

Irving (2005) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับผลการปฏิบัติงานของทีม จากงานของ Greenleaf ทำให้มีงานวิจัยต่างๆ มากมายเกิดขึ้น แต่มีน้อยชิ้นที่ศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับประสิทธิผลของทีม งานวิจัยฉบับนี้จึงตั้งคำถามว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับประสิทธิผลของทีมหรือไม่ โดยการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาองค์การที่ไม่มุ่งผลประโยชน์ระดับนานาชาติของสหรัฐอเมริกา ข้อมูลถูกวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ 3 ตัว 1.OLA ของลอบบ์ 2.SLA ของเดนนิส 3.แบบสอบถามวัดประสิทธิภาพของทีม ของ Larson & LaFasto เพื่อคู่ตัวแปรต่างๆ ดังนี้ 1.ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์การระดับต่างๆ 2.ความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับต่างๆ 3.ประสิทธิภาพของทีม 4.ความรัก 5.การให้อำนาจ 6.การให้วิสัยทัศน์ 7.ความถ่อมสุภาพ 8.ความไว้วางใจผู้อื่น ใช้การสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละตัวแปร

Tourigny and Louise (2002) งานวิจัยฉบับนี้พูดถึงประเด็นทางด้านจริยธรรมของภาวะผู้นำ นั่นก็คือภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในบทบาทของผู้ปกครองอเมริกันในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจตามแนวทางของรัฐธรรมนูญและการจัดการนโยบายในประเทศและต่างประเทศ โดยตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ บุคลิกภาพ และผลการทำงาน โดยเน้นที่เรื่องของคุณธรรมจริยธรรม โดยมีการสร้างตัววัดประสิทธิภาพการทำงานของผู้อุปการะอเมริกัน และพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นเป็นแนวความคิดในหลายมิติซึ่งมีผลต่อแนวทางปฏิบัติทางด้านจริยธรรม และพบว่ามีผลทางบวกในการทำงานของผู้อุปการะอเมริกัน โดยดูจากบุคลิกการทำงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยทางสถิติยังชี้ให้เห็นว่าลักษณะหรือบุคลิกนั้นมีผลต่อการทำนายนถึง

ประสิทธิภาพของการทำงานได้ และยังได้มีการอภิปรายถึงประโยชน์ของการนำภาวะผู้นำแบบนี้นำมาใช้ในการจัดการด้วย

Ming and Herman (2005) งานวิจัยฉบับนี้ได้แสดงและให้นิยามถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์กรคริสตจักร โดยศึกษาในแง่มุมมองของการอภิบาลต่อผลการปฏิบัติงาน และการเจริญเติบโตของคริสตจักร การศึกษาในเชิงปริมาณโดยใช้สมาชิก 1,080 คนจากคริสตจักรขนาดกลางใหญ่และเล็กจำนวน 72 คริสตจักร ทั้งในเมืองและนอกเมืองของประเทศซาโมว้า โดยการทำแบบสอบถาม และผู้วิจัยได้ใช้ผู้ช่วยวิจัยอีก 72 คน จากในแต่ละคริสตจักรมาวิเคราะห์แบบสอบถาม ข้อมูลถูกวิเคราะห์โดยใช้ regression analysis correlation factor analysis ข้อสรุปชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของคนในกลุ่มนี้ตรงกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Robert Greenleaf ผลการวิจัยพบว่า เมื่อศึกษาอภิบาลได้แสดงออกถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สมาชิกจะรู้สึกถึงการได้รับทิศทาง การให้อำนาจ และความรู้สึกของการเป็นหนึ่งเดียวหรือการเป็นส่วนหนึ่ง นอกจากนี้ผลยังชี้ให้เห็นอีกว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ประพจน์ ปฏิบัติในทางบวกกับสมาชิกโดยตรงจะทำให้สมาชิกเพิ่มความพึงพอใจในฝ่ายวิญญาณ และทำให้ยินดีมีส่วนร่วมในงานหรือกิจกรรมของคริสตจักรมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการเจริญเติบโตของคริสตจักร

Patton (1999) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของผู้อำนวยการซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์และสนับสนุนผลงานของโรงเรียนส่วนกลางที่อยู่ในภาวะที่ขาดแคลน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของผู้อำนวยการตามการรับรู้ของครูใหญ่ ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ว่าผู้อำนวยการมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์และการสนับสนุนผลงานของโรงเรียน โดยผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายโดยมลรัฐจะจัดเตรียมโครงสร้างในการที่จะยกระดับผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียน

อัญชลี มากบุญส่ง (2540) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มการพยาบาลและศึกษาตัวประกอบภาวะผู้นำที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล รวมทั้งเปรียบเทียบประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามในครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำ

การแลกเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล และแบบสอบถามประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจในงานความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร การติดต่อสื่อสาร การผลิตและบริการ และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม

เกียรติคุณ วรกุล (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้างานระดับต้น จำนวน 144 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ และพบว่ามีเพียงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 6.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โครงการ เสือดำ (2545) ศึกษาภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน และตัวแปรที่ทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ หัวหน้างานระดับต้น บริษัท ไทย-เอเชีย พี. อี. ไฟฟ์ จำกัด จำนวน 136 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อใช้ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นเป็นตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรอิสระ ภาวะผู้นำตามการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถอธิบายความผันแปรของการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 5.7

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงาน

จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ ความไว้วางใจในหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาลกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็น พยาบาลประจำการจำนวน 322 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 48.3

สมสมร เรืองวรรณ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็น พยาบาลประจำการจำนวน 399 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แหวดาว อินทบุตร (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม กับผลผลิตของงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการจำนวน 361 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ผลผลิตในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลดาวลัย ปฐมชัยคุปต์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่างเป็น พยาบาลประจำการจำนวน 362 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฝนทิพย์ จิตต์จาริก (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มิตซูบิชิในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานขายที่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มิตซูบิชิ จำนวน 135 คน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการทำงานของทีมอายุและรายได้ต่อเดือน พฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงานมีความสัมพันธ์กับอายุ รายต่อเดือน และประสบการณ์ในการขาย ส่วนพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีมงานไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยใดๆ

กาญจนา แสันทวี (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาลกับผลผลิตของงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการจำนวน 388 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับผลผลิตของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน

MacKenzie, Podsakokk and Fetter (1991 อ้างใน สุกาญจน์ ชัยณรงค์, 2545) ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในพนักงานบริษัทประกันภัยชั้นนำแห่งหนึ่ง จำนวน 259 คน โดยให้ผู้จัดการเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การกับการปฏิบัติงานตามบทบาทมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

MacKenzie et al. (1993: 70-80 อ้างใน อธิริยา ร่วมวงศ์, 2546) ได้ทำการศึกษาถึงผลกระทบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนขายประกันในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 261 คน ตัวแทนการขายผลิตภัณฑ์ปีโตรเคมี จำนวน 204 คน และผู้จัดการฝ่ายขายของบริษัทผลิตยา จำนวน 108 คน รวมทั้งสิ้น 573 คน โดยทำการศึกษาในมิติของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 5 มิติ คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความมีน้ำใจ นักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ผลการศึกษาพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการมีความตระหนักถึงมิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ดี และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนี้จะเป็นตัวชี้วัดผลิตภาพในงาน (2) การใช้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การร่วมกับผลิตภาพในงาน เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานจะได้ผลที่ชัดเจนกว่าการใช้การประเมินโดยใช้ผลิตภาพในงานแต่เพียงอย่างเดียว และ (3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะมีความแน่นอนคงที่และชัดเจนในการประเมินผลมากกว่าผลิตภาพในงาน กล่าวโดยสรุป คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมของพนักงานขายมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

Podsakoff and MacKenzie (1994 อ้างใน อธิธา ร่วมวงศ์, 2546) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และประสิทธิผลในงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 987 คน ซึ่งทำงานเป็นตัวแทนขายประกันในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในงาน และพบว่าระดับผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรดีกว่าระดับพนักงาน

Podsakoff and MacKenzie (1994 อ้างใน สุกาญจน์ ชัยณรงค์, 2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน ในตัวแทนประกันภัยของ บริษัทประกันภัยชั้นนำ จำนวน 116 คน พบว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรมีอำนาจการทำนาย (R^2) ต่อผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันภัยได้ร้อยละ 17

Podsakoff, Ahearne and MacKenzie (1997) ศึกษาพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านปริมาณงานและคุณภาพของงาน ในคนงานโรงงานกระดาษจำนวน 218 คน พบว่า

- 1) พฤติกรรมที่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และพฤติกรรมที่น้ำใจนักกีฬา มีผลต่อการปฏิบัติงานในด้านปริมาณงาน
- 2) พฤติกรรมที่ให้ช่วยเหลือผู้อื่น มีผลต่อการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพ
- 3) พฤติกรรมให้ความร่วมมือ ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพงาน

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์กรเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง จำนวน 392 คน พบว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรมีอำนาจในการทำนาย (R^2) ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 35.24

สุพรรณา ประทุมวัน (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่มีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงงานผลิตสายพานยาง ทำการศึกษากับพนักงานในโรงงานผลิตสายพานยาง จำนวน 206 คน และหัวหน้างานระดับต้น

จำนวน 17 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานโรงงานผลิตสายพานยางมีคุณภาพชีวิตในการทำงานและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน พนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานระดับสูงมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับดีกว่าพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานระดับต่างกัน ผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พฤติกรรมการทำงาน เป็นทีม และพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปร กรอบแนวความคิด และสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวความคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปสมมติฐานในการวิจัยได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 การเป็นผู้รับฟัง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 การเชี่ยวชาญจิตใจ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 การตระหนักรู้ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 การโน้มน้าว มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.6 การสร้างมโนภาพ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.7 การมองการณ์ไกล มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.8 การดูแลรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.9 การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.10 การรวบรวมกลุ่มคน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 พฤติกรรมการร่วมมือ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 พฤติกรรมการประสานงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 พฤติกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับ
ผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 2.5 พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับ
ผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานย่อยที่ 3.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 3.2 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 3.3 พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 3.4 พฤติกรรมมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 3.5 พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระดับการทำงานเป็นทีม ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และระดับผลการปฏิบัติงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น รวมทั้งศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารระดับต้นทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2549 ขององค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีประชากรทั้งสิ้นจำนวน 501 คน ณ วันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งใช้วิธีการจับฉลากรายชื่อผู้บริหารระดับต้นทั้งหมดจำนวน 501 คน โดยใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1970 อ้างใน ประคอง กรรณ-สูตร, 2538: 11) (ดูภาคผนวก ข) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 223 คน ซึ่งเป็นขนาดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับได้มากเพียงพอที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบหรือตำแหน่งงานปัจจุบัน และประสบการณ์การฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิด จำนวนทั้งหมด 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งหมด 10 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามจากแนวคิดของ Larry C. Spears (2004) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 48 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องคำถามนั้นๆ ซึ่งมีให้เลือก 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบวัดการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัย ได้พัฒนามาจากแบบวัดการทำงานเป็นทีมของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2545) ที่ได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Romig (1996) 5 ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 23 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องคำถามนั้นๆ ซึ่งมีให้เลือก 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ เกษรา ชัยรังษีเลิศ (2547) ที่ได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Organ (1991) 5 ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 42 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องคำถามนั้นๆ ซึ่งมีให้เลือก 5 ระดับ

ส่วนที่ 5 เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งผู้วิจัยใช้โมเดลการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยทางองค์กรได้กำหนดปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 59 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องคำถามนั้นๆ ซึ่งมีให้เลือก 5 ระดับ

วิธีการสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้วัดในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบบวัดการทำงานเป็นทีม แบบวัดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยผู้วิจัยได้มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการใช้ การสร้าง แก้ไข หรือปรับปรุงเนื้อหาของเครื่องมือให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น

2. ขั้นตอนการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและปรับปรุงเรียบร้อยแล้วทั้ง 5 ส่วน เสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบเนื้อหาและสำนวนการใช้ภาษา ตลอดจนความถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นสามารถวัดได้ตรงตามความต้องการ คือ ให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

3. นำแบบทดสอบฉบับร่างไปปรับปรุงแก้ไข ก่อนส่งให้กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อความสมบูรณ์ถูกต้องของเครื่องมือ ก่อนนำไปทดลองใช้ (Try- Out) กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ทำการสร้างและดัดแปลงขึ้นไปทำการทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารระดับต้นของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เมื่อนำมาตรวจให้คะแนนตามวิธีการและหลักเกณฑ์การให้คะแนน และนำผลที่ได้จากการทดลองใช้ (Try Out) มาทำการวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อคำถาม โดยการหาค่า Item-total Correlation จากสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และนำข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์นี้สำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งหมดมาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นที่จะใช้ในการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบหรือตำแหน่งงานปัจจุบัน และประสบการณ์การฝึกอบรมของผู้บริหารระดับต้น

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 48 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .923

ส่วนที่ 3 แบบวัดการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัย ได้พัฒนามาจากแบบวัดการทำงานเป็นทีมของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2545) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 23 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .956

ส่วนที่ 4 แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ เกษรา ชัยรังษีเลิศ (2547) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 42 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .938

ส่วนที่ 5 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งผู้วิจัยใช้โมเดลการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 59 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .979

5. จัดพิมพ์แบบสอบถามที่จะใช้เก็บข้อมูลในการวิจัยเป็นฉบับจริง เพื่อนำไปเก็บข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลกับผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ลำดับขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในแต่ละส่วน มีดังนี้

1. แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้น ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และสรุปเป็นข้อบ่งชี้เนื้อหาที่จะใช้ในการสร้างแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยอาศัยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Larry C. Spears เป็นหลักในการสร้างข้อคำถาม

1.2 นำข้อมูลมาสร้างเป็นข้อคำถามโดยมีระดับการประเมิน 5 ระดับ ตามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) มีทั้งข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบ มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 48 ข้อ โดยวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1.2.1 การเป็นผู้รับฟัง มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6

1.2.2 การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อ 7, 8, 9, 10, 11, 12

และ 13

1.2.3 การเชี่ยวชาญจิตใจ มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 14, 15, 16 และ 17

1.2.4 การตระหนักรู้ มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 18, 19, 20 และ 21

1.2.5 การโน้มน้าว มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 22, 23, 24 และ 25

1.2.6 การสร้างมโนภาพ มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 26, 27, 28, 29 และ 30

1.2.7 การมองการณ์ไกล มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 31, 32, 33, 34 และ 35

1.2.8 การดูแลรับผิดชอบ มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 36, 37, 38 และ 39

1.2.9 การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 40, 41, 42, 43 และ 44

1.2.10 การรวบรวมกลุ่มคน มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 45, 46, 47 และ 48

แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย ข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบ โดย
ตัวเลือกเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับเดียวจาก

บ่อยมาก	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ เสมอ
บ่อย	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ บ่อยครั้ง
บางครั้ง	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ บางครั้ง
นานๆ ครั้ง	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ นานๆ ครั้ง
ไม่เคย	หมายถึง ข้าพเจ้าไม่เคยมีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ เลย

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน ผู้วิจัยให้คะแนนของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตัวเลือกตอบ	ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
บ่อยมาก	5	1
บ่อย	4	2
บางครั้ง	3	3
นานๆ ครั้ง	2	4
ไม่เคย	1	5

ซึ่งข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบ มีดังนี้ ข้อคำถามเชิงบวก ได้แก่ ข้อ 1, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 47, 48 และข้อคำถามเชิงลบ ได้แก่ ข้อ 2, 3, 4, 9, 13, 15, 17, 19, 23, 25, 32, 44, 46

ตัวอย่างแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คำชี้แจง : ในการตอบคำถามแต่ละข้อขอให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบเท่านั้น และกรุณาตอบทุกข้อคำถาม

1	2	3	4	5
ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
0	ท่านรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกของลูกน้อง					
00	ท่านตัดสินใจไม่ดีกว่าควรเลือกทำอะไรก่อนหรือหลัง					
000	ท่านตัดสินใจโดยไม่รับฟังความคิดเห็นจากลูกน้อง					

การพิจารณาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยแบ่งระดับคะแนนภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542: 12-13)

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(5 - 0)}{5} = 1.00$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงนำมากำหนดช่วงคะแนน และให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ ดังนี้

- คะแนน 4.01 – 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สูงสุดในระดับสูงสุด
- คะแนน 3.01 – 4.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สูงสุดในระดับสูง
- คะแนน 2.01 – 3.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สูงสุดในระดับปานกลาง
- คะแนน 1.01 – 2.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สูงสุดในระดับต่ำ
- คะแนน 0.00 – 1.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สูงสุดในระดับต่ำมาก

2. แบบวัดการทำงานเป็นทีม ได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และสรุปเป็นข้อบ่งชี้เนื้อหาที่จะใช้ในการสร้างแบบวัดการทำงานเป็นทีม โดยพัฒนาแบบวัดการทำงานเป็นทีมจากงานวิจัยของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2545) โดยมีลำดับการพัฒนา ดังนี้

2.1 ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เรื่องการทำงานเป็นทีมจากแนวคิดและทฤษฎีของ Romig (1996) และงานวิจัยของลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2545) เพื่อใช้ในการพัฒนาแบบทดสอบ

2.2 การพัฒนาข้อคำถาม การทำงานเป็นทีม มีข้อคำถามทั้งหมด 23 ข้อ โดยวัดการทำงานเป็นทีมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

2.2.1 พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 2, 3, 4 และ 5

2.2.2 พฤติกรรมการร่วมมือ มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6, 7, 8 และ 9

2.2.3 พฤติกรรมการประสานงาน มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 10, 11, 12, 13, 14 และ 15

2.2.4 พฤติกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 16, 17, 18 และ 19

2.2.5 พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 20, 21, 22 และ 23

แบบวัดการทำงานเป็นทีม เป็นข้อคำถามด้านบอกทั้งหมด และตัวเลือกแบบมาตรวัด ประเมินค่า 5 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับเดียวจาก

บ่อยมาก	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ เสมอ
บ่อย	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ บ่อยครั้ง
บางครั้ง	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ บางครั้ง
นานๆ ครั้ง	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ นานๆ ครั้ง
ไม่เคย	หมายถึง ข้าพเจ้าไม่เคยมีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ เลย

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดการทำงานเป็นทีม 5 ด้าน ได้แก่

ตัวเลือกตอบ	คะแนน
บ่อยมาก	5
บ่อย	4
บางครั้ง	3
นานๆ ครั้ง	2
ไม่เคย	1

ตัวอย่างแบบวัดการทำงานเป็นทีม

คำชี้แจง : ในการตอบคำถามแต่ละข้อขอให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่านมีลักษณะเป็นไปตาม พฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบเท่านั้น และกรุณาตอบทุกข้อคำถาม

1	2	3	4	5
ไม่เคย	นานๆครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
0	ท่านซักถามคนในทีมเมื่อสงสัยหรือเกิด ข้อข้องใจ ในงานของทีม					
00	ท่านมีการประชุมทีมเกี่ยวกับปัญหาในการ ปฏิบัติงาน					
000	ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันภายในทีม อย่างชัดเจน					

การพิจารณาระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่ง
หนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยแบ่งระดับคะแนนการทำงานเป็นทีมออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้
สูตรคำนวณ ดังนี้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542: 12-13)

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(5 - 0)}{5} = 1.00$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงนำมากำหนดช่วงคะแนน และให้ความหมายของการทำงานเป็น
ทีมได้ ดังนี้

คะแนน 4.01 – 5.00 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูงสุด

คะแนน 3.01 – 4.00 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง

คะแนน 2.01 – 3.00 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.01 – 2.00 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับต่ำ

คะแนน 0.00 – 1.00 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับต่ำมาก

3. แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสรุปเป็นข้อบ่งชี้เนื้อหาที่จะใช้ในการสร้างแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจากงานวิจัยของเกษรา ชัยรังษีเลิศ (2547) โดยมีลำดับการพัฒนา ดังนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากแนวคิด และทฤษฎีของ Organ (1991) และงานวิจัยของเกษรา ชัยรังษีเลิศ (2547) เพื่อใช้ในการพัฒนาแบบทดสอบ

3.2 การพัฒนาข้อคำถาม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีข้อคำถามทั้งหมด 42 ข้อ โดยวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

3.2.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ มีจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 และ 8

3.2.2 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น มีจำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อ 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 และ 17

3.2.3 พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 18, 19, 20 และ 21

3.2.4 พฤติกรรมมีส่วนร่วม มีจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อ 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 และ 29

3.2.5 พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ มีจำนวน 13 ข้อ ได้แก่ ข้อ 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 และ 42

แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นข้อคำถามด้านบอกทั้งหมด และ
ตัวเลือกแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับเดียวจาก

บ่อยมาก	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ เสมอ
บ่อย	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ บ่อยครั้ง
บางครั้ง	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ บางครั้ง
นานๆ ครั้ง	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ นานๆ ครั้ง
ไม่เคย	หมายถึง ข้าพเจ้าไม่เคยมีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ เลย

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

ตัวเลือกตอบ	คะแนน
บ่อยมาก	5
บ่อย	4
บางครั้ง	3
นานๆ ครั้ง	2
ไม่เคย	1

ตัวอย่างแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

คำชี้แจง : ในการตอบคำถามแต่ละข้อขอให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่านมีลักษณะเป็นไปตาม
พฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง
โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบเท่านั้น และกรุณาตอบทุกข้อคำถาม

1	2	3	4	5
ไม่เคย	นานๆครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
0	ท่านให้การช่วยเหลือลูกน้องแก้ปัญหาการทำงานโดยสมัครใจ					
00	ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานแทนลูกน้องที่ไม่ได้มาทำงาน					
000	ท่านให้คำแนะนำลูกน้องในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน					

การพิจารณาระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้บริหารระดับต้นองค์การ การสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยแบ่งระดับคะแนนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542: 12-13)

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(5 - 0)}{5} = 1.00$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงนำมากำหนดช่วงคะแนน และให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ ดังนี้

คะแนน 4.01 – 5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูงสุด

คะแนน 3.01 – 4.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง

คะแนน 2.01 – 3.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.01 – 2.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับต่ำ

คะแนน 0.00 – 1.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับต่ำมาก

4. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามโมเดลการประเมินผลการปฏิบัติงานของ องค์การ การสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยทางองค์การได้กำหนดปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด 6 ด้าน ซึ่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองจากโมเดลการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ องค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร, 2549) โดยมีลำดับ การสร้าง ดังนี้

4.1 ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะโมเดลการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ สรุปเป็นขอบข่ายเนื้อหาที่จะใช้ในการพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น

4.2 การสร้างข้อคำถาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีข้อคำถามทั้งหมด 59 ข้อ โดยวัดผลการปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้าน ได้แก่

4.2.1 ความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ มีจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 และ 10

4.2.2 ความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน มีจำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อ 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 และ 19

4.2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ข้อ 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 และ 29

4.2.4 การได้รับการยอมรับจากลูกค้า มีจำนวน 12 ข้อ ได้แก่ ข้อ 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 และ 41

4.2.5 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ มีจำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อ 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49 และ 50

4.2.6 พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า มีจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อ 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58 และ 59

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อคำถามด้านบวกทั้งหมด และตัวเลือกแบบมาตรวัด ประเมินค่า 5 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบเพียงระดับเดียวจาก

บ่อยมาก	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ เสมอ
บ่อย	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ บ่อยครั้ง
บางครั้ง	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ บางครั้ง
นานๆ ครั้ง	หมายถึง ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ นานๆ ครั้ง
ไม่เคย	หมายถึง ข้าพเจ้าไม่เคยมีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ เลย

เกณฑ์การให้คะแนนแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 6 ด้าน ได้แก่

ตัวเลือกตอบ	คะแนน
บ่อยมาก	5
บ่อย	4
บางครั้ง	3
นานๆ ครั้ง	2
ไม่เคย	1

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : ในการตอบคำถามแต่ละข้อขอให้ท่านพิจารณาตัดสินว่า ตัวท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบเท่านั้น และกรุณาตอบทุกข้อคำถาม

1	2	3	4	5
ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
0	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามกำหนดเวลา และได้มาตรฐานตามคุณภาพ					
00	ท่านแสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในสิ่งที่ท้าทายความสามารถ					
000	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลรวมถึงช่วยเหลือผู้อื่นในการกำหนดเป้าหมาย					

การพิจารณาระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยแบ่งระดับคะแนนผลการปฏิบัติงานออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542: 12-13)

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(5 - 0)}{5} = 1.00$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงนำมากำหนดช่วงคะแนน และให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

คะแนน 4.01 – 5.00 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมาก

คะแนน 3.01 – 4.00 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

คะแนน 2.01 – 3.00 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.01 – 2.00 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ

คะแนน 0.00 – 1.00 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำมาก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละขั้นตอน ได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวจากภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อติดต่อขออนุญาต และขอความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยกับหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขอเก็บข้อมูลกับผู้บริหารระดับต้น (Manager) องค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

2. เมื่อได้รับอนุญาตจากหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แล้วจึงเข้าพบกับผู้ประสานงาน เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ และวิธีการเก็บข้อมูลในการวิจัย

3. นำแบบสอบถามจำนวน 270 ชุด ให้ผู้ประสานงาน เพื่อแจกให้กับผู้บริหารระดับต้นแต่ละคนตามการจับฉลากรายชื่อผู้บริหารระดับต้น ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดหมายเลขชุดของแบบสอบถามแต่ละชุดไว้ก่อนแล้ว และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 252 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93 ของแบบสอบถามที่จัดส่งไป และแบบสอบถามที่ตรวจสอบแล้วถูกต้องสมบูรณ์จำนวน 223 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88 ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ซึ่งครบถ้วนตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ และความเรียบร้อยของแบบสอบถาม และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

5. นำข้อมูลคะแนนที่ได้มาดำเนินการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ

การจัดกระทำกับข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูลที่รวบรวมมาได้ในแต่ละขั้นตอน ได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถามแต่ละชุด โดยจะเลือกใช้เฉพาะแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์ทั้งหมด นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. บันทึกคะแนนที่ได้ลงในตารางบันทึกข้อมูล
3. นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับผลการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับ ผลการ

ปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน โพรดัก โมเมนต์ (Person's Product Moment Correlation Coefficient)

4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น วิเคราะห์ด้วย การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

2.1 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โพรดัก โมเมนต์ (Person's Product Moment Correlation Coefficient)

2.3 การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise

3. การกำหนดสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ 2 ระดับ ดังนี้

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลผล และความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลได้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	แทน ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
R	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
R^2_{adj}	แทน สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เปลี่ยนแปลงเมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ทีละตัว
B	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรในรูปคะแนนดิบ
Beta	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรในรูปคะแนนมาตรฐาน
Std.Error	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
*	แทน ระดับนัยสำคัญที่ .05
**	แทน ระดับนัยสำคัญที่ .01

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และอธิบาย ผลการวิจัยจำแนกออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และประสบการณ์การ ฝึกอบรมของผู้บริหารระดับต้น

ส่วนที่ 2 แสดงระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่ง หนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การกับผลการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ร่วมระหว่าง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่สามารถ ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และประสบการณ์การฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารระดับต้นจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	159	71.30
หญิง	64	28.70
รวม	223	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	39	17.49
30 – 35 ปี	114	51.12
36 – 40 ปี	59	26.46
41 ปี ขึ้นไป	11	4.93
รวม	223	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	4.10
ปริญญาตรี	166	74.40
สูงกว่าปริญญาตรี	48	21.50
รวม	223	100.00
4. ระยะเวลาการทำงาน		
0 – 5 ปี	41	18.39
6 – 10 ปี	88	39.46
11 – 15 ปี	82	36.77
16 ปี ขึ้นไป	12	5.38
รวม	223	100.00

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การฝึกอบรมภาวะผู้นำ		
ไม่เคยฝึกอบรม	39	17.50
เคยฝึกอบรม	184	82.50
รวม	223	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 223 คน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และประสบการณ์การฝึกอบรม ได้ดังนี้

เพศ จากการวิจัยพบว่า เพศของผู้บริหารระดับต้นที่ทำการวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีจำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 71.30 และเป็นเพศหญิงมีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 28.70

อายุ จากการวิจัยพบว่า ช่วงอายุของผู้บริหารระดับต้นที่ทำการวิจัยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี มีจำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 51.12 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 36 – 40 ปี มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 26.46 อายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 17.49 และผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุ 41 ขึ้นไป มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.93 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

ระดับการศึกษา จากการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับต้นที่ทำการวิจัยส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 74.40 รองลงมามีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 และผู้บริหารระดับต้นที่มีการศึกษาดำรงปริญญาตรีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

ระยะเวลาการทำงาน จากการวิจัยพบว่า ระยะเวลาการทำงานของผู้บริหารระดับต้นที่ทำการวิจัยส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 39.46 รองลงมามีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 36.77 มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 0 – 5 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 18.39 และผู้บริหารระดับต้นที่มีระยะเวลาการทำงาน 16 ปี ขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.38 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

ประสบการณ์การฝึกอบรมภาวะผู้นำ จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่ทำการวิจัยเคยมีประสบการณ์การฝึกอบรมภาวะผู้นำจำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 82.50 และผู้บริหารระดับต้นที่ไม่เคยมีประสบการณ์การฝึกอบรมภาวะผู้นำมีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50

ส่วนที่ 2 แสดงระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวม	3.78	.331	สูง
- การเป็นผู้รับฟัง	3.88	.400	สูง
- การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น	3.79	.359	สูง
- การเสียสละจิตใจ	3.90	.521	สูง
- การตระหนักรู้	3.73	.549	สูง
- การโน้มน้าว	3.83	.435	สูง
- การสร้างมโนภาพ	3.81	.521	สูง
- การมองการณ์ไกล	3.50	.396	สูง
- การดูแลรับผิดชอบ	3.90	.512	สูง
- การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต	3.77	.452	สูง
- การรวบรวมกลุ่มคน	3.74	.453	สูง
การทำงานเป็นทีมโดยรวม	3.96	.462	สูง
- พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร	3.89	.521	สูง
- พฤติกรรมการร่วมมือ	4.11	.500	สูงสุด
- พฤติกรรมการประสานงาน	4.14	.475	สูงสุด
- พฤติกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์	3.70	.605	สูง
- พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	3.88	.564	สูง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม	3.88	.405	สูง
- พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	3.82	.513	สูง
- พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	3.83	.471	สูง
- พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา	3.73	.504	สูง
- พฤติกรรมมีส่วนร่วม	4.01	.482	สูง
- พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	3.92	.458	สูง
ผลการปฏิบัติงานโดยรวม	3.83	.412	สูง
- ความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ	3.94	.454	สูง
- ความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน	3.90	.410	สูง
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.77	.473	สูง
- การได้รับการยอมรับจากลูกค้า	3.66	.505	สูง
- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	3.94	.462	สูง
- พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า	3.82	.459	สูง

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับต้นมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = .331) เมื่อพิจารณาถึงระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

ในส่วนของการทำงานเป็นทีม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับต้นมีการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .462) เมื่อพิจารณาถึงระดับการทำงานเป็นทีม ในแต่ละด้านพบว่า ระดับของการทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรมความร่วมมือ และด้านพฤติกรรม

การประสานงานอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = .500 และ $\bar{X} = 4.14$, S.D. = .475 ตามลำดับ)
ส่วนการทำงานเป็นทีมในด้านอื่นอยู่ในระดับสูง

ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .405) เมื่อพิจารณาถึงระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในแต่ละด้าน พบว่า ระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในทุกด้านอยู่ในระดับสูง

และในส่วนของผลการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับต้นมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .412) เมื่อพิจารณาถึงระดับของผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านพบว่า ระดับผลการปฏิบัติงาน ในทุกด้านอยู่ในระดับสูง

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 การเป็นผู้รับฟัง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 การเชี่ยวชาญจิตใจ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 การตระหนักรู้ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 การโน้มน้าว มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.6 การสร้างมโนภาพ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.7 การมองการณ์ไกล มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.8 การดูแลรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.9 การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 1.10 การรวบรวมกลุ่มคน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้น กับ ผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวม	.675**
- การเป็นผู้รับฟัง	.355**
- การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น	.300**
- การเอื้อยหาจิตใจ	.454**
- การตระหนักรู้	.488**
- การโน้มน้าว	.346**
- การสร้างมโนภาพ	.586**
- การมองการณ์ไกล	.577**
- การดูแลรับผิดชอบ	.663**
- การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต	.647**
- การรวบรวมกลุ่มคน	.558**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวมของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .675$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ใน

องค์ประกอบการเป็นผู้รับฟัง การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การเยยวยาจิตใจ การตระหนักรู้ การโน้มน้าว การสร้างมโนภาพ การมองการณ์ไกล การดูแลรับผิดชอบ การมุ่งพัฒนาคนให้เติบโต และการรวบรวมกลุ่มคน ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .355, .300, .454, .488, .346, .586, .577, .663, .647, .558$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 2 การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 พฤติกรรมการร่วมมือ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 พฤติกรรมการประสานงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 พฤติกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับ
ผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 2.5 พฤติกรรมปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับ
ผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์
พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวม	.660**
- พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร	.555**
- พฤติกรรมการร่วมมือ	.524**
- พฤติกรรมการประสานงาน	.585**
- พฤติกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์	.640**
- พฤติกรรมปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	.578**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 10 พบว่า การทำงานเป็นทีมโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .660$) และเมื่อพิจารณาการทำงานเป็นทีมในแต่ละด้าน พบว่า การทำงานเป็นทีมในด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ด้านพฤติกรรมความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมการประสานงาน ด้านพฤติกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์ และด้านพฤติกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .555, .524, .585, .640, .578$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 3.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 3.2 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 3.3 พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 3.4 พฤติกรรมมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานย่อยที่ 3.5 พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์
พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวม	.658**
- พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	.587**
- พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	.403**
- พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา	.721**
- พฤติกรรมมีส่วนร่วม	.685**
- พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	.497**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 11 พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .658$) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแต่ละด้าน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ด้านพฤติกรรมการมีส่วนร่วม และด้านพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .587, .403, .721, .687, .497$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้

ในการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ก่อนที่จะสามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสามารถในการร่วมกันพยากรณ์ของตัวแปรอิสระนั้น ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ถ้าหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันมาก กล่าวคือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่า .80 ก็ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณได้ (อุทัยวรรณ สายพัฒนา และฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2550)

ตารางที่ 12 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตัวแปร	SLD	TWG	OCB
SLD	1.00	.681**	.798**
TWG	.681**	1.00	.725**
OCB	.798**	.725**	1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หมายเหตุ : SLD หมายถึง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวม

TWG หมายถึง การทำงานเป็นทีมโดยรวม

OCB หมายถึง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม

จากตารางที่ 12 พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระไม่เกิน .80 จึงสามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไปได้

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Stepwise

โดยใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวอธิบายผลการปฏิบัติงาน

(n = 223)

ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	.402	.098	.323	4.11	.00
การทำงานเป็นทีม	.282	.061	.316	4.60	.00
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	.174	.085	.171	2.04	.04
ค่าคงที่ (Constant) = 30.143					
R = .734 R ² = .539 R ² adj. = .533 F = 85.50**					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นโดยใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวพยากรณ์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .734 และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 53.9 ($R^2 = .539$)

เมื่อนำตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมาเป็นตัวพยากรณ์และจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

สมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานในรูปคะแนนดิบ คือ

$$\text{ผลการปฏิบัติงาน} = 30.143 + .402 (\text{ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้}) + .282 (\text{การทำงานเป็นทีม}) + .174 (\text{พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ})$$

สมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\text{ผลการปฏิบัติงาน} = .323 (\text{ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้}) + .316 (\text{การทำงานเป็นทีม}) + .171 (\text{พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ})$$

จากการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานได้ หมายความว่า ถ้าผู้บริหารระดับต้นมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีการทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากขึ้นเท่าใด จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานในการดำเนินงานของผู้บริหารระดับต้นเพิ่มสูงขึ้นด้วย และในทางกลับกันถ้าผู้บริหารระดับต้นมีลักษณะดังกล่าวน้อยลงเท่าใด ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานลดลงด้วย โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในการดำเนินงานของผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ตามลำดับ

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัยดังนี้

ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น

จากการวิจัยพบว่า ระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่าองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งนี้มีความสามารถในการประกอบการบรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ได้รับมอบหมายที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ และเมื่อพิจารณาถึงระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ ความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ ความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับการยอมรับจากลูกค้า มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า พบว่าอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์การมีการกำหนดเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน และมีการประกาศให้พนักงานทราบอย่างเป็นทางการ ในขณะที่เดียวกันมีการกระจายเป้าหมายไปสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ และกำหนดเป็นการมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย (Target Commitment) ของแต่ละฝ่ายงานทั้งในระดับฝ่ายและส่วนร่วมกัน พนักงานระดับบังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้นมีหน้าที่โดยตรงที่ต้องรับผิดชอบทำให้การมุ่งมั่นสู่เป้าหมายเหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ ทั้งนี้ระดับความสำเร็จในเป้าหมาย จะถูกแปลงค่าเป็นผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งมีผลต่อค่าตอบแทนที่จะได้รับด้วย นอกจากนี้องค์การมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพกระบวนการ และตรวจประเมินภายในตามระบบคุณภาพดังกล่าวทุกปี อีกทั้งมีการกำหนดเป้าหมายด้านผลการปฏิบัติงานและประเมินผลเป็นระดับชัดเจนแต่ละบุคคลเป็นประจำทุกเดือน ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำเข้าสู่ที่ประชุมเพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอและในกรณีที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด หรือหากไม่เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพก็จะมีกระบวนการปรับปรุงคุณภาพตามขั้นตอนวางแผน ปฏิบัติ วัดผล พัฒนา และมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานระดับบังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับต้นทราบ ทำให้พนักงานได้รับรู้ถึงข้อดีและข้อเสียของตนเอง และมีเวลาในการปรับปรุงพัฒนางานของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้น

