



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงาน
ของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

Leadership, Interpersonal Communication, Organizational Culture and Performance of
Supervisors in True Corporation Public Company Limited

นามผู้วิจัย นางสาวสุภาพร ชุมวรฐายี

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อาจารย์ศยามล เอกะกุลนันต์, วท.ค.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา วีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของ
ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

Leadership, Interpersonal Communication, Organizational Culture and Performance of
Supervisors in True Corporation Public Company Limited

โดย

นางสาวสุภาพร ชุมวรรณาภิ

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)

พ.ศ. ๒๕๕๕

สุภาพร ชุมวรฐายี 2555: ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และ
ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก:
ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค. 117 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษาภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล
วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น 2) ศึกษาถึงความสัมพันธ์
ระหว่างภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของ
ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น 3) ศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล
วัฒนธรรมองค์การ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น
จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น จำนวน
322 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล แบบวัดภาวะผู้นำ
แบบวัดการสื่อสารระหว่างบุคคล แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ แบบวัดผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์
ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและ
การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีระดับภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล
วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล
วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.1 ทั้งยังพบว่า 3) ตัวแปรภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคล สามารถร่วมกันพยากรณ์
ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1

Supaporn Chumworathayee 2012: Leadership Interpersonal Communication,
Organizational Culture and Performance of Supervisors in True Corporation Public
Company Limited. Master of Science (Industrial and Organizational Psychology),
Major Field: Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology.
Thesis Advisor: Assistant Professor Rattigorn Chongvisal, Ph.D. 117 pages.

The Objectives of this research were to: 1) study level of leadership,
interpersonal communication, organizational culture and performance of supervisor in
True corporation public company limited; 2) study the relationship between leadership,
interpersonal communication, organizational culture and performance of supervisor in True
corporation public company limited; and 3) to determine the variables that could predict
performance of supervisor in True corporation public company limited.

The samples of this research were 322 supervisor in True corporation public company
limited. Data was collected by questionnaires for personal data, leadership interpersonal
communication, organizational culture and performance. Analysis of data used a statistic
software to assess percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment
correlations, and multiple regression analysis.

The results of the research show the following 1) the levels of leadership, interpersonal
communication and organizational culture were high level and level of performance of
supervisor was moderate level; 2) leadership, interpersonal communication and organizational
culture were positively related to performance of supervisor with statistical significant at .01
level.; and 3) multiple regression indicated that leadership and interpersonal communication can
predict performance of supervisor in True corporation public company limited at the .01 level of
significant.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น ด้วยความความอนุเคราะห์และความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ดร.ศยามล เอกะกุลนันต์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้ปรึกษาและคำแนะนำ รวมถึงให้ความช่วยเหลือในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาของการทำวิจัยที่ผ่านมา จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดจนประสบการณ์รวมถึงการให้คำแนะนำต่าง ๆ คำรา บทความ ที่ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยจนสำเร็จลุล่วง ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาจิตวิทยาทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาการศึกษาที่ผ่านมา ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การภาคพิเศษ รุ่นที่ 13 ทุกคน ที่ให้กำลังใจและความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบคุณเพื่อนพนักงานบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประสานงาน และให้คำปรึกษาต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารบริษัทฯ ที่ให้โอกาส ให้เวลา เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถศึกษา รวมถึงการใช้เวลาจนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ได้เสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตเก่าภาควิชาจิตวิทยาทุกท่าน ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ รวมถึงตัวอย่างของการทำวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี

เหนือสิ่งอื่นใด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อไพโรจน์ และคุณแม่สุรัตน์ ชุมวรฐายี บิดา มารดาของผู้วิจัย ที่ให้สติปัญญาและกำลังใจแก่ผู้วิจัย ตลอดจนทุนทรัพย์ในการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยจนประสบความสำเร็จได้ในวันนี้ ขอขอบคุณนางสาวสุนันทา ชุมวรฐายี น้องสาวของผู้วิจัย ที่ช่วยส่งเสริม คั่นคว้า หาข้อมูลดี ๆ ให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา

สุภาพร ชุมวรฐายี

กันยายน 2555

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง

(3)

บทที่ 1 บทนำ

1

ความสำคัญของปัญหา

1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

4

ขอบเขตการวิจัย

4

นิยามศัพท์

4

บทที่ 2 การตรวจเอกสาร

9

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

9

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคคล

23

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

31

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

39

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

45

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

50

สมมติฐานการวิจัย

51

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

52

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

52

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

53

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

58

การเก็บรวบรวมข้อมูล

60

การวิเคราะห์ข้อมูล

60

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

61

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	63
ผลการวิจัย	63
ข้อวิจารณ์	72
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	77
สรุปผลการวิจัย	77
ข้อเสนอแนะ	82
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	85
ภาคผนวก	92
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	93
ภาคผนวก ข ผลการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	107
ภาคผนวก ค ตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่าง	115
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	117

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	53
2	จำนวนและร้อยละของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาการปฏิบัติงาน	64
3	แสดงค่าเฉลี่ย (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำ ระดับการสื่อสารระหว่างบุคคล ระดับวัฒนธรรมองค์การและระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	65
4	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	68
5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	70
6	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยของตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter	70

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
1	ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดภาวะผู้นำ	108
2	ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดการสื่อสารระหว่างบุคคล	110
3	ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดวัฒนธรรมองค์การ	111
4	ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดผลการปฏิบัติงาน	112
5	ประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan	116

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากในปัจจุบัน สถานการณ์แข่งขันทางด้านธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง ทำให้แต่ละองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ท้าทาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก การทำงานจะมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และต้องเผชิญกับการแข่งขัน เพื่อไม่ให้เสียเปรียบในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ โดยข้อได้เปรียบขององค์กร อาจเกิดจากองค์ประกอบภายในองค์กรนั้นๆ เอง เช่น ภาวะผู้นำ ลักษณะงานที่ทำ ผลการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสื่อสาร (ธงชัย สันติวงษ์และธนารักษ์ สันติวงษ์, 2542: 34) หากเราพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และมีวิธีการที่จะให้พนักงานทำงานกับองค์กรด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการอยู่ได้และบรรลุผลตามเป้าหมายได้ (Deshpande, 2002 อ้างใน สญาญู ชีระวิชิตระกูล, 2547: 15) การที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินผลงานได้บรรลุตามเป้าหมายนั้น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผลการปฏิบัติงานเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนว่าสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กรที่ได้วางไว้หรือไม่ ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบความสำเร็จ นั่นก็หมายถึงองค์กรประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมาก (มัลลิกา ดันสอน, 2544: 139) ถ้าเทียบกับองค์กรในระดับธุรกิจเดียวกัน องค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่จะนำมาพิจารณาการปฏิบัติงาน หากผลการปฏิบัติงานมีศักยภาพเพียงพอ องค์กรก็จะรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรต่อไป (กิริติ ยศยิ่งยง, 2550: 3)

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เพราะองค์กรจะสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในองค์กรนั้นเป็นอย่างมาก (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545: 235) โดยมีการศึกษาวิจัย ที่ยืนยันว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553) ท่ามกลางการแข่งขัน ความสำเร็จเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการ ในการปฏิบัติงานขององค์กรใด ๆ นั้น ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำ

องค์การไปสู่เป้าหมายได้ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาในองค์การถ้ามีภาวะผู้นำก็จะเป็นกุญแจหลักในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Maxwell, 2002 อ้างใน กิริติ ชศยิ่งยง, 2550: 52)

ถ้าจะกล่าวถึงการสื่อสารนั้น ในปัจจุบันเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว กว้างขวาง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาจกล่าวได้ว่า สังคมเราทุกวันนี้เป็นสังคมของข้อมูลข่าวสาร (Information Society) นั่นก็คือ ข่าวสารต่างๆ เข้ามามีส่วนสำคัญหรือมีบทบาทในการดำรงชีวิตของมนุษย์เกือบทุกรูปแบบ การสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การ แต่ที่สำคัญกว่านั้น การสื่อสารจะได้ผลก็ต่อเมื่อพนักงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในเรื่องการสื่อสารเป็นอย่างดี ปัญหาใหญ่ของการปฏิบัติงานในองค์การทุกวันนี้ก็คือการขาดประสิทธิภาพในการสื่อสาร สิ่งที่มีให้เห็นคือการที่ผู้บังคับบัญชาคิดเอาเองว่าสามารถสั่งงานให้พนักงานเข้าใจ คิดว่าคำพูดตรงกับสิ่งที่ต้องการ และคำที่ใช้หมายถึงสิ่งที่คิด ในทำนองเดียวกันพนักงานก็อาจเข้าใจเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการตามความหมายของคำที่รับรู้ ซึ่งเมื่อพนักงานในองค์การไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของการสื่อสาร ก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เสนาะ ดิเฮอร์, 2541: 52) ดังนั้น การสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แต่ละองค์การนั้นย่อมมีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคมนั้นค่อนข้างจะมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา วัฒนธรรมองค์การนั้นจะต้องสอดคล้องกับ ยุคของการแข่งขันที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ มีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ ให้สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ และต้องให้โอกาสในการกระจายอำนาจสู่ระดับปฏิบัติการได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปรับเปลี่ยนขององค์การ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาในปัจจัยด้านนี้ โดยองค์การของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้มีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การให้พนักงานได้มีการปฏิบัติร่วมกัน 4 ประการ ได้แก่ การเอาใจใส่ การสร้างสรรค์ เชื่อถือได้ และกล้าแสดงออก เพื่อให้พนักงานมีเข้าใจมากยิ่งขึ้น (บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด, 2551) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนั้นจะควรจะได้รับดูแลให้เติบโตอยู่คู่กับองค์การเป็นลักษณะหรือเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพราะแม้เวลาจะผ่านไปองค์การจะยังคงมีวัฒนธรรมที่ฝังแน่นและยังคงเป็นองค์การชั้นนำ (กริช สืบสนธิ์, 2538: 4) องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งจะเสริมสร้างให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย

มีการศึกษาวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรสูงขึ้น (ชัยภรณ์ ดิยาภรณ์, 2548)

ในปัจจุบัน บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้อยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพมาก รวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล และการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้กับพนักงาน เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจการแข่งขันในธุรกิจเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยผลจากการวิจัย สามารถเป็นแนวทางประกอบ การตัดสินใจในการคัดเลือกและสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในด้านภาวะผู้นำให้ มากขึ้น รวมถึงการนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข เรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรม องค์การ และการพัฒนาศักยภาพผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรม องค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรม องค์การ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อใช้ในการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนนำข้อมูลเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกและสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในด้านภาวะผู้นำให้มากขึ้น รวมถึงการพัฒนาการสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตการวิจัย

1. กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

2. การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ได้แก่

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

2.1.1 ภาวะผู้นำ

2.1.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล

2.1.3 วัฒนธรรมองค์การ

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ผลการปฏิบัติงาน

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจงใจ หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมหรือกลุ่ม หรือองค์การ ตามแนวคิดของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ที่ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การ การพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

2. การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ที่แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจผู้ได้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ออมชอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

3. การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ที่มีความพิถีพิถันกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

4. ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลปลูกฝังให้คนในองค์การเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้ได้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีและดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม

6. การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับข้อดีของตนเอง

การสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การถ่ายทอดสารจากผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ไปยังผู้ได้บังคับบัญชา และผู้อื่นที่ได้ติดต่อ โดยการใช้สื่อในด้านต่างๆ รวมถึงปฏิกริยาที่มีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ระดับต้นกับผู้ได้บังคับบัญชาและผู้อื่นที่ได้ติดต่อ ให้ได้รับข้อมูลและเข้าใจในสิ่งที่ได้สื่อสารออกไป ตามแนวคิดของ Devito (1992) ได้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเปิดเผยตนเอง หมายถึง มีความเต็มใจในการเปิดเผยตนเอง มีความตั้งใจที่จะแสดงปฏิกิริยาย้อนกลับที่ตรงไปตรงมาในระหว่างการสื่อสาร และมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้พูดได้แสดงความคิดเห็น

2. ความเห็นอกเห็นใจคู่สื่อสาร หมายถึง มีความสนใจและพยายามรับรู้ในความรู้สึกของคู่สื่อสารพยายามมองโลกการรับรู้ของคู่สื่อสารโดยพยายามสมมติเป็นตัวเอง ไม่ประเมิน และวิจารณ์ถึงพฤติกรรมของคู่สื่อสาร และแสดงถึงความเข้าอกเข้าใจผู้อื่นด้วยสีหน้าและท่าทางที่เหมาะสม

3. การสนับสนุนคู่สื่อสาร หมายถึง มีความพยายามที่จะสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตร ใช้การบรรยายมากกว่าการประเมิน เปิดโอกาสให้คู่สื่อสารแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเต็มที่โดยมีความเต็มใจในการฟังถึงแนวคิดที่ตรงข้ามกับตนและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดถ้าคู่สื่อสารมีเหตุผลพอ

4. การมีทัศนคติทางบวกในการสื่อสาร หมายถึง การแสดงถึงความคิด และความรู้สึกทางบวกต่อตนเอง ต่อคู่สื่อสาร และต่อสถานการณ์ในการสื่อสาร

5. การให้ความเท่าเทียมในการสื่อสาร หมายถึง การตระหนักว่า 2 กลุ่มมีความสำคัญเท่าเทียมกัน มีการจัดสัดส่วนทั้งผู้ฟัง และผู้พูดได้เหมาะสม และหลีกเลี่ยงการใช้ประโยชน์คำสั่ง

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ ของบุคคลในองค์การที่มีความเข้าใจตรงกันและจะส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งการแสดงออกของแต่ละองค์การจะแตกต่างกันจากองค์การอื่น ตามแนวคิดของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้

1. การเชื่อถือได้ (Credible) หมายถึง การซื่อตรงและให้เกียรติทุกคนและร่วมกันทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกัน สื่อสารอย่างซื่อตรงและเน้นถึงประโยชน์ของบริษัท ทำในสิ่งที่เหมาะสมเพื่อลูกค้า พร้อมจะตัดสินใจและรับผิดชอบในการกระทำ

2. การสร้างสรรค์ (Creative) หมายถึง พยายามแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะนำมาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกัน ทำงานด้วยความท้าทายซึ่งทำให้ธุรกิจของเราพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าเหนือผู้อื่น

3. การเอาใจใส่ (Caring) หมายถึง การเชื่อมั่นว่าพนักงานในองค์กรคือทรัพย์สินที่มีค่าของบริษัท ตั้งใจทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีและมอบสิ่งที่ดีที่ควรให้กับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและลูกค้าของเรา ปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะเดียวกับที่เราอยากให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อเรา ยอมรับผลงานและยินดีในความสำเร็จของกันและกัน สร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืนกับลูกค้า

4. การกล้าคิดกล้าทำ (Courageous) หมายถึง ความปรารถนาที่แน่วแน่เพื่อพัฒนาองค์การและเป็นผู้นำในตลาดการค้า ปฏิบัติงานด้วยความเด็ดเดี่ยว ประเมินความเสี่ยงอย่างสุขุมและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ตระหนักว่าโอกาสเกิดจากความรับผิดชอบและความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานนั้น ๆ

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงานและประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ ตามระยะเวลาที่กำหนด วัดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและประเมินพฤติกรรมหรือคุณลักษณะ ตามแนวคิดของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นผลสำเร็จในงาน หมายถึง ความปรารถนาและต้องการให้งานบรรลุผลสำเร็จ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้หรือเพื่อให้เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ หมายถึง การให้ร่วมมือและสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกภายในทีมและระหว่างทีม โดยมุ่งมั่นจัดอุปสรรคในการทำงานโดยกระตุ้นและเสริมสร้างความร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายของทีมในแนวทางที่มีประสิทธิภาพที่สุด

3. การสื่อสาร หมายถึง การแสดงความเห็น หรือนำเสนอข้อมูลได้อย่างชัดเจนครบถ้วน และตรงประเด็น โดยใช้ข้อความ รูปแบบ และวิธีการสื่อความได้อย่างเหมาะสม สามารถเก็บข้อมูล ประเด็นสำคัญ วิเคราะห์ผู้ฟังและใช้วิธีการที่เหมาะสมในการโน้มน้าวผู้ฟัง

4. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง เสนอแนวทางใหม่ ๆ และเปิดรับความคิดใหม่ๆ ที่เปิดกว้าง เพื่อศึกษา ค้นคว้า คิดริเริ่ม สร้างวิธี สร้างโอกาส เพื่อพัฒนาและปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร

5. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง การวิเคราะห์ ตัดสินใจ รวมถึงการหาแนวทางในการแก้ไข โดยสามารถตัดสินใจได้ในพื้นฐานของปัญหาที่เกิดขึ้นได้

6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับทัศนคติและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงการสนับสนุน และการให้ความช่วยเหลือ เพื่อผลักดันองค์กร สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้

7. การมุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง การเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการเสนอสินค้า และการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

ผู้บังคับบัญชาระดับต้น หมายถึง พนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรในตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ มีหน้าที่ควบคุม ดูแล วางแผน มอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ ของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคคล
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Stogdill (1950: 4 อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2541: 337) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม ในองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Yukl (2002: 19) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม และเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550: 166) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับและทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีอิทธิพลต่อได้บังคับบัญชาและจูงใจ หรือสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมหรือกลุ่ม หรือองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตั้งแต่ยุคเริ่มแรกจนถึงปัจจุบัน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 42) ได้จำแนกกลุ่มแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็น 4 กลุ่มด้วยกัน ดังนี้

1. การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

แนวคิดที่มีการศึกษาเริ่มต้นในยุคแรก ๆ คือ การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยม และทักษะ แนวคิดนี้สมมติฐานว่า คนบางคนมีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ การเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งกลุ่มทฤษฎีนี้ได้แยกลักษณะผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ

1.1 ลักษณะทางกายภาพ โดยเชื่อว่าผู้นำควรมีรูปร่างสูงสง่า หน้าตาดี กิริยาห้าวหาญ กล้าแสดงออก

1.2 ลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นความคิดที่พยายามค้นหาว่าผู้นำควรมีบุคลิกภาพอย่างไร จึงจะมีความเป็นผู้นำ เช่น ความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชา ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเด็ดขาด ความเฉลียวฉลาด

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavior Approach)

เป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา ซึ่งมีแนวความคิดในกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์มีดังนี้

2.1 การศึกษาผู้นำตามแนวความคิดของมหาวิทยาลัย Ohio การศึกษาแนวทางพฤติกรรมศาสตร์นี้เป็นผลต่อเนื่องมาจากแนวทางการศึกษาแนวตั้งเดิม เพราะการศึกษาผู้นำแบบคุณลักษณะนั้นจะเป็นการเลือกผู้นำที่เหมาะสมให้แก่องค์การแต่ การศึกษาพฤติกรรมศาสตร์นั้นสอนบุคคลให้มีพฤติกรรมที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จได้มากที่สุด โดยการศึกษาพบว่า มีลักษณะของผู้นำ 2 รูปแบบ ดังนี้

2.1.1 ผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งการกำหนดความต้องการในงานและการทำให้ลักษณะโปรแกรมการทำงานชัดเจน หรือเป็นลักษณะของผู้นำซึ่งกำหนดบทบาทของตัวเองและบทบาทของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถัน

กับการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

2.1.2 ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่ความรู้สึกของพนักงานและพยายามที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ขอมอบถือในความคิด ทำให้มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ไม่มีพฤติกรรมที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ซึ่งลักษณะผู้นำที่ดีที่สุดจะเป็นอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ ฝึกฝนถึงพฤติกรรม เพื่อนำไปใช้กับองค์การของตนเองได้

2.2 การศึกษาผู้นำตามแนวความคิดของมหาวิทยาลัย Michigan การศึกษานี้อยู่ในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกับของมหาวิทยาลัย Ohio มาก โดยนักค้นคว้าของมหาวิทยาลัย Michigan ได้ชี้ให้เห็นว่า ความแตกต่างของพฤติกรรมที่ทำให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพ หรือเกิดความล้มเหลว ซึ่งพฤติกรรมสองอย่างของการศึกษา คือ

2.2.1 พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน (Employee-centered leader behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งมุ่งที่คน เน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ขอมอบความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2.2.2 พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน (Job-centered leader behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิต โดยจะแสดงพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำซึ่งมุ่งที่คน ซึ่งจะเน้นงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต เพื่อให้งานของกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

2.3 การศึกษาผู้นำแบบดาข่ายการบริหารงานของ Blake และ Mouton ได้พัฒนาแนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำที่สอดคล้องกับการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio และมหาวิทยาลัย Michigan โดยมีหลักการว่า ผู้นำที่ดีที่สุดต้องเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งคนและงานโดยใช้พฤติกรรม 2 แบบ คือ ผู้นำส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์และผู้นำที่ส่งเสริมผลงาน โดยแบ่งอัตราส่วนของพฤติกรรมที่ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญจาก 1 ถึง 9 และแบ่งอัตราส่วนของพฤติกรรมที่เน้นผลงานเป็นสำคัญจาก 1 ถึง 9 ภายในดาข่ายของการบริหาร ดังนั้น จึงมีถึง 81 แนวทางในการเกิดพฤติกรรม แต่ที่สำคัญมี 5 แบบ ดังนี้

2.3.1 พฤติกรรมผู้นำแบบ 1,1 เป็นผู้นำที่สนใจคน และงานน้อยมาก ผู้นำจะแสดงบทบาทของความเป็นผู้นำน้อยที่สุด เป็นผู้นำแบบเฉื่อยชา อาจทำตามสบาย

2.3.2 พฤติกรรมผู้นำแบบ 9,1 เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับงานโดยให้ความสำคัญกับงานและเน้นประสิทธิภาพการทำงาน แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย เป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เน้นการใช้อำนาจ

2.3.3 พฤติกรรมผู้นำแบบ 1,9 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนมาก เน้นความพึงพอใจของคนในองค์กร แต่ให้ความสำคัญกับงานต่ำ เป็นลักษณะผู้นำที่เรียกว่า ชุมชุมสร้างสรรค์ ผู้นำแบบนี้จะสนใจการสนองความต้องการของบุคคล เพื่อที่จะรักษาความสัมพันธ์อันนำไปสู่องค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร

2.3.4 พฤติกรรมผู้นำแบบ 5,5 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และความพึงพอใจของคนในองค์กรระดับปานกลาง เป็นผู้นำที่ยึดทางสายกลาง พบกันครึ่งทาง

2.3.5 ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ 9,9 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในระดับสูงทั้งงาน และขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจของคนในองค์กร เป็นผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมพันธ์อันดี ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและการเคารพซึ่งกันและกัน

ซึ่งการศึกษาของ Blake และ Mouton ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการธุรกิจ และอุตสาหกรรม แต่อย่างไรก็ตามผู้นำแบบ 9,9 นั้น ได้ถูกวิจารณ์ว่าไม่ใช่เป็นแบบที่ดีที่สุดที่จะสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์

2.4 การศึกษาผู้นำตามพฤติกรรมที่แสดงออกมา เป็นการศึกษาที่มีผลสืบเนื่องมาจากแนวความคิดของ Lewin และคณะ ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำตั้งแต่ระยะเริ่มแรก ที่มหาวิทยาลัย Ohio ซึ่ง Lewin ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

2.4.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) เป็นผู้นำที่นิยมการใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ลักษณะของผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่า หัวหั่น

2.4.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างมีอิสระ ยอมรับแนวความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม โดยใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะมีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความนิยมนยก่องเกรงใจแต่ไม่เกรงกลัว จึงเรียกบุคคลที่มีลักษณะนี้ว่า “ผู้นำแบบเสรีนิยม คือ เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่

2.4.3 ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) เป็นผู้นำที่มีความเป็นผู้นำต่ำ ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและไม่สามารถกำหนดเป้าหมายของกลุ่มได้ ซึ่งการตัดสินใจต่าง ๆ สามารถกระทำโดยใครก็ได้ภายในกลุ่ม การมีผู้นำประเภทนี้จะมีผลทำให้ความสำเร็จของกลุ่มอยู่ในระดับต่ำ และงานไม่มีความเป็นระบบ ผู้ร่วมกลุ่มจะมีความสนใจในงานน้อย ตลอดจนขวัญและกำลังใจของกลุ่มจะอยู่ในระดับต่ำ

2.5 การศึกษาผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ของ Likert (System 4 Management) แนวความคิดนี้ได้ถูกคิดค้นขึ้น โดย Likert ได้กล่าวถึงผู้นำ 4 รูปแบบจากเผด็จการไปจนเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2.5.1 ระบบที่ 1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชา และการออกคำสั่ง ผู้นำแบบนี้จะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ มักไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพผู้นำแบบนี้ จะเป็นไปในลักษณะเป็นเจ้านายอย่างชัดเจน การบังคับบัญชาหรือการควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ จะกระทำโดยมีการใช้อำนาจอย่างมาก

2.5.2 ระบบที่ 2 ผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Leadership) เป็นผู้นำแบบใจดี มีเมตตา แต่ยังคงแสดงความเป็นเผด็จการ ไร้มีการตัดสินใจตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนายกับบ่าวมีลักษณะพอปกครองลูก เขาจะปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี และดูแลว่าความต้องการของลูกน้องได้รับการตอบสนอง ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ภายใต้ระบบ และขนบประเพณี รับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราว แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังรู้สึก ไม่ค่อยอิสระในการพูดถึงปัญหาในการทำงาน

2.5.3 ระบบที่ 3 ผู้นำแบบใช้กลุ่มปรึกษา (Consultative Leadership) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังคงเก็บอำนาจในการตัดสินใจไว้ มักได้รับความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์ได้มาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระพอสมควร ในการอภิปรายถึงปัญหาในการทำงาน ระบบการสื่อสารในองค์กรจะเป็นแบบเปิดเผย (สื่อสาร 2 ทาง) ถ้าองค์กรเกิดปัญหาก็จะมีกระบวนการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่อไป

2.5.4 ระบบที่ 4 ผู้นำแบบใช้กลุ่มร่วมมือ (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่เชื่อมั่น และไว้วางใจแก่บังคับบัญชามาก มักจะเป็นผู้ขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความคิดอิสระในการอภิปรายปัญหาได้อย่างเต็มที่ ผู้นำแบบนี้จะเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม มากกว่าวิธีการทำงานแบบตัวใครตัวมัน หรือมีการทำงานตามลำดับชั้นภายในองค์กร

Likert จะสนับสนุนผู้นำแบบใช้กลุ่มร่วมมือมากที่สุด เพราะจะได้ผลการทำงานที่ดีเป้าหมายที่ได้วางไว้ และเกิดความผูกพันขึ้นในทีมงาน เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ

3. การศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories)

เป็นทฤษฎีที่มีความเชื่อว่าในสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มีความแตกต่างกัน ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์จะอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่าการทำงานจะประสบความสำเร็จ ถ้าผู้นำรู้ว่าควรจะทำอย่างไรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละสถานการณ์ แนวความคิดในกลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มีดังนี้

3.1 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์: โมเดลเชิงสถานการณ์ของ Fiedler เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ทฤษฎีนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1.1 ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship - oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบทำงานด้วย

3.1.2 ผู้นำที่เน้นงาน (Task-oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งงาน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่ชอบทำงานด้วย

Fiedler ได้กล่าวว่า รูปแบบของผู้นำเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ดังนั้นจึงมีอยู่ 2 แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้นำ

ประการแรก คือ การนำผู้นำคนใหม่ มีความเหมาะสมมากกว่า เข้ามาใช้กับสถานการณ์นั้น ถ้าสถานการณ์นั้นไม่น่าพึงพอใจเป็นอย่างมาก แต่นำโดยผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ผลงานกลุ่มจะไม่ได้ วิธีแก้ก็คือ การเปลี่ยนเอาผู้นำที่เน้นงานเข้ามาทำงานแทน

ประการที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับผู้นำ โดยการจัดโครงสร้างของงานใหม่ หรือลดอำนาจของผู้นำที่มีมากเกินไปลง เช่น อำนาจในการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Heysey (The Heysey-Blanchard Situational Theory) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 107-109)

ทฤษฎีของ Blanchard นี้ เป็นทฤษฎีที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง มีจุดเน้นที่ผู้ตาม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเลือกรูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมตามระดับความเป็นผู้ใหญ่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง Heysey-Blanchard ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

3.2.1 Telling มุ่งงาน ความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำในลักษณะนี้จะกำหนดบทบาท และสั่งให้ผู้ตามทำงานตามที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน คือ ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และจะทำงานนั้นที่ไหน

3.2.2 Selling มุ่งงาน มุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำในลักษณะนี้จะมีพฤติกรรมทั้งสองรูปแบบ คือ ใช้คำสั่ง และให้การสนับสนุนแก่ผู้ตาม

3.2.3 Participating มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ ผู้นำในลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บทบาทสำคัญของผู้นำก็คือ การส่งเสริมสนับสนุนและการติดต่อสื่อสาร

3.2.4 Delegating มุ่งงานต่ำ ความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำในลักษณะนี้จะให้คำแนะนำ หรือการสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย

ทั้งนี้ Blanchard ได้แบ่งผู้ตามออกเป็น 4 ลักษณะ ตามขั้นตอนของความพร้อมหรือความเป็นผู้ใหญ่ ดังนี้

R1: คือ ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถและไม่ปรารถนาที่จะรับผิดชอบในการทำงาน ผู้ตามแบบนี้จะไม่เก่งและไม่มีความมั่นใจในตนเอง

R2: คือ ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความปรารถนาที่จะทำงานที่สำคัญ พวกเขาถูกกระตุ้นให้ทำงานแต่ขาดทักษะการทำงานที่เหมาะสม

R3: คือ ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการทำงาน แต่ไม่ปรารถนาที่จะทำสิ่งที่ผู้นำต้องการ

R4: คือ ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและปรารถนาที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ทฤษฎีนี้ง่ายต่อการเข้าใจและเป็นทางเลือกที่จะหาผู้นำที่เหมาะสมกับการทำงาน และแนวคิดทางทฤษฎีนี้ กล่าวได้ว่า ผู้นำจะสามารถใช้อิทธิพลควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์การทำงาน โดยการสร้างทักษะและเสริมสร้างความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3 ทฤษฎี Path-Goal (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 105-107)

ได้ถูกพัฒนาโดย House เป็นการผสมผสานแนวความคิดทางทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของมหาวิทยาลัย Ohio และทฤษฎีแรงจูงใจแบบคาดหวังเข้าด้วยกัน ทฤษฎีนี้ผู้นำจะต้องมีหน้าที่ช่วยเหลือผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการให้คำแนะนำ หรือ การสนับสนุน ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีเป้าหมายในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งแนวความคิดนี้ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังนี้

3.3.1 ผู้นำแบบสั่งการ เป็นผู้นำที่เคร่งครัดในเรื่องงาน กำหนดหน้าที่และวิธีการดำเนินงาน ซึ่งคล้ายคลึงกับผู้นำแบบ มุ่งงานของมหาวิทยาลัย Ohio

3.3.2 ผู้นำแบบให้การสนับสนุน เป็นผู้นำแบบเป็นมิตร สนใจความร้องการของผู้บริหารคล้ายคลึงรูปแบบผู้นำแบบ มุ่งความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย Ohio

3.3.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ

3.3.4 ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ จะวางเป้าหมายที่ท้าทาย และคาดหวัง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานอย่างดีที่สุด

ทฤษฎีนี้将有มีความยืดหยุ่นได้ กล่าวคือ ผู้นำอาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งได้ สิ่งสำคัญในการเลือกรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3.4 ทฤษฎีรูปแบบการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้นำ ของ Vroom และ Yetton (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 109-111) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Vroom และ Yetton อาจเรียกทฤษฎีนี้ว่าเป็น Normative หรือเป็นบรรทัดฐานเพราะกฎเกณฑ์ หรือแนวทางสำหรับผู้นำในการตัดสินใจว่าจะเลือกรูปแบบและประเภทของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน ต้นแบบความคิดนี้ได้ถูกจำลองโดยการใช้อนุมัติแห่งการตัดสินใจร่วมกับสถานการณ์ 7 อย่างเกี่ยวกับงาน และรูปแบบของผู้นำ 5 ชนิด

ทฤษฎีนี้สามารถใช้ได้ผลจริงได้เฉพาะในแง่ของประโยชน์ของการมีส่วนร่วมจะเป็นแนวทางที่ดีในการเลือกรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theory)

3.5 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Exchange Theory) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นกระบวนการอันเน้นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในรูปแบบของความสัมพันธ์แบบ Dyadic ซึ่งในช่วงต้นเรียกทฤษฎีนี้ว่าเป็นความสัมพันธ์ในแนวตั้งแบบ Dyadic อันเป็นความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามแต่ละบุคคล โดยแบ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในหน่วยงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.5.1 กลุ่มแรก เรียกว่า ในกลุ่มหรือ in-group ผู้ตามในกลุ่มนี้จะทำงานและมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นจากการมอบหมายอย่างเป็นพิเศษจากผู้นำ

3.5.2 กลุ่มที่สอง เรียกว่า นอกกลุ่มหรือ out group ผู้ตามในกลุ่มนี้จะทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการกับหน่วยงาน กฎเกณฑ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานจะถูกจัดเป็นสมาชิกในกลุ่มหรือนอกกลุ่มจะขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นว่าทำงานเข้ากับผู้นำได้ดีเพียงใด ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทุ่มเทตนเองในการทำงานและความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานมากกว่าที่ตนเองทำอยู่โดยการเจรจาต่อรองขอต่อผู้นำจะเป็นพวกในกลุ่ม ขณะเดียวกันผู้นำก็จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้เป็นพิเศษเพื่อเป็นการตอบแทน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นพวกในกลุ่ม

จะได้รับข้อมูลข่าวสาร อิทธิพล ความมั่นใจและจะคำนึงถึงผู้นำนามากกว่าพวกนอกกลุ่ม พวกในกลุ่มจะทำงานให้กับผู้นามากขึ้นและผู้นำก็จะตอบแทนผลประโยชน์ให้กับพวกเขาเช่นเดียวกัน

4. การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่

ในปัจจุบัน เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงและการ แข่งขัน ซึ่งมีนักวิชาการได้ศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่เน้นในเรื่องของภาวะผู้นำเชิงบริหาร และทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory)

เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ โดยมี Burn และ Bass เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burn (1978 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 367 - 368) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโน้ตทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Burn อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ตามแนวคิดของ Burn ใครก็ได้ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งหรือในองค์กรแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และทั้งสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้

Bass (1985อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 368 - 369) ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของ Burn ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการทำผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้

แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ

แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2549: 6) เป็นแนวคิดที่สร้างขึ้นจากบริบทสังคมไทย และได้มีผู้นำแนวคิดไปศึกษาแล้วเป็นจำนวนหนึ่ง การศึกษาแนวคิดนี้เริ่มต้นจากงานวิจัยจากกลุ่มผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาคนไทย ในกลุ่มประเภทของกิจการ SME 3 ประเภท คือ กิจการอุตสาหกรรมหรือกิจการผลิตสินค้า กิจการการค้าปลีก กิจการการค้าขนส่ง และกิจการบริการ จากภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทย คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,608 คน พบว่า ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา ที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจที่ต่างกัน มีภาวะผู้นำโดยรวม และภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ สูงกว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ ในการประกอบธุรกิจต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ได้นำผลจากการศึกษา จากการวิจัย ที่สำคัญส่วนหนึ่ง นำเสนอเป็นแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ หมายถึง พฤติกรรม หรือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจูงใจ หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมหรือกลุ่ม หรือองค์การ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การ การพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

2. การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ที่แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุขอมชอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

3. การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่มีความพิถีพิถันกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

4. ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่ยึดหลักธรรมาภิบาลปลูกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีและดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม

6. การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับข้อด้อยของตนเอง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ของภาวะผู้นำ ตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้แล้วนั้นพบว่าภาวะผู้นำตามแนวคิดของรัตติกรณ์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยจากกลุ่มผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาคนไทย และมีความสอดคล้องกับลักษณะของผู้บริหารในสังคมไทย อีกทั้งยังเป็นแนวคิดที่น่าจะสามารถนำไปปรับใช้ได้กับองค์กรต่อไปได้ ดังนั้นในงานวิจัยนี้ จึงใช้แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบที่ประกอบด้วย การส่งเสริมแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ซึ่งมีความเหมาะสมและน่าสนใจที่จะนำมาศึกษาภาวะผู้นำในองค์กรต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคคล

ความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคล

ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ต่างๆ กัน โดยรวบรวมความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคลได้ดังนี้

George and Jones (2005: 437) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารร่วมกันระหว่างคนสองคนหรือมากกว่าหนึ่งคนหรือกลุ่มต่อการเข้าใจเหมือนกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 11) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ซึ่งบุคคลหนึ่ง ที่เป็นผู้ทำการสื่อสาร ส่งผ่านตัวกระตุ้น ไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง ที่อาจเป็นคนเดียวหรือหลายคน โดยมีมุ่งหวังที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมขึ้นในฝ่ายหลังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 107) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง สมาชิกของกลุ่มสามารถถ่ายทอดความหมาย ความคิดระหว่างกันและกันได้

เสนาะ ดิยาว (2541: 121) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การที่คนหนึ่งส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวอีกคนหนึ่ง หรือไปยังผู้รับที่เป็นกลุ่มย่อยเพื่อต้องการก่อให้เกิดผลขึ้นและหวังที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับในทันที

จากความหมายของการสื่อสารระหว่างบุคคลข้างต้น สรุปได้ว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การถ่ายทอดสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อื่นที่ได้ติดต่อ โดยการสื่อสารในด้านต่างๆ รวมถึงปฏิกิริยาที่มีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นที่ได้ติดต่อ ให้ได้รับข้อมูลและเข้าใจในสิ่งที่ได้สื่อสารออกไป

องค์ประกอบและกระบวนการสื่อสาร

โดยทั่วไปกระบวนการสื่อสาร จะเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต ที่เริ่มจากผู้ส่งไปยังผู้รับ ซึ่งผู้ส่งก็จะเป็นผู้รับได้ด้วย และผู้รับก็จะเป็นผู้ส่งได้ด้วย (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549: 340 -341) กล่าวได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการติดต่อสื่อสาร คือ