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในทีม ฝ่ายงาน และองค์การ ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจ การให้การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการดำเนิน

กิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาถึงระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในแต่ละองค์ประกอบของผู้บริหารระดับต้นพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบของการเป็นผู้รับฟัง การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การเยี่ยวยาจิตใจ การตระหนักรู้ การโน้มน้าว การสร้างมโนภาพ การมองการณ์ไกล การดูแลรับผิดชอบ การมุ่งพัฒนาคนให้เติบโต และการรวบรวมกลุ่มคน ทุกองค์ประกอบนั้นอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรมีการคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นนั้นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นให้มีหน้าที่สำคัญในการอุทิศตนเพื่อสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน ให้การดูแลผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด การใช้ความเปิดเผยจริงใจ และการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม เพื่อเป็นการตอบสนองต่อแนวทางในการดำเนินกิจการของผู้บริหารระดับสูง และให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กรมีวัฒนธรรมของการเรียนรู้และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพราะในการประกอบธุรกิจการสื่อสารปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับการมีทัศนคติที่ดี ไม่หยุดคิดหยุดทำ การพัฒนางานที่รับผิดชอบให้ดีขึ้น และรักษามาตรฐานของทีมงานไม่ให้ตกลงจากวัตถุประสงค์ของงานตามเป้าหมาย โดยให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้บริหารระดับต้นจากการฝึกอบรม ใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และสามารถรับทราบผลของการประเมินเพื่อปรับปรุง ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารระดับต้นเป็นบุคคลที่ผลักดันให้งานที่ตนเอง และผู้ร่วมงานรับผิดชอบดีขึ้น มีส่วนร่วมกับองค์กร เพื่อให้เกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมกัน และได้รับผลตอบแทนที่ตอบสนองตามผลประกอบการที่ได้จากองค์กร จึงทำให้ทุกๆ คนพยายามจะปฏิบัติงานที่ดูแลให้ดียิ่งขึ้น ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในความสัมพันธ์ และเนื่องจากในองค์กรเป็นธุรกิจการสื่อสารที่มีขนาดใหญ่ มีความหลากหลายของฝ่ายงานย่อยในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานจึงเป็นไปในลักษณะที่ค่อนข้างใกล้ชิด ผูกพัน สามารถแสดงความใส่ใจปรารถนาดีต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารระดับต้นมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมาก นอกจากนี้ผู้บริหารระดับต้นมีการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งภายนอกองค์กรหรือภายในองค์กร เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนำไปพัฒนาศักยภาพของตนเองและฝ่ายงานในองค์กร

การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับต้น

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแสดงออกการทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรมความร่วมมือ และพฤติกรรมการ

ประสานงานที่อยู่ในระดับสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์การกำหนดแบบแผนนโยบายและมาตรฐานของทีมงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันโดยวางกฎเกณฑ์ของทีม และระบุนสาเหตุของความขัดแย้งที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น ให้การสนับสนุนและกระตุ้นสมาชิกระหว่างฝ่ายงานให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน องค์การสร้างและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของความร่วมมือ การแบ่งปันข้อมูล ความคิดเห็น โดยจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้พนักงานจากหลายๆ ฝ่ายงานสามารถทำงานร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ นอกจากนี้องค์การยังจัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และให้ความสำคัญกับการประสานกันระหว่างฝ่ายงาน ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับต้นมีความรู้ ความสามารถในการทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงาน และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีการวางแผนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่แต่ละบุคคลในทีมต้องรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมและองค์การ จำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อข้อมูลข่าวสาร และการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ทำให้ผู้บริหารระดับต้นผลักดันให้การทำงานของทีมงานไม่ให้เกิดจากมาตรฐานของเป้าหมายการทำงานที่องค์การกำหนดไว้ มีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีส่วนร่วมผูกพันกันในทีม

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้บริหารระดับต้น

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารระดับต้นนั้นมีการแสดงออกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีการแสดงออกต่อกันและกันในทีม และองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมมีส่วนร่วม และพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์การให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ทั้งที่มีอยู่ในองค์การหรือจำเป็นต้องจัดหาเพิ่มเติม เพื่อให้ฝ่ายงานต่างๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น งบประมาณ เทคโนโลยี อุปกรณ์ และบุคลากร เป็นต้น องค์การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ โดยการสื่อสารและสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับการบริการและความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจร่วมกันทั้งกับทีมงานในองค์การและลูกค้าภายนอก และสร้างความสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจกับลูกค้าและฝ่ายงานหลักในองค์การเพื่อผลสำเร็จร่วมกัน นอกจากนี้องค์การยังสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับต้นนำความรู้และ

ประสบการณ์ไปใช้กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถแบ่งปันความรู้ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้อื่นได้ ส่งเสริมให้ผู้อื่นเรียนรู้เพิ่มเติมโดยการแนะนำแนวทางหรือทรัพยากรในการเรียนรู้ อีกทั้งเป็นแบบอย่างในการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาต่างๆ ขององค์การอย่างสม่ำเสมอ และเป็นแบบอย่างในการให้ความร่วมมือมีส่วนร่วมกับองค์การ เช่น การติดตามข่าวสารและความเคลื่อนไหวขององค์การ การเข้าร่วมกิจกรรม การเข้าร่วมประชุม การเสนอความคิดเห็น และการอ่านจดหมายเวียน เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ที่เป็นแบบอย่างต่อกัน กลายเป็นค่านิยมขององค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นอกจากนี้การที่องค์การให้ผู้บริหารระดับต้นได้มีส่วนร่วมผูกพันกับองค์การมากขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดความภาคภูมิใจในองค์การ เกิดแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกมา เป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และพฤติกรรมที่แสดงออกต่อกันนั้นสะท้อนถึงระดับของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับต้นกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ทั้งในภาพของฝ่ายงานต่างๆ และภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้้องค์การควรส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้นมีความความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .675$) กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารระดับต้นผลักดันให้งานที่ตนเอง และผู้ร่วมงานรับผิดชอบดีขึ้น มีส่วนร่วมกับองค์การ เพื่อให้เกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมกัน และได้รับผลตอบแทนที่ตอบสนองตามผลประกอบการที่ได้จากองค์การ และองค์การใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถแข่งขัน และมีผลการปฏิบัติงานที่สูงได้ โดยให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความผูกพันและทุ่มเททำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ ทำให้ธุรกิจการสื่อสารมีความเจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จได้ (Yukl and Lepsinger, 2005) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Irving (2004, 2005) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับผลการปฏิบัติงานของทีม พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละตัวแปร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tourigny and Louise (2002) ที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในบทบาทของผู้ปกครองอเมริกันในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจตามแนวทางของรัฐธรรมนูญและการจัดการนโยบายในประเทศและ

ต่างประเทศ โดยตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และผลการทำงาน พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีผลทางบวกในการทำงานของผู้ปกครองอเมริกัน และมีผลต่อการทำนายถึงประสิทธิภาพของการทำงานได้ จึงเป็นสิ่งที่ช่วยยืนยันได้ว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

สมมติฐานที่ 2 การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์การกำหนดแบบแผนนโยบายและมาตรฐานของทีมงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันโดยวางกฎเกณฑ์ของทีม สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของความร่วมมือ การแบ่งปันข้อมูล ความคิดเห็น โดยจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้พนักงานจากหลายๆ ฝ่ายงานสามารถทำงานร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ และเมื่อพิจารณาการทำงานเป็นทีมในแต่ละด้านแล้วแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมการพยาบาลกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 48.3 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมสมร เรืองวรบุรณ (2544) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แวดาว อินทบุตร (2545) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับผลผลิตของงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ผลผลิตในงานของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูงมาก การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2545) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของพยาบาลประจำการกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา แสนทวี (2547) ที่

ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมพยาบาลกับผลผลิตของงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับผลผลิตของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นสิ่งที่สนับสนุนว่าการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของผู้บริหารระดับต้นมีความความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .658$) กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับต้นนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถแบ่งปันความรู้ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้อื่นได้ ส่งเสริมให้ผู้อื่นเรียนรู้เพิ่มเติมโดยการแนะนำแนวทางหรือทรัพยากรในการเรียนรู้ อีกทั้งเป็นแบบอย่างในการเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาต่างๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับต้นเกิดความพึงพอใจ ความผูกพันที่มีต่อการปฏิบัติงาน และองค์กร (เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล, 2542) ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และไม่เกี่ยวข้องกับระบบรางวัลที่องค์กรกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับต้นเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแต่ละด้านแล้วแล้วแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Podsakoff and MacKenzie (1994 อ้างใน สุกาญจน์ ชัยณรงค์, 2545) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอำนาจการทำนายต่อผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันภัยได้ร้อยละ 17 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542) และ ลาวัลย์ พร้อมสุข (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณา ประทุมวัน (2544) ที่ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานผลิตสายพานยาง ซึ่งพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานเช่นกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Podsakoff และคณะ (1997) ที่ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และปริมาณและคุณภาพ

ของการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานทำ กระดาษ ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมความช่วยเหลือ และพฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬามีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อปริมาณการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมความช่วยเหลือมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่สนับสนุนว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการทำงานหนึ่งงานใดที่ได้รับมอบหมายไม่ได้หมายความว่าต้องทำตามหน้าที่หรือทำตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ให้มา เท่านั้น การช่วยเหลือ การเอื้อเฟื้อ การแบ่งปัน การส่งเสริม การประสานและการร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลรอบข้างก็เป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเช่นกัน และการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกันผู้ประเมินคงไม่ได้ประเมินแค่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นระดับเท่านั้น คือ ปริมาณและคุณภาพของงาน แต่อาจประเมินรวมไปถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานผู้นั้นด้วย เช่น ความรับผิดชอบในงาน ความขยันหมั่นเพียร ความละเอียดรอบคอบ หรือความคิดริเริ่ม เป็นต้น เพราะพฤติกรรมเหล่านี้เปรียบเสมือนตัวหล่อลื่นสักรื่องจักรกลขององค์การ ช่วยเอื้อให้ทำงานได้ง่ายและราบรื่นขึ้น จึงส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น และทำให้บุคคลผู้นั้นได้รับการประเมินผลที่สูงขึ้นตามไปด้วย

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้บริหารระดับต้นสามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .734 และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 53.9 ($R^2 = .539$) โดยจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพล และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tourigny and Louise (2002) ที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในบทบาทของผู้ปกครองอเมริกันในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจตามแนวทางของรัฐธรรมนูญ และการจัดการนโยบายในประเทศและต่างประเทศ โดยตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และผลการทำงานเป็นทีม พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นมีผลต่อแนวทางปฏิบัติทางด้านจริยธรรม และพบว่ามีผลต่อการทำนายถึงประสิทธิภาพของการทำงานได้

ซึ่งการที่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงานหรือช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องของพฤติกรรม และความสามารถในการโน้มน้าวบุคคลและทีมในองค์กร ให้มีความสามัคคี ร่วมพลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สูงจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ดี และทั้งสองฝ่ายก็จะช่วยกันสร้างผลผลิต สินค้า หรือบริการที่ต้องการได้ ทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และประสบความสำเร็จ (Boal and Hooijberg, 2001: 515) ในส่วนการทำงานเป็นทีม ก็มีงานวิจัยของ จารุพรรณ ลิละยุทธโยธิน (2544) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการพยาบาลกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมกับการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 48.3 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Podsakoff and MacKenzie (1994 อ้างใน สุกาญจน์ ชัยณรงค์, 2545) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน ในตัวแทนประกันภัยของบริษัทประกันภัยชั้นนำ พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรมีอำนาจการทำนาย (R^2) ต่อผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันภัยได้ร้อยละ 17 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรมีอำนาจในการทำนาย (R^2) ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 35.24

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระดับการทำงานเป็นทีม ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และระดับผลการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นขององค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับต้นขององค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีประชากรทั้งสิ้นจำนวน 501 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1970 อ้างใน ประคอง กรรณสูตร, 2538: 11) และดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารระดับต้นจำนวน 223 คน ซึ่งเป็นขนาดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับได้มากเพียงพอที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยเป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบหรือตำแหน่งงานปัจจุบัน และประสบการณ์การฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิด จำนวนทั้งหมด 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งหมด 10 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามจากแนวคิดของ Larry C. Spears (2004) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 48 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นผู้รับฟัง การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การเอื้อยยาจิตใจ การตระหนักรู้ การโน้มน้าวการสร้างมโนภาพ การมองการณ์ไกล การดูแลรับผิดชอบ การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต และการรวบรวมกลุ่มคน

ส่วนที่ 3 แบบวัดการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัย ได้พัฒนามาจากแบบวัดการทำงานเป็นทีมของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (2545) ที่ได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Romig (1996) 5 ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 23 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแบบวัดการทำงานเป็นทีม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ด้านพฤติกรรมความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมประสานงาน ด้านพฤติกรรมมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านพฤติกรรมปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 4 แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ เกษรา ชัยรังษีเลิศ (2547) ที่ได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Organ (1991) 5 ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 42 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ด้านพฤติกรรมมีส่วนร่วม และด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่

ส่วนที่ 5 เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งผู้วิจัยใช้โมเดลการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยทางองค์การได้กำหนดปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 59 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ ด้านความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการได้รับการยอมรับจากลูกค้า ด้านการมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และด้านพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ แนวความคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวความคิดในการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
2. นำแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในข้างต้นมาทำการสร้างเครื่องมือ คือแบบสอบถามที่จะใช้วัด ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
3. ทำการหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน และทำการปรับปรุงเครื่องมือให้ถูกต้อง และเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย พร้อมกับการทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารระดับต้นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำมาทำการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แล้วทำการปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริง

4. ดำเนินการนำแบบสอบถามจำนวน 270 ชุด ให้ผู้ประสานงาน เพื่อแจกให้กับผู้บริหารระดับต้นแต่ละคนตามการจับสลากรายชื่อผู้บริหารระดับต้น ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดหมายเลขชุดของแบบสอบถามแต่ละชุดไว้ก่อนแล้ว และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 252 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93 ของแบบสอบถามที่จัดส่งไป และแบบสอบถามที่ตรวจสอบแล้วถูกต้องสมบูรณ์จำนวน 223 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88 ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ซึ่งครบถ้วนตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

5. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product – moment Correlation Coefficient) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยการใช้แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติทั้งหมดใช้การคำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ กำหนดระดับความมีนัยสำคัญเท่ากับ .05

ผลการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 223 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 71.30 มีอายุอยู่ระหว่าง 31 – 35 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 51.12 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 74.40 มีระยะเวลาการทำงานของผู้บริหารระดับต้นระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 39.46 และเคยมีประสบการณ์การฝึกอบรมภาวะผู้นำ จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 82.50

2. ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้น พบว่า อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้แก่ การเป็นผู้รับฟัง การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การเอื้อยาคิดใจ การตระหนักรู้ การโน้มน้าวการสร้างมโนภาพ การมองการณ์ไกล การดูแลรับผิดชอบ การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต และการรวบรวมกลุ่มคน พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ

3. ระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับต้น พบว่า อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านพฤติกรรมความร่วมมือ กับด้านพฤติกรรมการประสานงาน อยู่ในระดับสูงสุด ส่วนด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ด้านพฤติกรรมการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูง

4. ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของผู้บริหารระดับต้น พบว่า อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ด้านพฤติกรรมมีส่วนร่วม และด้านพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน

5. ระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น พบว่า อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ ด้านความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการได้รับการยอมรับจากลูกค้าย ด้านการมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และด้านพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และกระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน

ผลการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .675$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 การเป็นผู้รับฟัง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบที่ 1 การเป็นผู้รับฟัง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .355$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบที่ 2 การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .300$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 การเอื้อยวจิตใจ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบที่ 3 การเอื้อยวจิตใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .454$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 การตระหนักรู้ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบที่ 4 การตระหนักรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .488$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 การโน้มน้าว มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบที่ 5 การโน้มน้าว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .346$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 1.6 การสร้างมโนภาพ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบที่ 6 การสร้างมโนภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .586$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 1.7 การมองการณ์ไกล มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบที่ 7 การมองการณ์ไกล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .577$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 1.8 การดูแลรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบที่ 8 การดูแลรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .663$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 1.9 การมุ่งมั่นพัฒนาคอนให้เติบโต มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบที่ 9 การมุ่งมั่นพัฒนาคอนให้เติบโต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .647$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 1.10 การรวบรวมกลุ่มคน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบที่ 10 การรวบรวมกลุ่มคน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .558$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การทำงานเป็นทีมโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .660$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .555$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 พฤติกรรมการร่วมมือ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรมการร่วมมือ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .524$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 พฤติกรรมการประสานงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรมการประสานงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .585$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 พฤติกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .640$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 2.5 พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

($r = .578$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .658$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 3.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .587$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 3.2 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .403$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 3.3 พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .721$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 3.4 พฤติกรรมการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .687$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานย่อยที่ 3.5 พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .497$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การทดสอบสมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 53.9 ($R^2 = .539$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยสามารถเสนอแนะข้อมูล และความคิดเห็นที่ได้จากผลการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวมของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น เพื่อรักษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ให้ยังคงอยู่ในระดับสูงและพัฒนาให้สูงขึ้น องค์กรควรส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดนโยบาย และมาตรการในการส่งเสริมภาวะผู้นำ นำหลักการและแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และองค์กรควรจัดให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำขณะที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน รวมทั้งบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งในอนาคต โดยเน้นเนื้อหาสาระและกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้แก่ผู้บริหารระดับต้นมากขึ้น

2. จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรมความร่วมมือ และด้านพฤติกรรมการประสานงานนั้นอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ด้านพฤติกรรมการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับสูง ดังนั้นเพื่อรักษาระดับการทำงานเป็นทีมให้ยังคงอยู่ในระดับสูง และพัฒนาให้สูงขึ้น องค์กรควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับต้นอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารระดับต้นต้องแสดงการยอมรับทีมในทางสร้างสรรค์ เพื่อเป็นบรรทัดฐานของทีม พร้อมทั้งจะช่วยเหลือทีมงานในความรับผิดชอบ สนับสนุนการเกื้อกูลระหว่างกัน โดยเฉพาะรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน มีความเข้าใจ และสามารถให้คำปรึกษากับทีมงานได้ ทีมงานทุกคนต้องตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ผู้บริหารระดับต้นจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ทีมงานคนอื่นๆ เพื่อทีมงานจะปฏิบัติตามผู้นำทีม ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อทีมสูง ผู้บริหารระดับต้นจะต้องเป็นผู้รับทราบข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ และร่วมแก้ไขปัญหากับทีมงาน และจะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานที่เป็นไปอย่างเปิดเผย ถูกต้อง และรวดเร็ว สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้ควรจัดการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารระดับต้นในเรื่องการทำงานเป็นทีม องค์กรควรส่งเสริมการจัดการฝึกอบรมที่เน้นเนื้อหาสาระและกิจกรรมในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรมความร่วมมือ พฤติกรรมการประสานงาน พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมการมีความคิดสร้างสรรค์ และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ให้ผู้บริหารระดับต้นมีบทบาทสำคัญในการนำทีม และพัฒนาทีมจนสามารถส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

3. จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อรักษาให้ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้ยังคงอยู่ในระดับสูง และพัฒนาให้สูงขึ้น องค์การควรส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้บริหารระดับต้นอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้บริหารระดับต้นให้มากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารระดับต้นควรมีความมุ่งมั่นในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อประสบปัญหาในงาน ให้คำแนะนำหรือฝึกงานแก่พนักงานใหม่ในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม เข้าใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่ง พยายามป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานด้วยกัน ผู้บริหารระดับต้นต้องเอาใจใส่ในงาน ให้การสนับสนุน ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงาน สนใจเข้าร่วมประชุม มองข้ามข้อบกพร่อง และค้นหาสิ่งดีของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารระดับต้นต้องกระทำการที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้อื่น คำนึงถึงพฤติกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้อื่น เคารพสิทธิของผู้อื่น มีแรงจูงใจในการช่วยเหลือ แม้ว่าไม่ได้รับผลตอบแทน หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่อาจก้าวร้าว หรือขัดขวางเป้าประสงค์ของผู้อื่น ผู้บริหารระดับต้นควรปฏิบัติตามกฎระเบียบ สนองนโยบายขององค์การ ตรงต่อเวลา รวมทั้งช่วยดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การ ไม่ใช้เวลาไปใช้ในการส่วนตัว ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น ปรับปรุงระบบการทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคง จัดสภาพการทำงานที่น่าสบาย ไม่เคร่งเครียด จัดกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและเกิดความเข้าใจในเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ซึ่งองค์การควรสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยการกำหนดความยุติธรรมในสถานที่ทำงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม ผู้บริหารระดับต้นจะมีความรู้สึกอยากทำงานที่มากกว่าบทบาทหน้าที่ เมื่อองค์การมีการกระจายผลตอบแทนอย่างยุติธรรมและมีกระบวนการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ไม่เกิดความลำเอียงหรือเข้าข้างฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่งขององค์การ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรทำการวิจัยปัจจัยทางจิตวิทยาอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น เช่น ภาวะผู้นำแนวใหม่ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการสื่อสารขององค์การ ค่าจ้างและเงินเดือน การสนับสนุนทางสังคม การเสริมสร้างจิตสำนึกสาธารณะ (Public Mind) และความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (CQ: Creativity Quotient) เป็นต้น

2. ควรทำการศึกษาวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างในระดับที่สูงขึ้น เช่น ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง เพื่อดูความสอดคล้องของผลการวิจัย

3. ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษากับองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้สนใจอาจทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในองค์การการสื่อสารของรัฐบาลหรือเอกชนอื่นๆ เพื่อการศึกษาเปรียบเทียบ และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

4. ศึกษาโดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยรูปแบบอื่นๆ เพิ่มเติมที่นอกเหนือจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะใช้อธิบายในเชิงลึก และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้หลากหลายมากขึ้น

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กวี วงศ์พุด. 2536. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.

กรณีการ ศรีสุรภัย. 2543. การสร้างพลังทีมในทีมงานพยาบาล. วารสารสมาคมพยาบาล สาขา
ภาคตะวันออก 22(1): 42-51.

กิตติ ตยัคคานนท์. 2532. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเชษฐ สตุติโอฯ
จำกัด.

กาญจนา แสนทวี. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย
การทำงานเป็นทีมการพยาบาล กับผลผลิตของงาน ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ
โรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ
องค์การ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกษรา ชัยรังษีเลิศ. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคม
ทัศนคติต่องานและภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เกียรติคุณ วรกุล. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการ
ปฏิบัติงาน ของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วน
อิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เกรียงศักดิ์ เวียงยัง. 2543. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. โรงพิมพ์คลังยาวิทยา.

โครงการ เสือดำ. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของ
หัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัทไทย – เอเชีย พี.อี. จำกัด.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- จารุพรรณ ลีละยุทธโยธิน. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาศูนย์ความ
ไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมการพยาบาล กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำเนียร จวงตระกูล. 2531. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอ
เดียนสโตร์.
- ชวนพิศ สันธูรการ. 2538. การทำงานเป็นทีมของบุคลากรสาธารณสุขในคลินิกผู้สูงอายุ
โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2528. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัยคณะรัฐศาสตร
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2541. การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. 2545. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร:
บริษัท เอ็กสเพอเน็ท จำกัด.
- ดนัย จันทรเจ้าฉาย. 2548. **อุปนิสัยที่ 8**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์
พับลิชชิ่ง. แปลจาก S.R. Covey. 2004. **The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness**.
New York: Free Press.
- ดนัย เทียนพุฒ. 2541. การประเมินผลงาน 360 องศา ปัจจัยสร้างความสามารถหลักของธุรกิจ.
Chulalongkorn Review. 10) กรกฎาคม – กันยายน 2541: 72-86.

ธงชัย สันติวงศ์. 2533. กลยุทธ์การเป็นนักบริหารมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พัฒนาและ
ที่ปรึกษาการจัดการ จำกัด.

_____. 2540. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

ทองใบ สุดชาติ. 2543. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ
อุบลราชธานี.

ทศนา แยมมณี. 2537. กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน.
กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาประถมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (อัสสัมชัญ).

_____. 2545. กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน. กรุงเทพมหานคร: นิธิ
แอดเวอร์ไทซิง กรุ๊ป.

เทียน ทองแก้ว. 2527. วารสารมิตรครู. 26,7 (เมษายน 2527): 42-44.

นิพนธ์ จิตต์ศักดิ์. 2528. การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ. ประชาศึกษา, 35 (สิงหาคม),
20-24.

นิยะดา ชุนหวงค์. 2525. การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย เอกสารวิจัย หมายเลข 2 ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: สถาบันคดียุติธรรมไทยศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2542. สถิติวิจัย I. กรุงเทพฯ: หจก. พี.เอ็น. การพิมพ์.

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2547. คู่มือวิทยานิพนธ์ สายวิทยาศาสตร์สังคม.
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประคอง วรรณสูตร. 2538. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประไพพร สิงหเดช. 2539. การศึกษาคุณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาข้าราชการกรมคุมประพฤติ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปราณี มีหาญพงษ์. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ กับประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของ
พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฝนทิพย์ จิตต์จารึก. 2545. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมกับ
ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มิซูบิชิในเขต
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

พนิดา รัตนโรจน์. 2542. ผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริม
การทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

พรนพ พุกกะพันธ์. 2542. ภาวะการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.

พรรณราย ทรัพย์ะประภา. 2529. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: บริษัท โอ เอส
ปรีนติ้ง เฮาส์ จำกัด.

พัชรี สายสคูดี. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน พฤติกรรม
การเป็นสมาชิกขององค์การ กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ใน
โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: โอเอสพรีนติ้งเฮาส์.

เพ็ญแข แสงแก้ว. 2541. การวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ฟาริดา อิบราฮิม. 2537. **สาระการบริหารการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: สมเจริญพานิชย์.

_____. 2541. **กระบวนการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์.

ภูมิศ โอบอธวัจน์กุล, สุวพีร์ ชัยพฤกษ์ และศศินันท์ ศาสตร์สาระ. 2548. **รายงานวิจัย เรื่อง การศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการธนาคารฝึกนักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ วิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา วาสฤกรี. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.**

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล. 2542. **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การกับความพึงพอใจในงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ยุทธ ไกยวรรณ. 2544. **สถิติสำหรับการวิจัย**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือราชภัฏพระนคร.

ยุพาพร โอฬาริกพันธ์. 2541. **ผลของกลุ่มระดับประกอบต่อการปรับตัวของผู้ป่วยสตรีค**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543ก. **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

_____. 2543ข. **คำบรรยายวิชาการทดสอบทางจิตวิทยาอุตสาหกรรม**. ภาควิชาจิตวิทยา, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (เอกสารประกอบการสอน)

_____. 2544. **การทดสอบทางจิตวิทยาในวงการอุตสาหกรรม**. ภาควิชาจิตวิทยา, คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2547. “หน่วยที่ 8 ภาวะผู้นำกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม.” ใน สมพิศ นิชลาพันธ์. (บรรณาธิการ). **พฤติกรรมมนุษย์และสังคมเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2549. การศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทางใหม่เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมไทย. รายงานฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2550. มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์

ลดาวลีย์ ปฐมชัยคุปต์. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาษาในการจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย
การทำงานเป็นทีมการพยาบาล ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการกับ
ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลดาวลีย์ พร้อมสุข. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับ
ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย).
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิมาพร มาพบสุข. 2543. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2543.

วิเชียร ชุตินาเทวินทร์. 2544. 10 บทบาทผู้นำสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง
จำกัด.

เวชยันต์ คีตโกมล. 2541. คู่มือบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ บัตเตอร์ฟลาย.

แหวดดาว อินทบุตร. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การพัฒนาบุคลากร การทำงาน
เป็นทีม กับผลผลิตของงานพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์วิชา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิลป์ชัย เชาว์เจริญรัตน์. 2547. พัฒนาภาวะผู้นำคริสเตียน เคล็ดลับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ.
กรุงเทพมหานคร: สถาบันคริสเตียนศึกษาและพัฒนาคริสตจักร.

ศิณีย์ สังข์ศรี. 2543. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. นิตยสารการทำเรื่องแห่งประเทศไทย. 47, 440 (มีนาคม-เมษายน 2543): 5-9.

ศิริระ โอภาสพงษ์. 2539. คัมภีร์ยุคทอง: สุดยอดแห่งผู้นำยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน).

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, อารี พันธุ์มณี, ลัทธிகาล ศรีวระมย์, ฌกมล จันทน์สม, สุพีร์ ลิ้มไทย, สมชาย หิรัญกิตติ, ขวลิต ประภาวนนท์ และ สุดา เทียบจตุรัส. 2541. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, ลัทธிகาล ศรีวระมย์, สุดา สุวรรณภิรมย์ และ ขวลิต ประภาวนนท์. 2542. องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.

สงวน ช้างฉัตร. 2543. รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสถาบันราชภัฏ.

สมพงศ์ เกษมสิน. 2526. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

สมสมร เรืองวรรณ. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านการบริหารของหัวหน้าผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. 2532. ประมวลศัพท์ทางการบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ พี เอสเซอร์วิส.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2543. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุกาญจน์ ชัยณรงค์. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ การแลกเปลี่ยน
ระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ
องค์การ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันท์ เลहनันท์. 2540. การสร้างทีมงาน. กรุงเทพมหานคร: ดี.ดี.บุ๊คสโตร.
- สุพรรณา ประทุมวัน. 2544. คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานสายพานยาง. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุภาพร อัคราวัฒนา. 2541. การศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัย
เอกชน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรศักดิ์ นามากุล, มงคล กริชติทยาวุธ, ชำนาญ รัตนกร และไพโรจน์ อนิจกุล. 2527.
การบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ทวีการพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาว. 2535. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสน่ห์ ศรีสุวรรณ. 2533. การสร้างและพัฒนาทีมงาน. วารสารบริหารธุรกิจ. (ตุลาคม-ธันวาคม
2533): 88-96.
- อรภา ตั้งสัตยาชีพ. 2546. ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การต่อผลการปฏิบัติงาน.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. 2531. การบริหารบุคคลในระบบราชการไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัจฉรา สังข์สุวรรณ. 2540. การบริหารงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: เทพรัตน์เพรส.

อัมพร พรพงษ์สุริยา. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความยุติธรรมในองค์การ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล ศูนย์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัยนา เพ็ชรทองคำ. 2545. การศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนประถมศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ องค์การ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัญชลี มากบุญส่ง. 2540. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล กับ ประสิทธิภาพของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อชรียา ร่วมวงศ์. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สุภาพใจ.

อุทัยวรรณ สายพัฒนะ และฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. 2550. **Collinearity**. (Online). <http://www.watpon.com/journal/multicoll.pdf>. 20 มกราคม 2550.

Beach, D. S. 1970. **Personal: The Management of People at Work**. New York: MacMillan.

Boal, K. B., and R. Hooijberg. 2001. **Strategic leadership research: Moving on**. The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership, V.11(4), 515-550.

- Bolon, D.S. 1997. **Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment** Hospital and Health Services Administration 42(2): 221- 241.
- Bovee, Courtland L. 1993. **Management**. New York: McGraw – Hill, Inc.
- Brill, Naomi I. 1990. **Working with people: The helping process**. 4th ed. New York : Longman.
- Covey, S. R. 2001. “Foreword.” In R. K. Greenleaf. 2002. **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. New Jersey: Paulist Press.
- _____. 2004. **The 8th Habit: from Effective to Greatness**. New York: Free Press.
- Daft, R. L. 2002. **The Leadership Experience**. 2nd ed. Florida: Harcourt, Inc.
- Den Hartog, D. N. and P. L. Koopman. 2001. “Leadership in Organizations.” In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, and C. Viswesvaran. (Ed.). **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology**. 2 vols. England: SAGE Publications, pp. 166-187.
- Farh, J.L., Earley, P.C., and Lin, S.C. 1997. **Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society**. Administrative Science Quarterly 42(3): 421-444.
- George, J.M., and Jones, G.R. 1999. **Understanding and managing: Organizational behavior**. 2nd ed. Massachusetts: Addison – Wesley.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. 1993. **Behavior in organizational**. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Greenleaf, R. K. 1998. **Servant Leadership**. Paulist Press: Mahwah, New Jersey.
- Heller, R. 1998. **Managing Teams**. London: Dorling Kindersley.

- Irving, J. A. 2004. **The benefits, challenges, and practice of team leadership in the global context.** Proceedings of the 2004 Taylor University/Nizhni Novgorod State University Business Leadership Conference.
- _____. 2005. **Exploring the Relationship between Servant Leadership and Team Effectiveness: Finding from the Nonprofit Sector.** Servant Leadership Research Roundtable, Regent University.
- Johnson, Davis W., and Johnson, Frank P. 1996. **Joining together : Group theory and group skill.** 6th ed. Allyn and Bacon.
- John, G. 1996. **Organizational behavior: Understanding and managing life at work.** 4th ed. New York: Harper Collins College.
- Joseph, E. E. and B. E. Winston. 2005. "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust." **Leadership & Organization Development Journal** 26 (1): 6-22.
- Katz, D., and Khan, R.L. 1978. **The social psychology of organizations.** 2nd ed. New York: John Wiley and Son.
- Laub, J. A. 2000. **Development of the Organizational Leadersgip Assessment (OLA) Instrument.** Doctor Education Dissertation in Education, Florida Atlantic University.
- _____. 2004. **Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies.** Servant Leadership Research Roundtable, Regent University.
- Lawrence, M. 2002. **Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership.** (Online). www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadweship-Articles-Book-Reviews.html, November8, 2005.

- MacKenzie, S.B., Posdakoff, P.M., and Fetter, R. 1991. **Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinations of managerial evaluation of salesperson' performance.** *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 50(1): 123-150.
- McNeese – Smith, D.K. 2001. **Staff nurse views of their productivity and nonproductivity.** *Health Care Management Review* 26(2): 7-19.
- McShane, S.L. and Von Glinow, M.A. 2000. **Organizational behavior.** Boston: McGraw – Hill.
- Ming and Herman S. 2005. **Servant leadership and its effect on church organization.** United States Minnesota: Walden University
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., and Niehoff, B.P. 1998. **Dose perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior.** *Academy of Management Journal* 41(3): 351-357.
- Murphy, K. R. and J. N. Cleveland. 1991. **Performance Appraisal: An Organization Perspective.** Boston: Alyn and Bacon.
- Nahavandi, A. 1997. **The Art and Science of Leadership.** New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Newstrom, J.W. and Davis, K. 1997. **Organizational behavior: Human behavior at work.** 10th ed. New York: McGraw – Hill.
- Organ, D.W. 1991. **The applied psychology of work behavior.** 4th ed. Boston: R.R.Donnelley and Sons.
- Organ, D.W. and Bateman, T.S. 1991. **Organizational behavior.** 4th ed. Boston: R.R.Donnelley and Sons.

- Patton, J. S. 1999. "Superintendent Leadership Behaviors Influence in Creating and Sustaining High Performing, High Poverty Middle Schools." **Dissertation Abstracts International**. 9 (March 2000): 3226.
- Porter, W. 1991. **Motivation and work behavior**. 5th ed. Singapore: McGraw – Hill.
- Posdakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. 1994. **Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness**. Journal of Marketing Research. 31 (August): 351-363.
- Posdakoff, P.M., Ahearne, M., and MacKenzie, S.B. 1997. **Organizational citizenship behavior and quantity of work group performance**. Journal of Applied Psychology. 82(2): 262-270.
- Robbins, Stephen P. 1996. **Organizational Behavior**. 7th ed. New – Delhi: Prentice – Hall of India Private Limited.
- Robbins, S. P. 1998. **Organization Behavior**. 8th ed. Upper Saddle River: Prentice – Hall Inc.
- _____. 2001. **Organizational behavior**. 9th ed. New Jersey : Prentice - Hill.
- Robertson, D. 1994. **Choosing to Changer: Extending Access, Choice and Mobility in Higher Education**. London: Higher Education Quality Council.
- Romig, D.A. 1996. **Breakthrough teamwork: Out standing result using structured teamwork**. Chicago: Irwin.
- Schuler, R. S. 1998. **Managing Human Resources**. Ohio: South – Western College Publishing.
- Smith, B.S. 1994. **Self – managed teams: The reality and the promise**. (Online). Available from: [www.http: team manage. html](http://www.teammanage.html) (2003, July. 25).
- Smith, A.C., Organ, D.W., and Near, P.J. 1983. **Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents**. Journal of Applied Psychology. 68(4): 653-663.