1. ผู้ส่ง (Source หรือ Sender) การสื่อสารจะเริ่มจากผู้ส่งที่จะต้องมีความรู้หรือความคิดบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการจะสื่อให้กับอีกฝ่ายหนึ่งได้รับทราบ
2. ข่าวสาร (Message) คือ สิ่งที่ต้องการส่ง โดยปกติผู้ส่งจะต้องแปลงสิ่งที่ต้องการส่งนี้ออกไปให้อยู่ในรูปแบบที่อีกฝ่ายจะเข้าใจได้ ซึ่งจะเรียกว่าการใส่รหัส (Encoding) ซึ่งเป็นการนำความคิดเรียบเรียงออกมาเป็นเนื้อหา (Content) และอาจมีอารมณ์ (Emotion) ประกอบด้วย
3. การใส่รหัส (Encoding) คือการเลือกวิธีที่จะแปลงความคิดออกมาให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจ เช่น จากความคิดก็จะแปลงมาเป็นภาษาเขียน ภาษาพูด หรือภาษาสัญลักษณ์ต่างๆ
4. การสื่อสารช่องทางในการติดต่อสื่อสาร (Channel) ช่องทางจะเป็นตัวกลางในการสื่อสาร ในการเลือกช่องทางการที่จะสื่อสารนั้น อาจทำได้หลายวิธี เช่น ใช้การพูดแบบเผชิญหน้า การโทรศัพท์ การส่งบันทึกข้อความ ส่งจดหมาย รายงาน ส่ง E-mail ติดประกาศทั่วไป เสียงตามสาย เป็นต้น
5. การถอดรหัส (Decoding) เป็นการที่ผู้รับจะทำการตีความแปลความ และทำความเข้าใจในข่าวสารข้อมูลที่ได้รับจากผู้ส่ง
6. ผู้รับ (Receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นเป้าหมายที่ผู้ส่งต้องการส่งข้อมูลไปให้
7. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผู้รับจะแสดงให้เห็นให้ผู้ส่งเห็นว่า การติดต่อสื่อสารนี้ประสบผลสำเร็จหรือไม่ โดยการส่งผ่านข้อมูลย้อนกลับไปให้ผู้ส่ง ถ้าปราศจากการส่งข้อมูลย้อนกลับ จะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวซึ่งผู้ส่งจะไม่ทราบว่าผู้รับได้รับข่าวสารหรือไม่

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร (Type of Communication)

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการติดต่อเพื่อสื่อความหมายถ่ายทอดความคิดระหว่างสมาชิกด้วยกันภายในกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มสมาชิกซึ่งกันและกัน (พิบูล ทิปะปาล, 2550: 205) ได้แบ่งวิธีการสื่อสารระหว่างบุคคล ออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อความหมายด้วยเอกสารและลายลักษณ์อักษร (Written Communication) เป็นการติดต่อสื่อความหมายในลักษณะที่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน และกำหนดไว้อย่างชัดเจน
2. การติดต่อสื่อความหมายด้วยวาจา (Oral Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นทั้งระเบียบแบบแผนและไม่ระเบียบแบบแผน เป็นรูปแบบการสื่อสารที่ใช้กันมากที่สุด
3. การติดต่อสื่อความหมายด้วยกิริยาท่าทางและสัญลักษณ์ (Nonverbal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ แต่เป็นที่ยอมรับกันในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือในกลุ่มที่รู้จักคุ้นเคยกัน การสื่อความจะใช้ท่าทางหรือการเคลื่อนไหวร่างกาย การเน้นเสียง การแสดงสีหน้า

ทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคล

ทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคลของ Shannon (1971 อ้างใน ประสิทธิ์ ทองอุ่น, 2542: 159) ได้เน้นการสื่อสารในเรื่อง การมีปฏิสัมพันธ์ พฤติกรรมการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือการสื่อสารมวลชน ซึ่งทฤษฎีสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ทฤษฎีหลัก ดังนี้

1. ทฤษฎีสื่อสารเชิงระบบพฤติกรรม (Communication Theory: System of Behavior) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรม การกระทำการสื่อสารทั้งระบบ การกระทำการสื่อสารของมนุษย์เปรียบเทียบกับการทำงานของเครื่องจักร ซึ่งมีกระบวนการรับและส่งข้อมูลข่าวสาร ของเครื่องจักร สมอกลหรือคอมพิวเตอร์ ซึ่งการทำงานมีกระบวนการไม่แตกต่างจากการทำงานของสมองมนุษย์

2. ทฤษฎีสื่อสารเชิงพฤติกรรมการถอดและเข้ารหัส (Communication Theory:

Decoding - Encoding)

เป็นกระบวนการรับและส่งสาร ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักของการสื่อสาร และเป็นกระบวนการควบคุม ซึ่งถอดหรือแปลสัญญาณเป็นเนื้อหาข่าวสาร และจากเนื้อหาข่าวสารกลับมาเป็นสัญญาณ ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้และการถอดรหัส ความคิดหรือการตีความ การตอบสนองหรือการเข้ารหัส ทฤษฎีนี้มนุษย์ต้องมีข้อมูลเพียงพอ มีการรับข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ มีการถอดรหัส การเข้ารหัส เพื่อการรับรู้ตลอดเวลา รวมถึงการใช้ความคิดไปเป็นสัญญาณ และถูกส่งไปยังผู้รับสาร ส่วนการถอดรหัสสาร คือ การที่ผู้รับการถอดหรือแปลสัญญาณมาเป็นข่าวสาร ทฤษฎีนี้มีความสัมพันธ์กันระหว่างผู้ส่งสาร เนื้อหาสาระของสารและผู้รับสาร

3. ทฤษฎีสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ (Communication Theory: Interaction)

เป็นการแสดงให้เห็นถึงการสื่อสารหรือปัจจัยทางการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างปฏิริยา คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเนื้อหาข่าวสารกับบุคคล ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นแสดงให้เห็นถึงกระบวนการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร อาจเป็นความสัมพันธ์ที่สมดุลหรือไม่สมดุลกันก็ขึ้นอยู่กับลักษณะหรือสถานะของความสัมพันธ์นั้นๆ ถูกกำหนดโดยปัจจัยภายในและภายนอก เช่น อารมณ์ เจตคติ ความไว้วางใจกัน ความน่าเชื่อถือ ช่องว่างของระยะทาง เป็นต้น

4. ทฤษฎีสื่อสารบริบททางสังคม (Communication Theory: Social Context)

เป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการสื่อสาร เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายใต้อิทธิพลของปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม นั่นก็คือ กระบวนการสื่อสารของมนุษย์ เกิดขึ้นได้โดยอาศัยสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งมีอิทธิพลอย่างสำคัญ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การไหลของกระแสข่าวสารหรือผลของการสื่อสารจะเปลี่ยนไปเสมอ ซึ่งทฤษฎีดังกล่าว สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคลและทฤษฎีสื่อสารมวลชน ซึ่งผู้วิจัยสนใจในการศึกษาทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อศึกษาถึงการสื่อสารระหว่างบุคคลส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไร

นอกเหนือจากทฤษฎีของ Shannon แล้ว ยังมีทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคลอื่นๆ ดังนี้

ทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคลของ Osgood and Schramm (1954 อ้างใน สุชา พงศ์ถาวราภิณู, 2548: 33-34) เป็นกระบวนการสื่อสารที่มีลักษณะเป็นวงกลม เน้นให้เห็นว่า ผู้ส่งสารและผู้รับสาร กระทำหน้าที้อย่างเดียวกันในกระบวนการสื่อสาร คือ

1. การเข้ารหัส (Encoding) คือ การที่ผู้ส่งสารได้แปลสารให้เป็นภาษาหรือรหัสอื่นที่เหมาะสมแก่การถ่ายทอดและผู้รับสารที่มุ่งหมาย
2. การถอดรหัส (Decoding) คือ การที่ผู้รับสารแปลรหัสกลับเป็นสารอีกครั้งหนึ่งเพื่อสกัดเอาความหมายที่ผู้ส่งสารส่งมา
3. การตีความ (Interpreting) คือ การตีความสารที่ตนได้รับไปในทางที่อีกฝ่ายหนึ่งประสงค์

แนวคิดการสื่อสารระหว่างบุคคลของ Devito (1992 อ้างใน เสนาะ ดิยาวี, 2541: 129-131) แบ่งความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมีรูปแบบ (Model) มี 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเปิดเผยตนเอง (Openness) ประกอบด้วยลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ มีลักษณะ ดังนี้

1.1 มีความเต็มใจในการเปิดเผยตนเอง บุคคลต้องมีความเต็มใจในการเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดต่อบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งไม่ได้หมายความว่า เป็นการเปิดเผยเรื่องส่วนตัวของเราให้กับบุคคลที่เราติดต่อสื่อสารด้วย แต่หมายถึง ความเต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหรือเรื่องราวที่ทำการสื่อสารนั้น เพราะการเปิดเผยทุกอย่างบางครั้งก็ไม่จำเป็นหรือน่าสนใจ หากเรื่องที่เปิดเผยนั้นไม่เกี่ยวกับหัวข้อของการสื่อสารระหว่างบุคคล

1.2 มีความซื่อสัตย์ในการสื่อสารกับคู่สื่อสาร บุคคลผู้ทำการสื่อสารอีกฝ่ายหนึ่งได้รับรู้ข้อมูลต้องมีความเต็มใจที่จะแสดงปฏิกิริยาต่อข่าวสารที่เปิดเผยอย่างจริงใจและตรงไปตรงมา

1.3 มีการแสดงความคิดเห็น และความรู้สึกของตนเอง และมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้พูด การที่ผู้สื่อสารมีการนิ่งเฉย ไม่วิพากษ์วิจารณ์และการไม่มีความรู้สึกรับรู้ต่อข้อมูลนั้น จะทำให้การเปิดเผยของอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นสิ่งไร้ความสำคัญลง ซึ่งทุกคนต้องการหรืออย่างน้อยก็หวังที่จะได้เห็นปฏิกิริยาที่แสดงออกของอีกฝ่ายหนึ่งต่อข้อมูลที่ฝ่ายแรกเปิดเผยออกมา แม้การแสดงออกนั้น จะเป็นการไม่เห็นด้วยก็ยังดีกว่าไม่แสดงอะไรออกมาเลย รวมถึงการยอมรับว่าความรู้สึกและความคิดที่เราแสดงออกมานั้นเป็นของเราเองและยินดีรับผิดชอบต่อข่าวสาร หรือข้อมูลที่เรเปิดเผยนั้น เพราะบางครั้งเรื่องหรือหัวข้อที่เปิดเผยไปนั้น อาจก่อให้เกิดผลขึ้นมาก็เป็นหน้าที่ของผู้เปิดเผยที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรง ไม่พยายามที่จะผลักความรับผิดชอบนั้นไปยังบุคคลอื่น

2. ด้านความเห็นอกเห็นใจคู่สื่อสาร (Empathy) หมายถึง การมีความรู้สึกในทางเดียวกันกับบุคคลนั้น เมื่อเขาดีใจ เราก็ดีใจด้วย หากเขาเสียใจเราก็เสียใจด้วย มีความยินดีที่เขาได้ประสบความสำเร็จและรู้สึกเสียใจด้วยเมื่อเขาประสบความสำเร็จทุกซีก การที่เรารู้สึกอย่างเดียวกับที่คนอื่นรู้สึกเป็นการแสดงว่าเราเข้าใจสถานะของเขาคือ เข้าใจสิ่งที่เขาเป็นหรือกำลังประสบอยู่และเข้าใจในสิ่งที่เขากำลังจะกระทำต่อไป ซึ่งเป็นการแสดงว่าเราไม่ตัดสินเอาว่าสิ่งที่เขาเป็นอยู่หรือความคิดเห็นของเขานั้นผิดหรือถูก การแสดงความรู้สึกของความมีทัศนคติที่กว้างไกลจะช่วยส่งเสริมให้คนอยากที่จะติดต่อกับเราด้วย ซึ่งการแสดงออกถึงการมีความรู้สึกร่วมด้วย มีลักษณะดังนี้

2.1 สนใจและพยายามรับรู้ในความรู้สึกของคู่สื่อสาร

2.2 พยายามมองโลกการรับรู้ของคู่สื่อสาร โดยพยายามสมมติว่า ถ้าตนเป็นคู่สนทนาในใจ

2.3 ไม่ประเมินถึงพฤติกรรมของผู้อื่น

2.4 พยายามเรียนรู้ถึงความต้องการ ประสิทธิภาพ ความสามารถของคู่สนทนา

2.5 พยายามแสดงถึงความเข้าใจผู้อื่นด้วยสีหน้า และท่าทางที่เหมาะสม

2.6 ให้ความสนใจกับเรื่องการสบตาระหว่างสนทนา ภาษาท่าทาง และความใกล้ชิด

2.7 ใช้การสัมผัสในระหว่างการสื่อสารที่เหมาะสม

2.8 ใช้ข้อความกล่าวให้คู่สนทนาฟังในสิ่งที่คุณคิดว่าเขากำลังรู้สึกอยู่ในขณะนั้น

3. ด้านการสนับสนุนคู่สื่อสาร (Supportiveness) เป็นการแสดงความรู้สึกเห็นด้วย หรือมีแนวคิดในทางเดียวกันกับบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ย่อมจะส่งเสริมความรู้สึกที่ดีต่อกัน เพราะการแสดงความรู้สึกเห็นใจอย่างเดียวย บางครั้งก็ไม่อาจทำให้บรรยากาศของการสื่อสารดีขึ้น ตลอดจนการแสดงความเห็นหรือการวิพากษ์วิจารณ์ทัศนคติหรือพฤติกรรมที่เปิดเผยก็อาจทำให้บุคคลอีกฝ่ายหนึ่งไม่ยินดีที่จะเปิดเผย โดยเฉพาะการวิจารณ์ในเชิงคัดค้าน หรือมีความเห็นตรงกันข้าม ดังนั้นลักษณะที่จะทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยความรู้สึกในทางสนับสนุน หรือเห็นด้วยกับบุคคลที่เราสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

3.1 การพยายามที่จะสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตร

3.2 ใช้การบรรยายให้มากกว่าการประเมิน

3.3 สื่อสารตามธรรมชาติมากกว่าเป็นไปตามกลยุทธ์

3.4 มีความเต็มใจในการฟังถึงแนวคิดที่ตรงข้ามกับตนเอง และพร้อมจะเปลี่ยนความคิดของตน ถ้าคู่สนทนามีเหตุผลพอ

4. ด้านการมีทัศนคติทางบวกในการสื่อสาร (Positive ness) เป็นกรรู้สึกในด้านดีซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

4.1 แสดงถึงทัศนคติทางบวกต่อตนเอง เป็นคนที่แสดงความรู้สึกในทางดีแก่ตัวเอง หากคนที่มีความรู้สึกทางด้านร้ายหรือมองสิ่งต่าง ๆ ในแง่ร้าย ก็จะมองตัวเองในด้านไม่ดีด้วย ผลของการมีความรู้สึกไม่ดีจะตกอยู่กับตนเอง หากเรามองคนอื่นในแง่ดี ความดีก็จะตอบสนองกับเราในด้านดีไปด้วย

4.2 แสดงทัศนคติทางบวกต่อคู่สื่อสาร การจะทำให้คนอื่นดีกับเราและเต็มใจที่จะติดต่อกับเราอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบุคคลอื่นจะเกิดความรู้สึกในด้านดี อันจะส่งเสริมให้เขาเปิดเผยข้อความหรือข่าวต่อเราทั้งหมด

4.3 แสดงทัศนคติทางบวกต่อสถานการณ์ในการสนทนา จะก่อให้เกิดผลดีโดยรวมแก่การสื่อสารระหว่างทั้งสองฝ่าย เมื่อทั้งสองฝ่ายรู้สึกในด้านดีก็จะยินดีที่จะติดต่อสื่อสารต่างฝ่ายต่างรู้สึกว่าการสื่อสารนั้นเป็นความสุขและเป็นสิ่งที่สร้างความสบายใจ

5. ด้านการให้ความเท่าเทียมในการสื่อสาร (Equality) เป็นเรื่องยากที่จะทำให้สิ่งต่างๆ เท่าเทียมกัน เพราะคนเราก็ไม่ได้เหมือนกันทุกอย่าง ย่อมมีส่วนดีกว่ากันบ้าง บางคนมีคุณสมบัติเด่นในบางด้านและมีความด้อยอยู่อยู่อีกด้านหนึ่ง ซึ่งการสื่อสารผู้ที่มีความเท่าเทียมกันสามารถที่จะสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ไม่ได้แปลว่า คนที่ไม่เท่าเทียมกันจะสื่อสารกันไม่ได้ ความเท่าเทียมกันเกิดจากแต่ละฝ่ายมิให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร เป็นการเท่าเทียมกันระหว่างการพูดกับการฟัง เป็นการทำหน้าที่ทั้งรับและส่งข่าวสารในลักษณะที่เท่าเทียมกัน เป็นการทำหน้าที่ของตนเองให้สมกับหน้าที่หรือบทบาทของตนเอง เช่น ถ้าเป็นนักเรียน ต้องไม่พูดให้เท่าเทียมกับอาจารย์จะต้องฟังมากกว่า เป็นต้น การแสดงความเท่าเทียมในการสื่อสารนั้น สามารถแบ่งได้ตามลักษณะ ดังนี้

5.1 ตระหนักว่า 2 กลุ่มมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

5.2 มีการจัดสัดส่วนทั้งผู้ฟัง และผู้พูดให้เหมาะสม

5.3 ไม่ใช่คำที่แสดงการสั่ง เช่น “คุณต้อง.....”

5.4 ไม่ขัดจังหวะผู้อื่นในระหว่างที่กำลังสนทนาอยู่

5.5 ไม่ทำหน้าที่แก้ไขข้อความหรือถ้อยคำที่ผู้อื่นพูด เพราะถือว่าเป็นการทำให้คู่สนทนา เกิดความอายและเหมือนเป็นการดูถูก

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และองค์ประกอบต่างๆ นั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาตามแนวความคิดของ Devito (1992) ซึ่งแบ่งการสื่อสารระหว่างบุคคลออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเปิดเผยตนเอง ด้านความเห็นอกเห็นใจคู่สื่อสาร ด้านการสนับสนุนคู่สื่อสาร ด้านการมีทัศนคติทางบวกในการสื่อสาร ด้านการให้ความเท่าเทียมในการสื่อสาร เนื่องจาก แนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ และปฏิบัติได้จริงกับสังคมไทย เพราะวัฒนธรรมไทยเน้นในเรื่องของการให้ความสำคัญ การคำนึงถึงผู้อื่น การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้อง และมีเนื้อหาที่ครอบคลุมกับงานวิจัยครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังต่อไปนี้

Cook and Hunsaker (2001: 121) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ข้อสมมติฐานพื้นฐานร่วมกันของบุคคลเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน สัญลักษณ์ ภาษา พิธีการและเรื่องเล่าขององค์การ ที่เป็นการแสดงออกให้กับสมาชิกขององค์การและเป็นที่ยอมรับในการเป็นแนวทางของพฤติกรรม

George and Jones (2005: 535) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การกำหนดคุณค่า ความเชื่อ มาตรฐาน ร่วมกันโดยมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการประพฤติดนของพนักงาน ระหว่างสิ่งอื่น ๆ และคน ข้างนอกองค์การ

Robbins (2000 อ้างใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545: 16) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการมีส่วนร่วมที่ช่วยให้สมาชิกในองค์การมีความแตกต่างจากองค์การอื่น