- Spears, L. C. 1994. **Servant Leadership: Quest for Caring Leadership.** (Online).
www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html, November 8, 2005.
- _____. 1996. "Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant-Leadership." **Leadership and Organization Development Journal** 17 (7): 33-35.
- _____. 2004. **"Practicing Servant-Leadership" Leader to Leader**, a publication of the Leader to Leader Institute and Jossey-Bass. 34 (Fall 2004) 7-11.
- Spears, L. C. and J. Noble. 2000. **James Autry in Des Moines, Iowa.** (Online).
www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html, November 4, 2005.
- Spector, P.E. 1996. **Industrial and organizational psychology.** Canada: Wiley & Sons.
- The Greenleaf Centre for Servant-Leadership (Australia and New Zealand). 2004. **Caring Leadership: The Servant-Leader.** (Online). www.greenleaf.net.au/?download=Caring%20Leadership.pdf, August 29, 2005.
- Werther, W. B. and D. Keith. 1996. **Human Resources and Personnel Management.** New York: McGraw – Hill.
- Werther W. B. and J. K. Davis. 1993. **Human Resources and Personnel Management.** 4rd ed. Singapore: McCraw-Hill, Inc.
- White, D. D. 1991. **Organizational Behavior.** New York: Simon & Schuster, Inc.
- Woodcock, M. 1979. **Team Development Manual.** England: Gower Press.
- Yukl, G. 1994. **Leadership in Organizations.** 3rd ed. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- _____. 2002. **Leadership in Organizations.** 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล | ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 2. รศ.ไฉไล ศักดิรพงศ์ | ภาควิชานิติศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 3. ดร.รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม | นักวิชาการสอบ 7 ว.
ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. |
| 4. น.ส.สุภาพร ชุมวรจฉายี | Senior Officer: True Coporation |

ภาคผนวก ข
การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งใช้วิธีการจับสลากรายชื่อผู้บริหารระดับต้นทั้งหมดจำนวน 501 คน โดยใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1970 อ้างใน ประคอง กรรณสูตร, 2538: 11) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 223 คน ซึ่งเป็นขนาดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับได้มากเพียงพอที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

โดยการแทนค่าลงในสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane คือ (ยอมรับให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ไม่เกินร้อยละ 5)

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N = จำนวนสมาชิกประชากร (501 คน)

e = ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มร้อยละ 5 (0.05)

แทนค่าในสูตรจะได้

$$n = \frac{501}{1 + 501(0.05)^2}$$

$$n = 222.419$$

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง = 223 คน

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนพหลโยธิน จตุจักร
กรุงเทพ 10900

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้บริหารระดับต้น)

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นายสมประสงค์ เรือนไทย นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสาร เอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จึงมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับต้น ซึ่งข้อมูลของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ และสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น และองค์การต่อไปในอนาคต

เพื่อให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้มีความสมบูรณ์ และสำเร็จ ได้ด้วยดี ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง เกี่ยวกับตัวท่านเอง และองค์การของท่าน โดยคำตอบที่ได้รับไม่มีข้อใดถูกหรือผิด ซึ่งข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่าน และองค์การของท่าน โดยข้อมูลที่ได้รับจะถูกวิเคราะห์ และนำเสนอในภาพรวมของงานวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ขอแสดงความนับถือ
นายสมประสงค์ เรือนไทย
นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ชุดที่ _____

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำชี้แจงทั่วไป

1. แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ทางการศึกษาวิจัยเท่านั้น
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 แบบวัดการทำงานเป็นทีม

ส่วนที่ 4 แบบวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ส่วนที่ 5 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงทุกข้อ ที่ท่านประพจน์ และกระทำจริงๆ เพื่อผลงานวิจัยที่ถูกต้อง ชัดเจน และการพัฒนาต่อไปในอนาคต
4. ทุกคำตอบของท่านมีคุณค่ามาก และส่งผลต่องานวิจัยโดยตรง ซึ่งข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ ไม่มีผลกระทบต่อผู้ทำแบบสอบถาม และองค์การแต่อย่างใด

นายสมประสงค์ เรือนไทย

นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 1

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นความจริง และกรอกข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันของท่าน

1. เพศ 2. อายุ.....ปี
☐ ชาย
☐ หญิง
3. ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ สูงกว่าปริญญาตรี
4. ระยะเวลาการทำงาน.....ปี.....เดือน
5. ตำแหน่งงาน.....
6. ท่านเคยรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำหรือไม่
☐ ไม่เคย
☐ เคย อบรมหัวข้อ.....

ส่วนที่ 2

คำชี้แจง : ในการตอบคำถามแต่ละข้อขอให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบเท่านั้น และกรุณาตอบทุกข้อคำถาม มีระดับในการพิจารณา ดังนี้

บ่อยมาก	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ เสมอ
บ่อย	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ บ่อยครั้ง
บางครั้ง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ บางครั้ง
นานๆ ครั้ง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ นานๆ ครั้ง
ไม่เคย	หมายถึง	ข้าพเจ้าไม่เคยมีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆ เลย

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
1.	ท่านรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกของลูกน้อง					
2.	ท่านตัดสินใจไม่ดีกว่าควรเลือกทำสิ่งใดก่อนหรือหลัง					
3.	ท่านตัดสินใจโดยไม่รับฟังความคิดเห็นจากลูกน้อง					
4.	เป็นการยากที่ท่านจะตั้งใจฟังลูกน้องในการทำงาน					
5.	ท่านมีการฟังประกอบกับการสะท้อนกลับอย่างเหมาะสม					
6.	ท่านเต็มใจรับฟังและพยายามทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด					
7.	ท่านเห็นคุณค่าความรู้สึกของลูกน้องในการทำงาน					
8.	ท่านยกย่องให้เกียรติลูกน้อง					
9.	ท่านไม่สามารถยอมรับลูกน้องที่มีพฤติกรรมที่ไม่ดี					
10.	ท่านแสดงความปรารถนาดีต่อลูกน้อง					
11.	ท่านยินดีให้โอกาสลูกน้องแก้ไขงาน เมื่อทำงานผิดพลาด					
12.	ท่านยอมรับลูกน้อง แม้เขาทำผลงานพลาดไปจากเป้าหมาย					
13.	ท่านไม่เข้าใจความรู้สึกของลูกน้อง					
14.	ท่านมักจะให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือลูกน้องในปัญหาต่างๆ					
15.	ท่านไม่สนใจปัญหาส่วนตัวของลูกน้อง					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
16.	ท่านจะคอยให้กำลังใจหรือปลอบใจลูกน้องในการทำงาน					
17.	ท่านไม่ได้ช่วยเหลือลูกน้องเมื่อเขามีความทุกข์ใจ					
18.	ท่านเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญหรือสนใจในเรื่องต่างๆที่อยู่รอบตัวท่าน					
19.	ท่านมักเกิดความสับสนหรือไม่เข้าใจตนเอง					
20.	ท่านชี้แนวทางให้ลูกน้องมององค์กรภาพรวมมากขึ้น					
21.	ท่านกระตุ้นตนเองและลูกน้องต่อสภาพแวดล้อมอย่างมีเหตุผล					
22.	ท่านมีทักษะในการพูดโน้มน้าวใจลูกน้อง					
23.	ท่านมักใช้อำนาจตามตำแหน่ง ทำให้ลูกน้องต้องยอมกระทำตาม					
24.	เมื่อท่านพูดในเรื่องใดก็ตาม ลูกน้องยินดีให้ความร่วมมือ					
25.	ท่านมักใช้อำนาจสั่งการมากกว่าการจูงใจ					
26.	เมื่อเผชิญปัญหา ท่านไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นแก้ปัญหาอย่างไร					
27.	ท่านมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
28.	ท่านสมดุลในความคิดอย่างเป็นกระบวนการกับความคิดที่สลับซับซ้อน					
29.	ท่านสามารถมองปัญหาได้อย่างละเอียดและลึกซึ้ง					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
30.	ท่านสามารถเข้าใจปัญหาได้ลึกซึ้งกว่าสิ่งที่ปรากฏ					
31.	ท่านสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้					
32.	ท่านไม่สามารถคาดเดาเหตุการณ์ต่อเนืองที่จะเกิดในอนาคต					
33.	ท่านสามารถหยั่งรู้สถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต					
34.	ท่านมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน					
35.	ท่านทราบว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย					
36.	ท่านรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นในงาน					
37.	ท่านอุทิศตน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
38.	ท่านเปิดเผยอย่างจริงจังในการทำงานกับลูกค้า					
39.	ท่านแสดงออกถึงความเข้าใจลูกค้ามากกว่าการบังคับควบคุม					
40.	ท่านเห็นคุณค่าลูกค้าจากศักยภาพมากกว่าลักษณะภายนอก					
41.	ท่านใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการพัฒนาลูกน้องมาก					
42.	ท่านส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าแก่ลูกน้อง					
43.	ท่านมักกระตุ้นให้ลูกน้องให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
44.	ท่านไม่ให้ความสำคัญกับความสามารถของ ตนเพื่อพัฒนาลูกน้อง					
45.	ท่านสามารถทำให้ทีมงานทำงานได้ตาม เป้าหมาย					
46.	ท่านทำงานคนเดียวมากกว่าทำงานเป็นทีม					
47.	ท่านสามารถนำกลุ่ม หรือชี้แนะแนวทางของ กลุ่มได้					
48.	ท่านแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของ การทำงานที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต					

ส่วนที่ 3

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
1.	ท่านซักถามคนในทีมเมื่อสงสัยหรือเกิดข้อ ข้องใจ ในงานของทีม					
2.	ท่านมีการประชุมทีมเกี่ยวกับปัญหาในการ ปฏิบัติงาน					
3.	ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันภายในทีม อย่างชัดเจน					
4.	ท่านได้บอกเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน แก่คนในทีม					
5.	ท่านใส่ใจและรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ในทีม					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
6.	ท่านวางแผนร่วมกันในการปฏิบัติงานของทีม					
7.	ท่านช่วยเหลือทีมในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ					
8.	ท่านช่วยเหลือทีมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด					
9.	ท่านปฏิบัติงานร่วมกับลูกน้องเพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ					
10.	ท่านกำหนดขอบเขตหน้าที่การทำงานของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน					
11.	ท่านมีการประสานงานกันในทีมเพื่อช่วยให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว					
12.	ท่านกำหนดแนวทางการปฏิบัติหรือระบบการทำงานในทีมอย่างชัดเจน					
13.	ท่านมีการประสานงานกันด้วยการพูดจาที่ดีต่อกัน					
14.	ท่านพูดจาดีต่อลูกน้อง ทำให้การประชุมดำเนินไปอย่างราบรื่น					
15.	ท่านปรับความเข้าใจซึ่งกันและกันเมื่อเกิดความขัดแย้ง					
16.	ท่านนำวิธีการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในงาน					
17.	ท่านปรับกระบวนการทำงานในทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
18.	ท่านคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาที่ต่างไปจากการปฏิบัติงานแบบเดิมเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ					
19.	ท่านนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายและลดเวลาในการทำงาน					
20.	ท่านนำความรู้จากการอบรมมาพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง					
21.	ท่านค้นหาข้อบกพร่องเพื่อนำมาปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ					
22.	ท่านมีการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างสม่ำเสมอ					
23.	ท่านพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา					

ส่วนที่ 4

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
1.	ท่านให้การช่วยเหลือลูกน้องแก้ปัญหาการทำงานโดยสมัครใจ					
2.	ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานแทนลูกน้องที่ไม่ได้มาทำงาน					
3.	ท่านให้คำแนะนำลูกน้องในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
4.	ท่านช่วยเหลือลูกน้องที่ทำงานไม่ทันหรือมีงานล้นมือ					
5.	ในกรณีเร่งด่วนท่านจะช่วยเหลือลูกน้องทำงานของเขาเพื่อให้งานสำเร็จ					
6.	ท่านให้คำแนะนำหรือช่วยเหลือลูกน้อง เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน					
7.	เมื่อลูกน้องไม่มีอุปกรณ์บางอย่างท่านจะช่วยจัดหาให้					
8.	ท่านให้ความช่วยเหลืองานในด้านอื่นให้กับลูกน้อง					
9.	ท่านไม่เปิดเผยความลับของลูกน้อง					
10.	ท่านให้ความสนใจปัญหาของลูกน้อง					
11.	ท่านระมัดระวังการกระทำของตนเองที่อาจกระทบต่อความรู้สึกของลูกน้อง					
12.	ท่านให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเกี่ยวกับการวางแผนการทำงาน					
13.	ท่านจะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อเกิดปัญหาระหว่างลูกน้อง					
14.	ท่านป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับลูกน้องหรือหน่วยงาน					
15.	ท่านแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบเมื่อพบความบกพร่องของเครื่องมือ เครื่องใช้					
16.	ท่านสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตนเองโดยปกปิดความผิดและรักษาผลประโยชน์ของตนเอง					
17.	ท่านพูดถึงความไม่เหมาะสมของลูกน้อง					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
18.	ท่านเต็มใจไปช่วยงานลูกน้องที่มีงานที่ยาก และต้องการความช่วยเหลือ					
19.	ท่านยินดีที่จะรับงานเพิ่ม แม้ว่าจะมีงานอยู่ แล้วก็ตาม					
20.	เมื่อท่านถูกตำหนิเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแล้ว ท่านมักจะนำมาพิจารณาแก้ไขโดยไม่ แสดงออกถึงการท้อแท้					
21.	ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานแม้ว่ามีข้อจำกัด และความไม่สะดวกต่างๆในหน่วยงาน					
22.	ท่านช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กร					
23.	ท่านอาสาทำงานนอกเวลา เมื่อองค์กรร้อง ขอ					
24.	ท่านสนใจที่จะเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการ ปรับปรุงงาน					
25.	ท่านให้ความสนใจที่จะพัฒนาความรู้หรือ ทักษะที่ทันสมัยตลอดเวลา					
26.	ท่านให้ความสำคัญและเข้าร่วมประชุมใน หน่วยงานทุกครั้ง					
27.	ท่านรักษาความลับขององค์กร					
28.	ท่านเต็มใจที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กร ด้วยความ กล้าหาญ					
29.	ท่านสนใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อเพิ่ม คุณภาพงาน					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
30.	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติขององค์การด้วยความซื่อสัตย์ แม้ว่าจะไม่มีใครเฝ้าดูหรือบันทึกพฤติกรรมก็ตาม					
31.	ท่านแจ้งให้หัวหน้าทราบทุกครั้งที่ไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้					
32.	ท่านลาหยุดงานเมื่อมีความจำเป็นเท่านั้น					
33.	เมื่อมีการประชุมท่านจะเข้าประชุมช้าหรือขาดการประชุม					
34.	ท่านเอาใจใส่ที่จะดูแลอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้พร้อมที่ใช้งานได้เสมอ					
35.	ท่านปิดไฟ ปิดแอร์ หรืออุปกรณ์ไฟฟ้า เมื่อไม่ใช่ห้องทำงาน					
36.	ท่านบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้ที่อยู่ในสภาพดีตลอดเวลา					
37.	ท่านใช้เวลาในการทำงานไปในการพูดคุยเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน					
38.	ท่านมีความตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทุกงาน					
39.	เมื่อมีกิจกรรมส่วนตัวที่เป็นเรื่องริบครุ่น ท่านใช้ทรัพยากรในหน่วยงาน(เช่น ใช้โทรศัพท์ ถ่ายเอกสาร คอมพิวเตอร์ ฯลฯ)					
40.	ท่านมีความรู้สึกกว่าอยากทำงานให้หมดไปวันๆ เท่านั้น					
41.	ท่านสนใจที่จะติดตามข่าวสาร คำประกาศขององค์การ					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
42.	เมื่อมีการกิจส่วนตัวที่จำเป็น ท่านใช้เวลาในการปฏิบัติงานมาทำภารกิจส่วนตัวที่จำเป็น (เช่น ขายสินค้า ชื่อของ ทำผม ฯลฯ)					

ส่วนที่ 5

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
1.	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามกำหนดเวลาและได้มาตรฐานตามคุณภาพ					
2.	ท่านแสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในสิ่งที่ท้าทายความสามารถ					
3.	ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคลรวมถึงช่วยเหลือผู้อื่นในการกำหนดเป้าหมาย					
4.	ท่านมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้เกินตามเป้าหมาย					
5.	ท่านลงมือปฏิบัติด้วยตนเองมากกว่าคอยคำสั่ง					
6.	ท่านเล็งเห็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งเสนอแนะให้แนวทางแก้ไข					
7.	ท่านแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ทันท่วงที เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
8.	ท่านสร้างเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ					
9.	ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานของทั้งตนเองและผู้อื่น ซึ่งมีส่วนช่วยผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย					
10.	ท่านให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ทั้งที่มีอยู่ในองค์กรหรือจำเป็นต้องจัดหาเพิ่มเติม เพื่อให้ส่วนงานต่างๆบรรลุเป้าหมายที่กำหนดๆไว้					
11.	ท่านแสดงความเข้าใจต่อความต้องการของฝ่ายหรือแผนกอื่น					
12.	ท่านพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือทั้งทางด้านข้อมูลและทรัพยากร					
13.	ท่านกระตุ้นให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น					
14.	ท่านสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานจากฝ่ายงานอื่นๆ					
15.	ท่านกำหนดแบบแผน นโยบายและมาตรฐานของทีมงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน					
16.	ท่านสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันโดยวางกฎเกณฑ์ของทีม					
17.	ท่านสนับสนุนหรือกระตุ้นสมาชิกระหว่างกลุ่มงานต่างๆให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
18.	ท่านสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ และแบ่งปันทรัพยากรรวมทั้งความรู้ในเรื่องต่างๆให้เกิดขึ้นภายในองค์กร					
19.	ท่านสร้างและสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมต่างๆที่ทำให้พนักงานจากหลายกลุ่มงานสามารถทำงานร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้					
20.	ท่านมีความคิดใหม่ๆอยู่เสมอ					
21.	ท่านสามารถให้คำแนะนำใหม่ๆได้เมื่อถูกขอความช่วยเหลือ					
22.	ท่านค้นหากระบวนการปฏิบัติงานหรือผลิตภัณฑ์จากที่ต่างๆเพื่อนำมาใช้ในงานที่ปฏิบัติ					
23.	ท่านมีความต้องการที่จะลองปฏิบัติงานใหม่ๆอยู่เสมอ					
24.	ท่านเสนอแนวคิดและความคิดริเริ่มใหม่ๆ					
25.	ท่านประเมินประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติงานในปัจจุบัน					
26.	ท่านระบุถึงสิ่งที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายงานหรือแผนก					
27.	ท่านสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
28.	ท่านให้แนวคิดและความริเริ่มใหม่ๆรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ โดยการรับรู้และนำแนวคิดริเริ่มนั้นๆไปปฏิบัติ					
29.	ท่านสื่อสารและสนับสนุนให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง					
30.	ท่านปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบประจำเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
31.	ท่านช่วยลูกค้าหาความต้องการที่แท้จริงเพื่อตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
32.	ท่านนำเสนอ “สิ่งที่ดีที่สุด” ให้กับลูกค้า					
33.	ท่านทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจโดยการแสดงพฤติกรรมที่มีความสุภาพในระหว่างการให้บริการ					
34.	ท่านเล็งเห็นความต้องการของลูกค้าสามารถพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
35.	ท่านพัฒนาการบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป					
36.	ท่านสามารถคาดคะเนความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้					
37.	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพของการบริการ					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
38.	ท่านสร้างสภาพแวดล้อมในการให้บริการที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ามากกว่าผลประโยชน์ภายในของส่วนร่วม					
39.	ท่านสร้างวัฒนธรรม “การให้ความสำคัญกับการบริการ” และความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจร่วมกันทั้งกับทีมงานในองค์กรและลูกค้าภายนอก					
40.	ท่านสร้างสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจกับลูกค้าและกลุ่มงานหลักในองค์กรเพื่อผลสำเร็จร่วมกัน					
41.	ท่านติดตามแนวโน้มอนาคตและปัจจัยการดำเนินธุรกิจเพื่อปรับแผนการให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
42.	ท่านศึกษาความรู้ใหม่ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน					
43.	ท่านแบ่งปันความรู้และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานให้กับทีมงาน					
44.	ท่านสนับสนุนทีมงานให้เรียนรู้เพิ่มเติมโดยการแนะนำแนวทางหรือทรัพยากรในการเรียนรู้					
45.	ท่านสามารถจัดการกับปัญหาในการปฏิบัติงานได้					
46.	ท่านแสดงถึงการมีมุมมองรอบด้านในการปฏิบัติงาน					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
47.	ท่านนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้กับ สถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น มีความสามารถ ในสายวิชาชีพที่ปฏิบัติ					
48.	ท่านมีความรู้ในสายงานและสามารถให้ คำแนะนำแก่ผู้อื่น					
49.	ท่านมีความเชี่ยวชาญด้านหลักการและการ ปฏิบัติใน สายงานที่รับผิดชอบ					
50.	ท่านสามารถทำการวิเคราะห์และแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มงานหรือองค์กร					
51.	ท่านสามารถเข้าใจถึงนัยสำคัญของการ ดำเนินธุรกิจที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ					
52.	ท่านเข้าร่วมโปรแกรมในการพัฒนาหรือการ เปลี่ยนแปลงโดยสม่ำเสมอ					
53.	ท่านพร้อมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ เหมาะสมกับโครงสร้างหรืองานภายใต้ความ รับผิดชอบ					
54.	ท่านกำหนดกรอบและทิศทางการดำเนินงาน เพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง สร้างโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติม					
55.	ท่านปรับเปลี่ยนแนวทางและความคิด เพื่อ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่ เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
56.	ท่านชี้แนะและกำหนดทิศทางในการทำงานเพื่อให้ทีมงานเข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
57.	ท่านสนับสนุนให้ทีมงานคิดค้นแนวทางในการพัฒนาตนเองพร้อมทั้งแบ่งปันความรู้และแนะนำทีมงาน					
58.	ท่านสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของ “การเรียนรู้” ขึ้นในองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่จำเป็นให้เกิดประโยชน์และกระตุ้นให้ทีมงานปฏิบัติตาม					
59.	ท่านกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงกำหนดแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์นั้น					

ขอขอบคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถามอย่างยิ่ง
ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นายสมประสงค์ เรือนไทย
นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
Email: tony48680151@hotmail.com

ภาคผนวก ง
ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item-total Correlation ของแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร
ระดับต้น

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
1	.378
2	.472
3	.404
4	.496
5	.449
6	.616
7	.604
8	.650
9	.540
10	.481
11	.426
12	.158
13	.232
14	.533
15	.304
16	.684
17	.346
18	.595
19	.484
20	.554
21	.561
22	.524
23	.310
24	.471
25	.399
26	.592

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
27	.680
28	.506
29	.589
30	.617
31	.361
32	.219
33	.414
34	.654
35	.584
36	.619
37	.334
38	.670
39	.680
40	.486
41	.564
42	.696
43	.661
44	.353
45	.649
46	.259
47	.720
48	.625
Alpha	.923

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item-total Correlation ของแบบวัดการทำงานเป็นทีมของ
ผู้บริหารระดับต้น

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
1	.647
2	.581
3	.736
4	.800
5	.530
6	.792
7	.750
8	.678
9	.861
10	.690
11	.779
12	.747
13	.698
14	.684
15	.524
16	.646
17	.795
18	.787
19	.744
20	.769
21	.803
22	.785
23	.766
Alpha	.956

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item-total Correlation ของแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ของผู้บริหารระดับต้น

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
1	.699
2	.557
3	.731
4	.434
5	.573
6	.822
7	.543
8	.565
9	.351
10	.564
11	.603
12	.654
13	.743
14	.755
15	.587
16	.368
17	.185
18	.626
19	.575
20	.737
21	.624
22	.600
23	.689
24	.625
25	.766
26	.680

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
27	.718
28	.773
29	.687
30	.705
31	.550
32	.577
33	.384
34	.561
35	.545
36	.737
37	.323
38	.688
39	.349
40	.592
41	.660
42	.446
Alpha	.938

ตารางผนวกที่ 4 ค่า Item-total Correlation ของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
ระดับต้น

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
1	.566
2	.624
3	.783
4	.689
5	.527

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
6	.771
7	.770
8	.774
9	.785
10	.754
11	.704
12	.740
13	.668
14	.515
15	.788
16	.717
17	.750
18	.751
19	.691
20	.685
21	.734
22	.750
23	.718
24	.711
25	.754
26	.695
27	.748
28	.764
29	.717
30	.620
31	.662
32	.628
33	.572

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
34	.674
35	.804
36	.492
37	.618
38	.427
39	.557
40	.442
41	.538
42	.778
43	.701
44	.724
45	.778
46	.812
47	.812
48	.794
49	.715
50	.856
51	.723
52	.671
53	.736
54	.763
55	.788
56	.707
57	.734
58	.748
59	.792
Alpha	.979

ภาคผนวก จ

บทความเกี่ยวกับองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่ง
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ในศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและรวบรวมบทความเกี่ยวกับองค์การการสื่อสาร เอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการอ่านงานวิจัย โดยมีบทความ ทั้งหมด 6 บทความ ดังนี้

1. Quote of the day

‘We are not in the coffee business serving people.

We are in the people business serving coffee’ – Howard Schultz, CEO, Starbucks

ผมเป็นคนชอบดื่มกาแฟครับ ปกติก่อนมาทำงาน ผมจะแวะซื้อกาแฟที่ร้านสตาร์บัคส์ทุกวัน ไม่ใช่เพราะรสชาติ หรือความโก้เก๋ของแบรนด์ แต่เป็นเพราะผมชอบวิธีการบริการของเขา บอกไม่ได้ว่าทำไมถึงชอบ มันแค่รู้สึกดีที่ได้เดินเข้าไปในร้านและเจอพนักงานที่คุ้นเคย และพร้อมจะให้บริการตลอดเวลา

ผมเคยถามตัวเองและเพื่อนๆ อีกหลายคนเหมือนกันว่า ทำไมเราชอบควักกระเป๋าซื้อกาแฟที่สตาร์บัคส์ ทั้งๆ ที่เราสามารถจ่ายเงินจำนวนเท่ากันซื้อกาแฟร้านอื่นได้อย่างน้อยถึง 2 แก้ว บางคนบอกว่าเป็นเพราะรสชาติ ในขณะที่อีกหลายคนบอกว่าเป็นเพราะกลิ่นหอมโดนใจของกาแฟที่ลอยมาเตะจมูกทุกครั้งที่เราเดินผ่านหน้าร้าน แต่ผมคิดว่าหัวใจของความสำเร็จของสตาร์บัคส์มาจากการที่เขามองเห็นในสิ่งที่คู่แข่งมองไม่เห็นและรับนำสิ่งนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ก่อนที่คนอื่นจะขยับทำตาม

ครับ ผมกำลังพูดถึงความกล้าที่จะเปลี่ยนกรอบความคิดเดิมๆ ของร้านกาแฟทั่วไปที่เน้นที่ตัวสินค้าอย่างเดียวมาเป็น การให้ความสำคัญกับการให้บริการและประสบการณ์ของลูกค้ามากขึ้น

สตาร์บัคส์ไม่ได้มองว่าตัวเองอยู่ในธุรกิจกาแฟแต่มองว่าตัวเองทำธุรกิจด้านการบริการ ซึ่งมี “คน” เป็นหัวใจ ต่อให้สินค้าคืออะไรถ้าไม่สามารถนำเสนอหรือให้บริการที่โดนใจ “คน” แล้ว คุณก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จหรือสร้างความแตกต่างได้

เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นสายการบิน โรงแรมหรือธนาคาร ต่างก็หันมาแข่งขันกันที่คุณภาพของการบริการทั้งนั้น เพราะโลกธุรกิจในปัจจุบันไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีล้ำสมัยหรือกำลังทรัพย์ เพราะสิ่งเหล่านี้คู่แข่งของคุณก็มีได้เช่นกัน สิงคโปร์ แอร์ไลน์ เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่ล้ำหน้าคู่แข่งด้วยบริการที่ประทับใจ เพราะเขารู้ว่าใครๆ ก็ซื้อเครื่องบินจากแวนเดอร์ไบลด์เหมือนกัน จะให้หรูหราไฮเทคอย่างไรก็สั่งได้ ดังนั้นเขาจึงเลือกที่จะแตกต่างด้วยการให้บริการ ทำให้ลูกค้ารู้สึกดีและอยากกลับมาใช้บริการในครั้งต่อไป

มีคนถามผมว่าแล้วตลาดมือถือล่ะจะเป็นอย่างไรในอนาคต ผมเชื่อว่าก็คงไม่ต่างจากอุตสาหกรรมอื่น ต้องผันตัวจากเป็นธุรกิจที่เน้นโปรดักต์ (สำหรับเราก็คือเทคโนโลยีการสื่อสาร) เป็นธุรกิจที่เน้นด้านการบริการมากขึ้น

ทุกวันนี้ โทรศัพท์มือถือกลายเป็นสินค้าสามัญประจำบ้านไปแล้วเพราะราคาเครื่องถูก และค่าโทรไม่แพง เมื่อก่อนเวลาพูดถึงมือถือคนมองว่าเป็นสินค้าไฮเทคสำหรับคนมีเงินเท่านั้น แม้แต่ผู้ให้บริการเองก็ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีกันมาก ไม่ว่าจะเป็นเน็ตเวิร์คหรือบริการเสริมต่างๆ ดังนั้น เจ้าไหนมีเน็ตเวิร์คที่ดี สัญญาณชัด ก็มักจะได้เปรียบ แต่วันนี้เกือบทุกเจ้าก็มีสัญญาณใกล้เคียงกัน ความครอบคลุมของโครงข่าย

ก็พอๆ กัน ราคาค่าบริการก็พอๆ กัน เรื่องเน็ตเวิร์คหรือราคากำลังกลายเป็นสิ่งพื้นฐานที่ลูกค้าหาได้จากผู้ให้บริการรายใดก็ได้ และพวกเขาเริ่มมีความคาดหวังและเรียกร้องในเรื่องคุณภาพการบริการมากขึ้น

ดังนั้น จุดเปลี่ยนของการแข่งขันจึงเป็นเรื่องของ “คน” และ “การบริการ” เวลาพูดถึงคน ผมหมายถึงทั้งคนของเรา และลูกค้า เวลาพูดถึงบริการ ผมไม่ได้หมายถึงแค่งานหน้าร้านหรือพนักงานคอลล์เซ็นเตอร์ แต่หมายถึงทุกๆ จุดที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ ซึ่งการให้บริการที่ดีต้องเริ่มที่คนครับ เราต้องทำให้คนของเรามีหัวใจของการให้บริการเสียก่อน เราต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนให้และคนรับ พูดอีกอย่างหนึ่งก็คือ คนรับจะมีความพอใจและกลายเป็นความผูกพันในบริการเมื่อเขาสัมผัสได้ถึงความยินดีและเต็มใจของคนให้ ในขณะที่คนให้ก็จะรู้สึก และภูมิใจที่สิ่งๆ หนึ่งให้เป็นที่พอใจของผู้รับ

พูดง่ายแต่ยากครับ เราต้องเรียนรู้อีกเยอะ ทั้งการสร้างคนให้ปรับเปลี่ยนแนวคิด การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้รู้สึกว่าการบริการคือหัวใจของความสำเร็จ การขยายช่องทางจำหน่ายเพื่อให้สะดวกกับลูกค้ามากที่สุด แต่ผมหวังว่า วันหนึ่งเมื่อถามลูกค้าว่าทำไมเขาถึงเลือกใช้บริการของเรา เขาจะตอบชี้ชัดเจาะจงลงไปไม่ได้ว่า ชอบเราเพราะอะไร เพราะมันหมายความว่าเราสามารถสร้างความพอใจให้เขาในทุกๆ touch point จนเขาไม่สามารถระบุออกมาได้ว่า ชอบเราที่ตรงไหน รู้แต่ว่าชอบ เชื่อใจ และอยากจะใช้เราไปเรื่อยๆ ผมยังหวังด้วยว่า วันหนึ่งเมื่อถามพนักงานว่าทำไมเขาจึงเลือกทำงานกับเรา เขาจะไม่สามารถฟันธงลงไปได้ว่าเพราะอะไร เพราะนั่นหมายความว่าเขามีความสุขกับงานที่ทำมาจนอยากทำงานและให้บริการลูกค้าทุกวัน โดยไม่คิดที่จะลาออกไปหางานใหม่

เมื่อวันนั้นมาถึง ผมเชื่อว่าเราสามารถบอกได้ว่า ‘We are not the mobile business anymore. But we are in the people business, Serving mobile service instead’ เราไม่ได้อยู่ในธุรกิจมือถืออีกต่อไป แต่เราอยู่ในธุรกิจบริการที่คนเป็นศูนย์กลางและให้บริการมือถือต่างหาก

ที่มา: หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันศุกร์ที่ 1 กันยายน 2549 หน้า 3

จากบทความที่ 1 พบว่า หัวใจของการทำธุรกิจในปัจจุบันนี้ไม่ใช่การเน้นที่คุณภาพสินค้าอย่างเดียวนั่น แต่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของการบริการ และการเข้าใจในพฤติกรรมของคน โดยเฉพาะผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการทำธุรกิจในแต่ละประเภท นอกจากนี้การให้ความสำคัญกับการเห็นคุณค่าของการพัฒนาคนภายในองค์กรให้มีหัวใจของการบริการ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคมากที่สุด

2. Quote of the day

‘Move out of your comfort zone. You can only grow if you are willing to feel awkward and uncomfortable when you try something new’ – Brian Tracy

คนชอบมองผมแปลกๆ หรือไม่ก็บอกว่าผมพูดเล่นเวลาที่ผมเห็นลูกน้องรู้สึกเหมือนต้องประคองตัวอยู่ตรงปากเหวดตลอดเวลา

แต่ผมหมายความว่าอย่างนี้จริงๆ นะครับ เคยรู้สึกมั๊ยครับว่าเวลาที่เจ้านายโยนงานใหม่มาให้ทำโดยเป็นงานที่เราไม่เคยทำมาก่อน เราจะรู้สึกตื่นเต้น กอดัน เกรียด แต่ในขณะเดียวกันเราก็จะพยายามผลักดันตัวเองให้เรียนรู้มากขึ้น ทำการบ้านมากขึ้น คิดมากขึ้น ถึงแม้ว่าเวลาลงมือทำจริงๆ แล้วมันจะมีพลาดอยู่ดี แต่ถ้าเราไม่ได้รับโอกาสให้ลองทำอะไรใหม่ๆ คุบั้ง เราก็คงไม่รู้ศักยภาพที่แท้จริงของตัวเอง การนั่งประจำอยู่กับงานเดิม ถึงแม้ว่าเราจะมีประสบการณ์เต็มเปี่ยม ใครๆ ก็เชื่อมั่นว่าเราสามารถทำงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี แต่ความเคยชินมักจะ เป็นศัตรูกับความคิดสร้างสรรค์นะครับ แถมยังทำให้เราเคยตัว ชินกับสิ่งแวดล้อม เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง จนกลายเป็นสร้างอาณาจักรเล็กๆ หรือ Comfort zone ของตัวเองขึ้นมา

ดังนั้นผมจึงชอบโยกย้ายสลับคนไปมาในบริษัท ใครเคยทำการเงิน ผมก็ย้ายมาทำมาร์เก็ตติ้ง ใครเคยเป็น เอนจิเนียร์ผมก็โยกไปดูงานขาย หรือใครที่ดูแลเงินลงทุนสัมพันธ์ ผมก็ปรับให้ไปดูการพัฒนาบุคลากรแทน ที่ทำอย่างนี้ ก็เพราะผมต้องการดึงเขาออกจาก Comfort zone ทำให้เขาต้องพิศตัวเองอยู่ตลอดเวลา แต่ไม่ใช่คิดจะย้ายใครก็ย้ายได้ นะครับ เราต้องดูแล้วว่าคนเหล่านั้นมีศักยภาพที่จะไปต่อยอดงานด้านอื่นของบริษัทด้วย และที่สำคัญที่สุด เขาต้องมี “ทัศนคติที่ดี” ต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นคน “ใจสู้” พอที่จะรับความกดดันได้ ไม่ถอดใจ กระโดดลงเหวหรือโยกแนบกลับบ้านไปก่อน

การเปลี่ยนทัศนคติของคนนั้นเป็นเรื่องยาก ถ้าเขาไม่ยอมรับหรือมีความคิดต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การจะย้ายเขาออกจาก Comfort zone เพื่อไปสู่ความท้าทายใหม่คงเป็นเรื่องลำบาก แต่ถ้าเขามีทัศนคติที่ดี มองโลกในแง่บวก และยอมรับการเปลี่ยนแปลง เขาก็จะไม่ปิดโอกาสตัวเองที่จะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ คนประเภทนี้ละครับ คือทรัพยากรที่เราต้องรักษาและพัฒนาต่อไป สำหรับพวกที่ยังยึดติดกับความเคยชินแบบเก่า เราก็ต้องค่อยๆ ปรับกันไป เรื่องแบบนี้ต้องใช้เวลา แต่ผมเชื่อว่า การที่เราพยายามปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปเรื่อยๆ พนักงานจะค่อยๆ ซึมซับความเปลี่ยนแปลงไปได้เอง

ดูจากการลองย้ายคนที่ผ่านมา ผมว่ากว่า 90 เปอร์เซ็นต์ ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ เนื่องจากคนเหล่านี้ไม่มีประสบการณ์หรือความรู้ในงานใหม่มาก่อน เขาเลยเหมือนผ้าขาวที่พร้อมจะรับสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา และมีไฟที่จะนำเสนอความคิดที่ทีมอาจจะไม่เคยคิดมาก่อน ในขณะเดียวกันเขาก็เรียนรู้ที่จะฟังพาทิมเวิร์คมากขึ้นโดยหาวิธีที่จะปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานใหม่ให้ได้ เพราะรู้ว่าถ้าให้ทำคนเดียวคงทำไม่ได้แน่ และการที่ต้องปรับตัวเองตลอดเวลาทำให้พวกเขาเหล่านั้นเติบโตขึ้นมากทั้งด้านความคิดและการทำงานร่วมกับคนอื่น

สิ่งที่ผมสังเกตเห็นอีกอย่างหนึ่งก็คือ ถ้าแพงที่เคยกันแต่ละแผนกออกจากกันนั้นเริ่มลดระดับลงเพราะคนมีการเปลี่ยนแปลง สลับหน้าที่กันมากขึ้น มีการย้ายแผนกกันตลอดเวลา ทำให้ต้องมีการพูดจาประสานงานกันบ่อยๆ และเริ่มชินกับการเปลี่ยนแปลง และไม่ยึดติดกับแผนกหรือตำแหน่งเดิมๆ

มีคนถามผมอีกว่า พวกที่ย้ายไปแล้วไม่ประสบความสำเร็จล่ะ จะทำอะไร ผมก็แค่รับเขาไปสู่งานใหม่เท่านั้นเองครับ ตอนนี้เรามีโปรเจกใหม่ๆ ขึ้นมาตลอด ดังนั้น เขาอาจไม่ถึงขนาดต้องตัดขาดจากงานเดิมเสียทีเดียว เพียงแต่ต้องจัดเวลาของตัวเองให้ดี โดยแบ่งงานให้ลูกน้องทำมากขึ้น เพื่อที่ตัวเองจะได้มีเวลาทำโปรเจกที่ได้อบรมหมายด้วย

ผมว่าพอทำโปรเจกหนึ่งสำเร็จ เขาอาจสนใจทำโปรเจกใหม่ต่อไปเรื่อยๆ ก็ได้ เพราะถึงมันจะเครียดและกดดันที่ต้องยืนอยู่ปากเหว แต่ชีวิตมันน่าจะมีรสชาติและตื่นเต้นกว่าต้องทำงานเดิมๆ ตลอดเวลา เป็นไหนๆ จริงมั๊ยครับ

ที่มา: หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันศุกร์ที่ 29 กันยายน 2549 หน้า 3

จากบทความที่ 2 พบว่า การมีทัศนคติที่ดี คิดแง่บวก ขอมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้กับตัวเองในการทำงานหรือบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะสามารถก้าวสู่ความท้าทายในงานใหม่ด้วยการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การเรียนรู้จักการปรับตัวตลอดเวลา เพื่อให้เข้ากับคน งาน และสิ่งแวดล้อมก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพราะจะสามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ในการทำงาน

3. Quote of the day

‘A quitter never wins and a winner never quits’ – Napoleon Hill

เบนจามิน แฟรงคลิน ผิดหวังกับผลการทดลองกว่า 100 ครั้ง แต่ไม่เคยยอมแพ้

โธมัส เอดิสัน ล้มเหลวเป็น 10,000 คน แต่ไม่เคยถอดใจ

ไมเคิล จอร์แดน ชูตพลาดเป้ากว่า 9,000 ลูก เคยพ่ายแพ้ในสนามกว่า 300 ครั้ง แต่ไม่เคยท้อ

สิ่งที่เขาเหล่านี้มีเหมือนกันคือ ความมุ่งมั่นที่จะชนะและไม่กลัวความล้มเหลว เคลือบล้มความสำเร็จที่คนขี้แพ้ไม่รู้หรือเข้าใจ มีหลายครั้งที่ผมได้ยินคนคร่ำครวญถึงความล้มเหลวในอดีตโดยไม่คิดจะลุกขึ้นสู้อีกครั้ง พวกเขาเหล่านั้นปล่อยเวลาให้ผ่านไปกับการนั่งจมอยู่กับอดีต หรือไม่ก็ฝันลมๆ แล้งๆ ว่าชีวิตจะดีขึ้นโดยที่ไม่ต้องทำอะไรเลย คนเหล่านั้นคือคนที่ไม่มีวันเป็นผู้ชนะ เพราะเพียงแต่ความล้มเหลวเพียงไม่กี่ครั้งก็ทำให้เขาถอดใจเสียแล้ว และที่แย่ไปกว่านั้นคือ เขาไม่คิดจะปรับปรุงตัวเองเลย ในทางกลับกัน ผู้ชนะหรือคนที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลาของความล้มเหลวของตัวเองเป็นแรงผลักดันตัวเอง เขาจะไม่เสียเวลาฟูมฟายกับสิ่งที่ทำไปแล้ว แต่จะมองหาวิธีที่จะพัฒนาตัวเองให้สามารถไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

นอกจากนี้ ผู้ชนะคือคนที่มีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ ความปรารถนานั้นต้องมีมากพอที่จะทำให้พวกเขาสามารถต่อสู้และอดทนกับอุปสรรคและความเจ็บปวดโดยไม่เสียกำลังใจ และที่สำคัญพวกเขาไม่กลัวความล้มเหลว เขาเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนความล้มเหลวอันเจ็บปวดให้เป็นแรงบันดาลใจในการยืนหยัด

และก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งรู้ว่าจะควบคุมปฏิกิริยาของตัวเองที่มีต่อสิ่งกระทบรอบข้างต่างๆ ที่เข้ามาในชีวิตอย่างไร

เมื่อหลายวันก่อน ผมแอบได้ยินคนบ่นว่าอยากจะมีอำนาจวิเศษที่สามารถช่วยให้เขาใช้เวลาไปแก้ไขข้อผิดพลาดในอดีตได้ ทุกวันนี้เขายังคงเสียใจกับสิ่งที่ทำไปเมื่อหลายปีก่อน และไม่สามารถรวบรวมกำลังใจในการก้าวออกจากปัญหาที่ตัวเองสร้างเอาไว้ได้ ผมฟังแล้วก็อยากจะบอกเขาเสียใจว่าเสียเวลากับอดีตเลยสิ่งที่ทำไปแล้วก็คือทำไปแล้ว สิ่งที่พูดไปแล้วก็เอากลับคืนมาไม่ได้ ทำไมเราถึงไม่เอาเวลามานั่งคิดว่าจะทำวันนี้ให้ดีที่สุดได้อย่างไร มีคนจำนวนมากที่เสียเวลาไปกับการฝังตัวเองจมอยู่กับอดีตหรือนั่งฝันถึงอนาคตโดยไม่ได้คิดเลยว่าทุกนาที่ที่หมดไปคือ ทรัพยากรที่มีค่า ไม่สามารถนำมาใช้เคล็ดใหม่ได้ ดังนั้นเราควรจะใช้เวลาอย่างคุ้มค่า ถ้าอยากปรับปรุงตัว อยากเป็นผู้ชนะ อยากแก้ไขสิ่งผิดพลาด ก็เริ่มจากวันนี้เลย

เคยมีผู้ใหญ่ที่ผมเคารพท่านหนึ่งส่งบทความของ Stephen Covey มาให้ ถ้ายังไม่รู้จะเริ่มค้นวันใหม่อย่างไรดี ข้อคิดที่ได้จากบทความนั้นน่าจะช่วยให้บ้างครับ เขาบอกว่าในวันๆ หนึ่งจากทุกสิ่งที่เราเจอ มีเพียงแค่ประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของเรา ส่วนที่เหลืออีก 90 เปอร์เซ็นต์ คือสิ่งที่เราสามารถควบคุมได้ โดยผลจะออกมาดีหรือร้ายก็ขึ้นอยู่กับปฏิกิริยาของเราที่มีต่อสิ่งที่เข้ามากระทบในวันนั้น หากระหว่างขับรถไปทำงาน มีรถอีกคันวิ่งมาปาดหน้า ทำให้เราต้องเบรกจนตัวโก่ง ถ้าเราโกรธโดยการปาดกลับหรือทำอะไรรุนแรงกว่านั้น เราอาจบาดเจ็บทั้งรถและคน แถมยังไปทำงานสายพร้อมอารมณ์ที่หงุดหงิด เราไปห้ามคนอื่นไม่ให้ขับรถปาดหน้าเราไม่ได้ แต่การจะทำอย่างไรกับสถานการณ์นั้นต่างหากคือสิ่งที่เราควบคุมได้ และหากเราเลือกที่จะไม่โมโหกลับ เราก็ไม่อารมณ์เสีย มาทำงานอย่างร่าเริงแจ่มใส พุดๆ ก็คือ เราเลือกได้ว่า จะทำวันนี้ของเราให้มีความสุขหรือความทุกข์ ผมว่าทัศนคติในเชิงบวกแบบนี้จะเป็นก้าวแรกของคนที่อยากประสบความสำเร็จครับ ส่วนก้าวต่อมาก็คือ การไม่กลัวที่จะล้ม เมื่อล้มแล้วต้องลุกกลับขึ้นยืนแล้วเดินต่อไปได้อีกครั้ง

เคยฟังเรื่องเกี่ยวกับผู้พันแซนเดอร์มัยครับ ผู้พันตัวกลมๆ หน้าตาใจดี เจ้าของและผู้สร้างตำนานไก่ทอดเคเอฟซีนั้นแหละครับ วันก่อนมีคนส่งเกร็ดประวัติของผู้พันท่านนี้มาให้ ทำให้ผมรู้ว่ากว่าเขาจะก่อตั้งเคเอฟซีขึ้นมา เขาต้องประสบกับอุปสรรคมากมาย ตอนอายุ 66 ปี เขาตกงานและดำรงชีพด้วยเงินเล็กน้อย จากประกันสังคม แต่เขาไม่เคยยอมแพ้ เขาเริ่มตระเวนไปทั่วประเทศเพื่อขายสูตรลับไก่ทอดแสนอร่อยที่ตัวเองคิดค้นขึ้น เขาถูกปฏิเสธถึง 1,009 ครั้ง กว่าจะมีคนยอมซื้อสูตรนั้นกว่าจะบุกเบิกสร้างตัวจากไม่มีอะไรจนมาเป็นเจ้าของธุรกิจมูลค่ามหาศาล ผู้พันแซนเดอร์มัยอายุเกินวัยเกษียณไปเยอะทีเดียว เป็นวัยที่หลายคนคงยอมอดใจไม่ลุกขึ้นสู้อะไรใหม่อีกแล้ว

ฟังเรื่องของเขาไว้เป็นกำลังใจแล้วกันนะครับ เวลามีปัญหาทำให้นึกเอาไว้ว่าใครๆ ก็มีปัญหากันทั้งนั้น มันขึ้นอยู่กับทัศนคติของเราว่าจะจัดการกับปัญหานั้นอย่างไร ขึ้นอยู่กับความอดทนของตัวเองว่ามีความมุ่งมั่นแค่ไหนที่จะชนะ ผมเชื่อว่าไม่มีความสำเร็จใดจะน่าภูมิใจเท่ากับความสำเร็จที่สามารถไปถึงเส้นชัยได้ต่อให้ต้องล้มลงสักกี่ครั้งก็ตาม

ที่มา: หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันศุกร์ที่ 13 เมษายน 2550 หน้า 2

จากบทความที่ 3 พบว่า การเป็นผู้ชนะหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีความมุ่งมั่น การปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ การไม่ยอมหยุดอยู่กับที่ในการพัฒนาตัวเอง มีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ จดจ่อและตั้งใจทำปัจจุบันให้เต็มที่ เห็นคุณค่าของการบริหารเวลาอย่างดี และที่สำคัญสามารถควบคุมการตอบสนองของตัวเองต่อสถานการณ์รอบข้างที่เผชิญอย่างรอบคอบ และมีสติปัญญา ไม่พึงพาอารมณ์ ความรู้สึกในการแก้ไขปัญหา แต่ก้าวไปด้วยความหวังใจ ความคิดแง่บวก และต้องลุกขึ้นทุกครั้งที่ล้มลง

4. Quote of the day

‘Vision is the art of seeing the invisible’ – Jonathan Swift

เมื่อพูดถึงร้านแมคโดนัลด์ คุณคิดว่าเขาทำธุรกิจอะไรครับ

“โห ไม่เห็นจะต้องถามเลย ก็ต้องเป็นธุรกิจฟาสต์ฟู้ดนี่ละสิ” หลายคนอาจกำลังบ่นอยู่ในใจ

แต่คุณเชื่อมั่นครับว่า เรย์ คร็อก ผู้ก่อตั้งแมคโดนัลด์ และได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งอุตสาหกรรมอาหารบริการด่วน เคยถามคำถามนี้กับนักศึกษากลุ่มหนึ่งมาแล้วเมื่อกว่า 30 ปีก่อน ตอนนั้นนักศึกษาที่ฟังคำถามนี้ก็คงคิดในใจแบบนี้ล่ะครับว่าจะถามทำไม ในเมื่อตัวเองเป็นเจ้าของธุรกิจฟาสต์ฟู้ดที่ใหญ่ที่สุดอยู่แล้ว ยังจะมาถามอีกว่าทำธุรกิจอะไร ก็เลยไม่มีใครใส่ใจจะตอบ คิดว่าเรย์คงถามเล่นๆ ไปอย่างนั้นเอง ประมาณว่าเป็นมุขเปิดการสนทนา

แต่ปรากฏว่าเรย์ จริงจังกับคำถามนี้มาก เขาถามซ้ำอีกเป็นครั้งที่สอง จนมีนักศึกษาคคนหนึ่งตัดสินใจตะโกนออกมาว่า “เรย์มีใครในโลกนี้บ้างที่ไม่รู้ว่าเขาทำธุรกิจแฮมเบอร์เกอร์” เรย์ยิ้มพร้อมกับบอกว่า “ผมคิดอยู่แล้วเชียวว่าคุณต้องตอบอย่างนี้ แต่สุภาพสตรีและสุภาพบุรุษครับ ผมไม่ได้อยู่ในธุรกิจแฮมเบอร์เกอร์ ผมทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ต่างหาก”

จากประวัติศาสตร์ที่ผมอ่านเจอ ร้านแมคโดนัลด์ ได้เริ่มขึ้นเมื่อปี 1948 โดยผู้บุกเบิก คือ พี่น้องดิกและแมค ที่เปิดร้านแฮมเบอร์เกอร์ชื่อว่า “แมคโดนัลด์” เป็นแบบไคร์ฟทรูในซานเบอร์นาดีโน เมื่อเล็กๆ ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ภายหลังทั้งสองได้ขายกิจการให้กับเรย์เพื่อนำไปขยายสาขาจนทั่วสหรัฐอเมริกา โดยเริ่มต้นสาขาแรกที่รัฐอิลลินอยส์ ในปี 1954 ถึงแม้ว่าจะขายแฟรนไชส์ได้มาก เรย์ก็พบว่าผลกำไรของบริษัทยังไม่กระเตื้องขึ้น เขาเลยต้องหาทางออกว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถสร้างกำไรได้โดยไม่ต้องลดคุณภาพสินค้าและบริการ ในที่สุดเขาก็ตัดสินใจตั้งบริษัทลูกขึ้นมาหนึ่งแห่งชื่อ ‘Franchise Realty Corporation’ เพื่อทำหน้าที่เช่าหรือซื้อที่ดินเพื่อนำมาให้ผู้ซื้อแฟรนไชส์เช่าต่อ เรย์ให้อธิบายให้นักศึกษากลุ่มนั้นฟังว่า ก็จริงอยู่ที่ใครๆ ต่างรู้ว่าแมคโดนัลด์ทำธุรกิจแฟรนไชส์ฟาสต์ฟู้ด โดยแฮมเบอร์เกอร์เป็นอาหารหลัก แต่หัวใจของธุรกิจนอกเหนือไปจากคุณภาพของสินค้าแล้วก็คือ Location ของร้าน เขารู้ว่าผู้ที่ซื้อแฟรนไชส์ต่างก็อยากได้ที่ตั้งร้านดีๆ กันทั้งนั้น เขาก็เลยจัดให้ โดยในปีแรกๆ เขาลงทุนเช่าเครื่องบินขนาดเล็ก บินสำรวจทั่วอเมริกาด้วยตัวเอง เพื่อเช่าหรือซื้อที่ดินสวยๆ แถบชานเมืองที่ใกล้แหล่งชุมชน สถานศึกษา หรือโบสถ์ เป็นต้น โดยวิธีนี้เขาสามารถได้รายได้เต็มเม็ดเต็ม

หน่วยเพราะเขาสามารถนำที่ดินที่เขาหรือซื้อมานั้นมาให้กับราคาแฟรนไชส์เช่าต่อในราคาที่สูงกว่าในราคาเดิม แต่นั่นก็ไม่ใช่ปัญหาเพราะใครๆ ก็อยากได้ Location ดีๆ อยู่แล้ว บวกกับเรย์เองก็บุกตลาดขยายแฟรนไชส์ และสร้างแบรนด์ผ่านการทำ Mass Advertising ขนาดใหญ่จนทำให้แมคโดนัลด์กลายเป็นแบรนด์ที่ทรงอิทธิพลมากที่สุดแบรนด์หนึ่งของโลก ทุกวันนี้แมคโดนัลด์มีมากกว่า 30,000 แห่ง ในกว่า 120 ประเทศ และยังเป็นเจ้าของสังหาริมทรัพย์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยครอบครองที่ดินผืนงาม มีทั้งในอเมริกาและในอีกหลายประเทศ

ที่เล่ามาทั้งหมดนี้ก็เพราะผมอยากจะบอกว่าคำ่วิสัยทัศน์ที่เราได้ยื่นได้ฟังกันมาไม่รู้กี่รอบนั้น แท้จริงแล้วผมคิดว่ามันคือการที่เราสามารถมองเห็น โอกาสที่คนอื่นมองไม่เห็นเหมือนเรย์ที่ประสบความสำเร็จ ก็เพราะเขามองต่างไปจากคนอื่น ถ้าเขามัวคิดแต่เพียงว่าตัวเองทำธุรกิจขายแฮมเบอร์เกอร์อย่างเดียว เขาก็คงจะโฟกัสแต่เรื่องการปรับปรุงอาหารหรือขบวนการผลิตเป็นหลัก โดยอาจไม่ได้คิดว่าแหล่งรายได้ขนาดใหญ่ที่แท้จริงนั้นอยู่แค่ปลายจมูกนี้เอง

ตอนผมเขียนคอลัมน์นี้ใหม่ๆ ผมก็เคยหยิบยกคำพูดของ Howard Schultz CEO ของ Starbucks ที่บอกว่า ‘We are not in the coffee business serving people. We are in the people business serving coffee’ ผมไม่แน่ใจว่า Howard พูดประโยคนี้ไปเมื่อไหร่แน่ๆ เรย์พูดไว้เมื่อ 33 ปีก่อนว่า ‘I’m not in the hamburger business. My business is real estate. ถึงแม้จะต่างกันทั้งยุคและสมัย แต่มีสิ่งหนึ่งที่มีเขาสองคนที่คล้ายก็คือความสามารถที่จะมองต่างมุมและก้าวออกจากกรอบความคิดเดิมๆ และถ้าดูจากความสำเร็จของทั้งสองบริษัทนี้ก็คงไม่ต้องถามไขไทม์ครับว่ามัน work ขนาดไหน

ที่มา: หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันศุกร์ที่ 20 เมษายน 2550 หน้า 2

จากบทความที่ 4 พบว่า การมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงคือความสามารถมองเห็นโอกาสในสิ่งต่างๆ ในขณะที่คนอื่นมองไม่เห็น สามารถมีมุมมองความคิดที่แตกต่างจากคนอื่น และกล้าที่จะก้าวออกจากกรอบความคิดเดิมๆ ในการทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

5. Quote of the day

‘When written in Chinese, the word crisis is composed of to characters

– One Represents Danger, and the other represents opportunity’ – John F. Kennedy

ช่วงหลังเวลาไปงานไหนก็ตามมักมีคนเดินเข้ามาถามว่า ในฐานะที่เป็นฝรั่งเข้ามาทำงานในประเทศไทย ผมคิดอย่างไรกับสถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจของเมืองไทยในเวลานี้ หลายคนติดตามข่าวของบริษัทเราตามหน้าหนังสือพิมพ์และพอจะทราบว่ามีแผนจะนำบริษัทมาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ภายในไตรมาส 2 ของปีนี้อย่างไรก็ตามถามมาอีกมากมายว่า อะไรทำให้เรามั่นใจว่าช่วงเวลานี้เป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม

ผมตอบคำถามนี้โดยยกคำพูดของ John F. Kennedy ที่กล่าวข้างต้นว่าในภาษาจีนคำว่า “วิกฤต” แท้จริงแล้วประกอบด้วยคำสองคำนั่นคือคำว่า “อันตราย” กับคำว่า “โอกาส” ขึ้นอยู่กับว่าเราจะให้น้ำหนักกับคำไหน

มากกว่ากัน สำหรับผมแล้วผมเชื่อว่าชีวิตของเราทุกคนมีทางเลือกครับ เราสามารถเลือกที่จะมีความสุขและมองชีวิตอย่างมีความหวังและเราสามารถเลือกที่จะอยู่กับความวิตกและสิ้นหวัง ดังนั้นผมเลยเลือกที่จะมองคำว่า “วิกฤต” ในแง่บวกมากกว่าแง่ลบ ผมคิดว่าในทุกวิกฤติย่อมมีโอกาสอยู่ด้วยเสมอ ทุกอย่างมันอยู่ที่มุมมองและทัศนคติของเราที่มีต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว สำหรับสถานการณ์ที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้ถึงผมไม่ใช่ นักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านการกระตุ้นเศรษฐกิจ ผมก็พอจะบอกได้ว่าการนั่งกุมขมับอ่านข่าวตามหน้าหนังสือพิมพ์ด้วยความหวาดระแวงและวิตกกังวล คงไม่ใช่ทางออกสำหรับปัญหาใดๆ ผมว่าท้ายที่สุดแล้ว เศรษฐกิจจะฟื้นตัวได้หรือไม่ นั่น นอกจากจะขึ้นอยู่กับแผนการฟื้นฟูของภาครัฐแล้วพวกเราทุกคนที่อยู่ในที่นี้ก็ต้องเชื่อมั่นในเศรษฐกิจไทยด้วยครับ

หลายคนอาจจะถามสวนกลับมาทันทีว่า ความเชื่อมั่นนี้จะเอามาจากไหน ในขณะที่ข่าวตามหน้าหนังสือพิมพ์แต่ละวันมันไม่ชวนให้คิดไปในทางนั้นได้เลย ผมก็คงต้องตอบแบบกำปั้นทุบดินว่า ความมั่นใจของเราก็ต้องมาจากใจเราเองนั่นแหละครับ จะไปนั่งรอ นอนรอ ให้ใครมาพูดหรือชักชวนให้เชื่อมั่นอย่างเดียวยังไม่ได้ถ้าใจมันไม่ยอมรับตั้งแต่ต้น ดังนั้นแทนที่จะมองทุกสิ่งอย่าง สิ้นหวัง ผมเลือกที่จะอยู่อย่างมีความหวังมากกว่า ผมเคยคุยกับเพื่อนชาวต่างชาติหลายคนที่อยู่ในเมืองไทยมานาน และไม่มีแผนจะย้ายการลงทุนไปไหนถึงแม้สถานการณ์วันนี้อาจดูไม่สดใสเท่าไรหรอก แต่เราเชื่อว่าเมื่อถึงจุดหนึ่งปัญหาต่างๆ ย่อมต้องมีทางออกเหมือนชิพเจอร์เศรษฐกิจทั่วไปนั่นแหละครับ ที่เมื่อมีขึ้นก็ย่อมมีลง และเมื่อตกถึงจุดต่ำสุดแล้วมันก็ต้องทะยานขึ้นได้ในที่สุด เพียงแต่เราต้องไม่สิ้นหวังหรือถอดใจไปเสียก่อน

วันก่อนผมอ่านเน็ตเจอเรื่องของ อาร์กิโอะ มอลิตะ ผู้ก่อตั้ง Sony และคิดว่าน่าจะให้แง่คิดกับคนที่กำลังท้อถอยในเวลานี้ได้บ้าง ตอนที่มอลิตะฝันว่าจะสร้าง Sony ให้เป็นเจ้าตลาดด้านสินค้าอิเล็กทรอนิกส์นั้น ญี่ปุ่นเพิ่งแพ้สงครามโลกมาหมาดๆ เศรษฐกิจตกต่ำถึงขีดสุด ตอนนั้นสินค้าญี่ปุ่นถูกมองว่าเป็นสินค้าเกรดต่ำ เป็นพวกของเลียนแบบที่ไม่มีคุณภาพ แม้กระทั่งโรงงานในญี่ปุ่นเอง เมื่อผลิตสินค้าออกขาย ยังไม่กล้าใส่คำว่า ‘Made in Japan’ ลงไป เพราะกลัวว่าจะขายไม่ได้ ในยามที่ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคถึงขั้นวิกฤต มอลิตะไม่นั่งรอให้ใครมาสร้างความเชื่อมั่นให้ เขากระตุ้นตัวเองและเพื่อนร่วมงานโดยมีรากฐานมาจากความฝันและความหวัง มอลิตะกับเพื่อนวิศวกรชื่อ อิบูกะ ร่วมกันก่อตั้งบริษัท Tokyo Telecommunications engineering corporation (ซึ่งในภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็น Sony) ขึ้นมาด้วยเงินลงทุนเพียงแค่ 190,000 เยน โคนตอนนั้นมอลิตะมีอายุแค่ 25 ปีเท่านั้น ไม่มีใครเห็นบริษัทที่เล็กๆ นี้อยู่ในสายตา และยังไม่มีใครเชื่อว่าเด็กหนุ่มคนนี้จะทำให้สินค้าญี่ปุ่นผงาดในตลาดโลกได้ แต่ในเวลาไม่นาน Sony เป็นเจ้าแรกที่พัฒนาและจำหน่ายวิทยุบันทึกเสียงในญี่ปุ่นก่อนจะทยอยออกสินค้าอิเล็กทรอนิกส์มาอีกหลายต่อหลายชิ้นที่ล้วนประสบความสำเร็จ

ในปี 1961 Sony Corporation of America ยังเป็นบริษัทญี่ปุ่นบริษัทแรกที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์อเมริกาอีกด้วย วันนั้นมอลิตะได้ทำความฝันของเขาที่จะปั้น Sony ให้เป็นแบรนด์ที่ได้รับการยอมรับทั้งในแง่การดีไซน์และคุณภาพระดับพรีเมียมของโลกสำเร็จแล้ว

หากวันนั้นมีคนแอบแซวว่าเขาช่างไร้เดียงสาเหลือเกินที่หาญกล้าทำชนกับแบรนด์ยักษ์ใหญ่ในอเมริกาหรือยุโรปที่เป็นเจ้าตลาดอยู่ วันนั้นคนเหล่านั้นคงได้เห็นแล้วว่าเขาทำได้จริงๆ เพราะเขาไม่มานั่งวิตกกังวลกับเหตุการณ์รอบข้างแต่กลับมองอนาคตอย่างมีความหวังครับ

ที่มา: หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันศุกร์ที่ 4 พฤษภาคม 2550 หน้า 2

จากบทความที่ 5 พบว่า ความสามารถในการตอบสนองหรือแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นขึ้นอยู่กับทางเลือกที่จะมีความคิดแง่บวกหรือแง่ลบ มีมุมมองและทัศนคติต่อเหตุการณ์นั้นๆ อย่างไร เลือกที่จะมีความสุขไม่ใช่ความทุกข์ เลือกที่มีความหวังมากกว่าความวิตก เลือกที่จะมองโอกาสในปัญหามากกว่ามองวิกฤตที่เกิดขึ้น และมองเหตุการณ์ในอนาคตด้วยความหวังอยู่เสมอ ปัญหาจึงเป็นสิ่งผลักดันไม่ใช่ตัวหยุดหรือหน่วงให้อยู่กับที่ เป็นตัวกระตุ้นการพัฒนามากกว่าดึงคุณภาพลงมา เป็นตัวสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมากกว่าปล่อยให้ไปไปตามธรรมชาติ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้หากเลือกที่จะมีมุมมองหรือทัศนคติต่อปัญหาอย่างถูกต้อง และสร้างสรรค์นั่นเอง

6. Quote of the day

‘Authentic marketing is not the art of selling what you make but knowing what to make’

– Philip Kotler

ตอนนั่งรถมาทำงาน ผมมักจะอ่านหนังสือพิมพ์พร้อมกับดื่มกาแฟไปด้วย บางครั้งก็ต้องวางแก้วกาแฟลงเพื่อตอบอีเมลงานหรือเช็คข่าวสารบ้านเมืองบ้าง หลังจากนั้นก็ค่อยหยิบกาแฟขึ้นมาละเลียดต่อ วันหนึ่งผมนั่งคิดเล่นๆ ระหว่างทางมาทำงานว่าถ้าไม่มีที่วางแก้วกาแฟในรถ ผมจะจัดการกับการประคองแก้วกาแฟระหว่างทำงานหรือคุยโทรศัพท์โดยไม่ให้หกและเทอะได้อะไร ผมเชื่อว่าถ้าเราไปตามคนที่กำลังคิดจะซื้อรถใหม่เมื่อสิบปีที่แล้วว่าเขามองหาอะไรในรถคันใหม่ ส่วนใหญ่ก็คงดูที่สมรรถนะของเครื่องยนต์ รูปทรง การออกแบบ การประหยัดน้ำมัน แต่คงไม่มีใครบอกว่าต้องการที่วางแก้วในรถแน่นอน แต่วันนี้เจ้าสิ่งประดิษฐ์เล็กๆ ชิ้นนี้ที่ดูไม่ได้ซับซ้อนหรือต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงอะไรกลับกำลังเป็นที่นิยมในกลุ่มผู้ซื้อรถรุ่นใหม่อย่างมาก ผมลองค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมในกูเกิ้ลก็เจอผลสำรวจผู้บริโภคในอเมริกา โดยเว็บไซต์แห่งหนึ่งบอกว่าเกือบ 30 เปอร์เซ็นต์ของผู้ที่คิดจะซื้อรถใหม่ยอมเปลี่ยนไปซื้อรถรุ่นอื่นหรือยี่ห้ออื่นไปเลยหากรุ่นที่ดูอยู่ไม่มีการติดตั้งที่วางแก้วไว้ให้ ผมไม่ได้สืบค้นไปลึกพอจนรู้ว่าใครเป็นผู้ออกแบบเจ้าอุปกรณ์นี้ขึ้นมาเป็นคนแรก แต่ต้องขอยกนิ้วให้กับความช่างคิดของนักประดิษฐ์ที่ช่างเข้าอกเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่จริงๆ ถึงแม้ว่าจะมีหลายคนที่ไม่เห็นด้วยกับการมีที่วางแก้วในรถ เพราะเกะกะทำให้บังคัبردไม่สะดวกหรือมองว่าการดื่มกาแฟไปขับรถไปทำให้คนขับขาดสมาธิได้ แต่ถ้ามองในแง่วัฒนธรรมและการและการทำมารู้เกิดตั้งแล้วผมว่าที่วางแก้วกาแฟในรถเป็นตัวอย่างที่ดีของการทำตลาดในโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง เพราะอย่างที่ Philip Kotler บอกไว้ว่าการทำมารู้เกิดตั้งทุกวันนี่ไม่ใช่การตั้งหน้าตั้งตาขายสินค้าที่ผลิตออกมาอย่างเดียว แต่เป็นการคิดว่าจะผลิตสินค้าอะไรออกมาขายมากกว่า และใครที่เข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุดจะเป็นผู้ชนะในเกมนี้ครับ

เวลาพูดถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผมคิดว่ามีหลายบริษัทที่หลงติดกับดักความคิดเดิมๆ ที่ว่าจะต้องเช็กความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าเดิมที่มีอยู่ในท้องตลาด เพื่อที่จะเอาฟีดแบ็คนั้นมาปรับปรุงคุณภาพของสินค้าต่อไป แนวคิดนี้อาจจะเวิร์คในสมัยที่การแข่งขันยังไม่รุนแรงนัก แต่ตอนนี้ใครๆ ก็ทำการสำรวจในลักษณะเดียวกัน ทั้งทำเองในบริษัทและจ้างบริษัทที่ปรึกษาทำให้ ซึ่งผลที่ได้ก็คือเราอาจจะสามารถพัฒนาฟังก์ชันการใช้งานของสินค้าของเราให้ดีขึ้นได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังเป็นการแข่งขันอยู่ในตลาดเดิมโดยที่ไม่ได้ก้าวออกไปหาตลาดใหม่ที่ยังไม่มีใครจับจอง

ผมเชื่อว่าบริษัทที่สามารถสร้างตลาดใหม่ได้ คือบริษัทที่มีความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง เมื่อผสานความรู้นี้เข้ากับจินตนาการของผู้ผลิตที่กล้าคิดนอกกรอบผลที่ได้จะเป็นสินค้าชิ้นใหม่ที่สร้างโอกาสทางธุรกิจและตอบโจทย์ความต้องการในอนาคตในเวลาเดียวกัน ที่ผมใช้คำว่าความต้องการในอนาคตก็เป็นเพราะลูกค้าในปัจจุบันอาจไม่รู้ตัวว่ามีความต้องการสินค้าประเภทนั้นๆ อยู่จนกระทั่งมีคนประดิษฐ์มันขึ้นมา สาเหตุก็อาจเป็นเพราะเขาคิดไม่ออกว่าสิ่งที่ตัวเองอยากได้มีหน้าตาเป็นอย่างไรหรือไม่อาจจะบอกมาเป็นคำพูดที่ชัดเจนได้ แต่นั่นคือหน้าที่ของบรรดาบริษัททั้งหลายที่จะต้องสังเกตการใช้งานหรือรูปแบบการใช้ชีวิตประจำวันของลูกค้าจนสามารถนำข้อมูลนั้นมาประมวลและคาดการณ์ว่าสินค้าประเภทใดที่จะโดนใจผู้บริโภค

ที่วางแก้วกาแฟในรถเกิดขึ้นจากความเข้าใจในความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันที่นิยมดื่มกาแฟกันมากขึ้น และต้องการใช้เวลาแต่ละวันในรถมากขึ้นด้วย ก่อนที่จะมีการผลิตสินค้านี้ออกมาขายในตลาดก็คงไม่มีใครคิดว่าตัวเองจะต้องการสินค้าตัวนี้หรือครับ จนกระทั่งพอมีออกมาแล้วจึงได้รู้ถึงความต้องการของตัวเอง ตอนนี้นั่นได้กลายเป็นอุปกรณ์ในรถที่หลายคนขาดไม่ได้ไปแล้ว และเป็นสิ่งที่ผู้ผลิตรถยนต์ต้องให้ความสนใจมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานและความสะดวกสบายต่อผู้ใช้อย่างยิ่ง

วอล์คแมนของ Sony ก็เป็นอีกตัวหนึ่งของนวัตกรรมที่สร้างตลาดและความต้องการใหม่ขึ้นมาในกลุ่มผู้บริโภค โดยมีพื้นฐานมาจากความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าและจินตนาการของผู้บริหารที่คิดว่าลูกค้าน่าจะต้องการอุปกรณ์ที่ทำให้เขาฟังเพลงที่ชอบฟังได้โดยไม่ต้องแบกวิทยุไปมา ในวันที่ Sony ผลิตวอล์คแมนตัวแรกออกมามีคนปรามาสว่าคงขายไม่ได้เพราะใครที่ไหนจะซื้อเครื่องเล่นเทปที่ไม่สามารถอัดเสียง แต่ปรากฏว่ายอดขายล้นหลาม บริษัทอื่นๆ แห่กันทำเลียนแบบกันเพียบ และไม่ใช่เฉพาะวัยรุ่นเท่านั้น สินค้าชิ้นนี้เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายเพราะมันตอบโจทย์ความต้องการของคนที่ยากจะฟังเพลงที่ตัวเองชอบที่ไหน เวลาไหนก็ได้โดยไม่ทำให้คนอื่นเขารำคาญ ซึ่งความต้องการที่ว่านี้ลูกค้าอาจไม่รู้ว่ามีอยู่ก่อนที่จะเห็นสินค้านี้อยู่ตรงหน้าก็ได้

ในทุกอุตสาหกรรมยังมีที่ว่างสำหรับการเติบโต เพียงแต่เราต้องพยายามสร้างตลาดใหม่ขึ้นมา อย่างช้าๆ แต่ซ่อนอยู่ในตลาดเดิมเพราะพื้นที่มันน้อยลงเรื่อยๆ หรือผลออกอาจจะเต็มแล้วก็ได้ ผมว่าไอเดียบางอย่างอาจไม่ใช่สิ่งที่ที่โลดตัว เพียงแต่ยังไม่มีใครจับมาทำให้เป็นรูปเป็นร่างก็เป็นได้ครับ

ที่มา: หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันศุกร์ที่ 11 พฤษภาคม 2550 หน้า 2

จากบทความที่ 6 พบว่า การเข้าใจในความต้องการของผู้อื่น เข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภค อย่างแท้จริงจะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่แปลกใหม่ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเปิดโอกาสให้กับความคิดตนเองในการทำงาน และจินตนาการไปสู่อนาคตอย่างสร้างสรรค์นั้นจะช่วยให้ค้นพบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และองค์กรได้ในที่สุด

จากบทความที่เกี่ยวกับองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งดังกล่าวทั้ง 6 บทความ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลความรู้ที่ได้มาใช้ในการอภิปรายผลการวิจัย ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในที่นี้คือ องค์การให้การสนับสนุน และกระตุ้นสมาชิกระหว่างฝ่ายงานให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน องค์การสร้างและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของความร่วมมือ การแบ่งปันข้อมูล ความคิดเห็น โดยจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้พนักงานจากหลายๆ ฝ่ายงานสามารถทำงานร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ องค์การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ โดยการสื่อสารและสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับการบริการและความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจร่วมกันทั้งกับทีมงานในองค์การและลูกค้าภายนอก และสร้างความสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจกับลูกค้าและฝ่ายงานหลักในองค์การเพื่อผลสำเร็จร่วมกัน นอกจากนี้องค์การได้ให้ผู้บริหารระดับต้นได้มีส่วนร่วมผูกพันกับองค์การมากขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดความภาคภูมิใจในองค์การ

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล	นายสมประสงค์ เรือนไทย
วัน เดือน ปี ที่เกิด	4 กันยายน พ.ศ. 2524
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2548 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (สุขศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผลงานดีเด่นและ/หรือรางวัลทางวิชาการ	พ.ศ. 2533 รางวัลชนะเลิศการประกวด โครงการวิทยาศาสตร์ระดับภาคเหนือ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก พ.ศ. 2534 รางวัลชมเชยการประกวดโครงการ วิทยาศาสตร์ระดับประเทศ กรุงเทพมหานคร
ทุนการศึกษาที่ได้รับ	ทุนสนับสนุนคุณภาพงานวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2550