ธงชัย สันติวงษ์ และธนาธิป สันติวงษ์ (2542: 43) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม แนวคิดกับความเชื่อ ที่ซึ่งได้มีการพัฒนา สร้างสมและขัดเกลามานาน จนกระทั่งกลายเป็นสิ่งที่ยึดมั่นของสมาชิกขององค์การที่ซึ่งต่างจะยึดถือและปฏิบัติตามกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 179) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในความคิดเห็น หรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์การหนึ่งที่แตกต่างจากอีกองค์การหนึ่ง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในการตรวจสอบกันอย่างใกล้ชิด และเป็นชุดของลักษณะที่มีค่าขององค์การ

สุนทร วงศ์ไชยวรรณ (2540: 41) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและ ข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540: 32) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิด ประจักษ์ของพนักงาน ซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ มีต่อสิ่งรอบตัว ทั้งในและนอกองค์การ แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำ

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยสรุปความหมายของ วัฒนธรรมองค์การ ได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ ของบุคคลในองค์การที่มีความเข้าใจตรงกันและจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งการแสดงออกของแต่ละองค์การจะแตกต่างกันจากองค์การอื่น

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไชยวรรณ (2540: 19) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่ามีหน้าที่ดังนี้

1. วางขอบเขตของบทบาท ซึ่งบทบาทนั้นสร้างความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับ องค์การหนึ่ง
2. สร้างความรู้สึกที่บ่งชี้ความเป็นสมาชิกขององค์การ
3. วัฒนธรรมสนับสนุนให้บุคลากรรุ่นใหม่ มีความผูกพันต่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าความสนใจ ส่วนตัวของแต่ละปัจเจกบุคคล

4. วัฒนธรรมช่วยยกระดับความมั่นคงของระบบสังคม วัฒนธรรมเปรียบเสมือนกาวซึ่งเชื่อมติดบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร

5. วัฒนธรรมเปรียบดังกลไกในการควบคุมและความรู้สึกต่อการกระทำ ซึ่งเป็นแนวทางและรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร

ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ ตามทฤษฎีของ Hofstede (2001 อ้างใน จุฑาพรชัย ผดุงชีวิต, 2550: 84-94) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

1. ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) เป็นลักษณะที่สมาชิกของสถาบันหรือองค์กร คาดหวังและยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

2. ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism) เป็นลักษณะที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ของบุคคลที่อยู่ในสังคม โดยที่สังคมมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงเป็นเสมือนข้าวตรงข้ามกับสังคมที่มีความเป็นกลุ่มนิยมสูง คนในสังคมมีความผูกพันกันอย่างหลวมๆ บุคคลจะมุ่งหวังที่จะใส่ใจในเรื่องของตนเองและสมาชิกในครอบครัวที่ใกล้ชิดเท่านั้น

3. ลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity-Femininity) ความแตกต่างด้านบทบาทหน้าที่ของชายและหญิง จะมีความแตกต่างกันไปตามสังคมนั้นๆ ความแตกต่างทางกายภาพทำให้สามารถแยกได้ว่าใครเป็นชายหรือหญิง แต่ในเชิงวัฒนธรรมบทบาทของความเป็นชายและความเป็นหญิงนั้น ไม่ได้มีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ผู้ชายสามารถมีพฤติกรรมในความเป็นหญิงในขณะเดียวกัน หญิงก็สามารถมีพฤติกรรมลักษณะความเป็นชายได้ โดยทั่วไปผู้ชายจะมีลักษณะของเป็นชาย คือ มีจุดยืนทางความคิด ชอบแข่งขันและมุ่งหวังความสำเร็จ ผู้หญิงจะมีลักษณะของเป็นหญิงคือ ให้ความสนใจใส่ใจ ห่วงใยเรื่องความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมในการอยู่อาศัย เป็นพวกอ่อนน้อม นุ่มนวล คำนึงถึงคุณภาพชีวิต

4. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) สมาชิกในวัฒนธรรมรู้สึกถูกคุกคามจากความไม่แน่นอน หรือคลุมเครือของสถานการณ์ ซึ่งก่อให้เกิดความเครียด ทำให้เกิดการกำหนดกฎข้อบังคับทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อพิจารณาว่าองค์กรนั้นมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อย สามารถพิจารณาได้จากระดับความวิตกกังวล

นอกจากทฤษฎีของ Hofstede แล้ว ยังมีทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรอื่นๆ ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ Cooke *et al.* (1989 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 15-16) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการโมติสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จกับการทำงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีลักษณะการทำงานที่ดี มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของพนักงาน มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

1.2 มิติเน้นสัจจะแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยม พฤติกรรม การแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์กรตามความนึกคิดและความคาดหวังเป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานพร้อมกับความหน้าของพนักงาน

1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic - Encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร

1.4 มิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ (Facilitative) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่มุ่งเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกในองค์การมีความเป็นกันเอง

2. แบบตั้งรับ - เชื้อยชา (Passive / Defensive styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและ พฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนพึ่งพาผู้บริหารและหลีกเลี่ยง งานที่ต้องรับผิดชอบ ขอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร พนักงานเน้นสัมพันธภาพระหว่าง บุคคลในลักษณะปกป้องตัวเองและตั้งรับ เป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงปลอดภัยและก้าวหน้า ในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกแบบอนุรักษ์นิยม ยึดธรรมเนียมแบบแผนการปฏิบัติที่มีการควบคุม ทุกคนในองค์การ ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

2.3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออก ที่สะท้อนถึงสายการบังคับบัญชา การบริหารการจัดการและการตัดสินใจจะรวมอยู่ที่ผู้บริหารหรือ กลุ่มผู้นำ ซึ่งสมาชิกต้องปฏิบัติตาม

2.4 มิติการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออก เน้นการลงโทษ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานแต่เมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ จะไม่ได้ รับรางวัลเป็นการตอบแทน เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามกระจายความรับผิดชอบในงานลักษณะ ที่เท่า ๆ กัน ทุกคนหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งและ ความผิดพลาดต่าง ๆ

3. แบบตั้งรับ - ก้าวร้าว (Aggressive / Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยม และ พฤติกรรมการแสดงออกถึงลักษณะผู้นำที่เน้นงาน และเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจหน้าที่ ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน สามารถแบ่งลักษณะวัฒนธรรม องค์การรูปแบบนี้ได้เป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกในลักษณะการเผชิญหน้าอย่างมาก อันก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นเสมอ

3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึง โครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม เน้นที่อำนาจหน้าที่ และบทบาทของสมาชิกแต่ละคน ถูกกำหนดจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่

3.3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกถึงการแข่งขันที่มีเรื่องของการแพ้ - ชนะ การแข่งขันเป็นการรักษาความรู้สึกร การมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงาน การวัดผลสำเร็จของการทำงานเน้นที่ผลงาน มากกว่าผู้ร่วมปฏิบัติงาน

3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกถึงลักษณะความพิถีพิถันในการทำงาน เน้นที่การทำงานอย่างหนักและขี้นั่น ในระบบการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน และใช้เวลามากในการที่จะบรรลุเป้าหมาย

วัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของ Daft (1999: 193-195) มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรม องค์การนั้นสามารถเสริมสร้างกลยุทธ์และการออกแบบโครงสร้างเพื่อให้องค์การก้าวไปสู่ความมี ประสิทธิภาพได้ Daft ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมที่เน้นให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ความบรรลุความต้องการของลูกค้า จึงมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน

2. วัฒนธรรมที่เน้นพันธกิจ (Mission culture) เป็นวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยเน้น การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์การ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ ที่ต้องการ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ไม่ตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง ขอให้ บรรลุประสิทธิภาพที่ตั้งไว้ก็เพียงพอ

3. วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกในองค์กรและมีการตอบโต้กับสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเสริมสร้างความรับผิดชอบ และความรู้สึกรักในการเป็นเจ้าของ องค์กรให้กับพนักงานเพื่อนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร

4. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาหรือแบบระบบราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรเน้นการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์กรประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่จะสนับสนุนวิธีการในการทำธุรกิจโดยใช้ความร่วมมือกันภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ นโยบาย สัญลักษณ์ พิธีการต่าง ๆ และเน้นที่ประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ Cummings and Worley (2001: 267-268) ได้อธิบายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรด้านการเปิดกว้างทางความคิด หมายถึง องค์กรนั้นส่งเสริมให้ พนักงานในองค์กรยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ไม่มีการครอบงำทางความคิด พนักงานทุกคนมีโอกาสเสนอความคิดตามมุมมองของตนเอง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่จะ มีผลกระทบต่อผลงานของหน่วยงาน และมีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดกว้าง

2. วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง องค์กรนั้นจัดสภาพแวดล้อม ภายในองค์กรที่เอื้อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา โดยการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และพนักงานได้รับการปลูกฝังให้มีความสนใจใฝ่เรียนรู้ มีความสนใจ สนับสนุนกับการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

3. วัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง องค์กรส่งเสริมให้พนักงาน มีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนางานเพื่อสามารถแข่งขันทางธุรกิจ พนักงานหาวิธีการ ทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ ลูกค้า

4. วัฒนธรรมองค์การด้านการกระจายอำนาจสู่ระดับปฏิบัติการ หมายถึง องค์การนั้นส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระทางความคิดและการกระทำเพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์การ พนักงานได้รับความเชื่อใจจากหัวหน้าให้ตัดสินใจในงานที่พนักงานรับผิดชอบได้ พนักงานได้รับการชื่นชมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ และพนักงานได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะที่เพียงพอต่อการทำงานเพื่อสร้างผลงานที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5. วัฒนธรรมองค์การด้านการสนับสนุนการค้นคว้าทดลอง หมายถึง องค์การให้การสนับสนุนและส่งเสริมพนักงานให้มีความกล้าเสี่ยง ไม่กลัวความผิดพลาด เรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และมีการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีความพยายามคิดสร้างสรรค์ และค้นพบนวัตกรรมใหม่ ๆ

วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ให้บริการด้านการสื่อสารครบวงจรและมุ่งตอบสนองลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของบริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นวิสัยทัศน์ของบริษัทที่แสดงถึงคุณค่าความเป็น ทูร ที่พนักงานทุกคนสามารถแสดงออกในชีวิตประจำวัน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ โดยผู้บริหารได้ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในองค์การได้แสดงออกและตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ โดยกำหนดออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เรียกว่า 4C ซึ่งประกอบด้วย Credible (การเชื่อถือได้), Creative (การสร้างสรรค์), Caring (การเอาใจใส่), Courageous (การกล้าคิดกล้าทำ) เพื่อให้พนักงานทุกคนนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดคุณค่ากับเพื่อนร่วมงานและลูกค้าต่อไป (บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด, 2551)

วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเชื่อถือได้ (Credible) หมายถึง การซื่อตรงและให้เกียรติทุกคนและร่วมกันทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกัน สื่อสารอย่างซื่อตรงและเน้นถึงประโยชน์ของบริษัท ทำในสิ่งที่เหมาะสมเพื่อลูกค้า พร้อมจะตัดสินใจและรับผิดชอบในการกระทำ

2. การสร้างสรรค์ (Creative) หมายถึง พยายามเสาะหาแนวคิดใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะนำมาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกัน ทำงานด้วยความท้าทาย ซึ่งทำให้ธุรกิจของเราพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าเหนือผู้อื่น

3. การเอาใจใส่ (Caring) หมายถึง การเชื่อมั่นว่าพนักงานในองค์กรคือทรัพย์สินที่มีค่าของบริษัท ตั้งใจทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีและมอบสิ่งที่ถูกที่ควรให้กับลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าของเรา ปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะเดียวกับที่เราอยากให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อเรา ยอมรับผลงาน และยินดีในความสำเร็จของกันและกัน สร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืนกับลูกค้า

4. การกล้าคิดกล้าทำ (Courageous) หมายถึง ความปรารถนาที่แน่วแน่เพื่อพัฒนาองค์การ และเป็นผู้กล้าในตลาดการค้า ปฏิบัติงานด้วยความเด็ดเดี่ยว ประเมินความเสี่ยงอย่างสุขุมและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ตระหนักว่าโอกาสเกิดจากความรับผิดชอบและความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานนั้นๆ

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และองค์ประกอบต่าง ๆ นั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งแบ่งวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การเชื่อถือได้ การสร้างสรรค์ การเอาใจใส่ การกล้าคิดกล้าทำ เนื่องจากผู้บริหารขององค์การได้ถ่ายทอดเป็นนโยบายหลัก โดยสื่อสารให้กับพนักงานได้รับทราบ โดยทั่วกัน เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติและปรับตัวเอง ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

เสนาะ ดิยาว (2543: 118) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้น ได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

สมิต สัจฉกร (2542: 11) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน เพื่อจะใช้ในการตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ และให้คำปรึกษาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 224) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549: 354) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีทางกลยุทธ์แบบบูรณาการในการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนให้กับองค์กร ด้วยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของคนทำงานให้องค์กร และด้วยการพัฒนาความสามารถของทีมงานแต่ละบุคคล

จากความหมายของผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยสรุปความหมายของผลการปฏิบัติงานได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงานและประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ ตามระยะเวลาที่กำหนด วัดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและประเมินพฤติกรรมหรือคุณลักษณะ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พิภพ วังเงิน (2547: 270-271) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาดำเนินการงานบุคคลหลายประการ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคคล เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากร ถ้าพบว่ามีจุดแข็งตรงไหน จะได้ส่งเสริมเพิ่มทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็น เพื่อสร้างขึ้นเป็นผู้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น ถ้าพบว่ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องด้านใดก็จะได้ปรับปรุงแก้ไข ส่งไปอบรม
2. การเลื่อนตำแหน่ง นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งที่กำลังต้องการจะให้เลื่อนสูงขึ้นมากกว่ากัน

3. การแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ผลการประเมินจะชี้ว่าผู้ใด มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมที่จะทำงานอะไร

4. การเปลี่ยนเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน จะบ่งชี้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานได้ดีกว่า หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานเพียงใด

5. การปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์การทำงาน การประเมินผล พบว่า ได้ผลงานต่ำกว่า ซึ่งมีสาเหตุจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นเพราะระบบ วิธีการทำงาน หรืออุปกรณ์เครื่องมือไม่ดี จะได้ปรับปรุงแก้ไข

6. ปรับปรุงการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน ถ้าประเมินผลแล้ว ปรากฏว่าผลงานต่ำกว่า เนื่องจากความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานไม่ตรงกับงาน ก็จะได้ย้อนไปพิจารณาปรับปรุง การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

7. แสดงผลงานดีเด่น เพื่อพิจารณาให้รางวัลจูงใจ (Incentive award) เช่น ประกาศ เกียรติคุณ

8. ปรับปรุงผู้ที่มีผลงานต่ำ ผลการประเมินจะบอกให้ทราบว่า ใครควรจะได้รับการปรับปรุงการทำงานหรือตักเตือน ลงโทษ ตลอดจนให้พื้นที่

9. พัฒนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากต้องร่วมกันกำหนด วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน ต้องปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในเรื่องเป้าหมาย ของงานที่เป็นมาตรฐาน

ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 232) ได้กล่าวถึง การประเมินความสามารถของบุคคล ว่าผู้ประเมินควรพิจารณาจากคุณลักษณะเจาะจงมากกว่าที่จะมองคุณลักษณะทั่วไป การประเมิน มีหลักเกณฑ์การประเมินแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits Evaluation) เป็นการประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการประเมินได้แก่ คุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงาน เช่น ปริมาณการผลิต คุณภาพการผลิต ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

2. การประเมินผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว (Contribution) เป็นการประเมินผลงาน ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณของงานที่เคยปฏิบัติไปแล้วโดยมีวิธีการต่างๆเช่น วิวิวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตาม ตำแหน่งวิธีประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน เป็นต้น

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินหลายวิธีด้วยกัน ซึ่ง พิกพ วังเงิน (2547: 270-271) ได้กล่าวถึง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติ ดังนี้

1. การประเมินด้วยการเปรียบเทียบพนักงานด้วยกัน (Employee comparison method) เป็นการเปรียบเทียบกันทีละคู่ แบ่งการประเมินเป็น 3 ระดับ คือ ระดับเฉลี่ย (Normal) ระดับสูงกว่าเฉลี่ย (Above normal) และระดับต่ำกว่าเฉลี่ย (Below normal) แล้วใช้หลักเปรียบเทียบทีละคู่ สลับกันไปอย่างทั่วถึง ก็จะได้ผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด จนถึงด้อยที่สุด โดยจัดอันดับ

2. การประเมินด้วยมาตรการการจัดอันดับแบบกราฟ (Graphic rating scales) ต้องการทราบคุณลักษณะใด ก็แบ่งช่วงเป็นระดับของคุณลักษณะนั้น แล้วผู้ประเมินพิจารณาว่าควรอยู่ช่วงระดับใด เป็นการให้คะแนนตามวิธีพิจารณาตามเครื่องวัด เกณฑ์ที่นิยมใช้ กำหนดเป็น 5 ระดับ เป็นการกำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับ วิธีนี้จะถามคุณลักษณะใด ก็เขียนคุณลักษณะนั้นไว้ แล้วมีระดับความเข้มความถี่ โดยแบ่งช่วงเป็นระดับ แล้วมีคำบรรยายอยู่ข้างใต้

3. การประเมินด้วยการใช้แบบสำรวจรายการ (Check list) มีรายการให้ผู้ประเมินกาเครื่องหมายในรูป ใช่ หรือ ไม่ใช่ หรือมีลักษณะเป็นมาตราส่วน ประมาณค่ามากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

4. การประเมินด้วยการบันทึกเหตุการณ์วิกฤต (Critical incidents) เหตุการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร และได้บ่งบอกให้เห็นคุณลักษณะสำคัญของพนักงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์นั้น เป็นการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ เพื่อประเมินพฤติกรรมต่างๆ อีกประการหนึ่งจดบันทึกปริมาณงาน ใ้กับงานประจำที่ทำตามแบบแผน ทำซ้ำๆ กัน เช่น งานเก็บเอกสาร งานพิมพ์ นับจำนวนงานที่ทำได้ต่อวันหรือเดือน เมื่อถึงเวลาประเมินก็นำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

5. การเปรียบเทียบจากผู้ประเมินหลายคน (Multi person comparisons) นำมาจัดลำดับหรือประเมินโดยกลุ่ม (Group appraisal) วิธีนี้แต่งตั้งผู้ประเมินหลาย ๆ คนร่วมกันพิจารณาในรูปของคณะกรรมการ

6. การประเมินโดยวิธีสอบถามผู้บังคับบัญชา (Field review)

7. การประเมินโดยวิธีการเขียนความคิดเห็น (Free from essay) ให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ประเมินหลายๆ คน เขียนข้อความแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวพนักงาน

8. สังคมมิติ ถ้าเพื่อนร่วมงานจำนวนไม่มาก ให้ทุกคนหาดาว คือ หว่าใครดีเด่น มีผู้นิยมมากที่สุด จะหาอันดับ 2, 3, 4 ด้วยก็ได้ โดยให้ทุกคนในหน่วยงานนั้นเลือกว่า ต้องการให้ใครเป็นอันดับ 1, 2, 3, 4 ต่างคนเขียนใส่กระดาษให้กรรมการนำมาหาสถิติว่าใครได้อันดับ 1 มากที่สุด

9. การเขียนเรียงความ (Written essays) เขียนข้อความเกี่ยวกับศักยภาพ ผลการปฏิบัติงานในอดีต จุดแข็ง จุดอ่อน การปรับปรุงตัวเองของผู้ถูกประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

สำหรับบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ทำการศึกษาวิจัย ได้มีแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานในองค์กร ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี ในทุก ๆ เดือน ธันวาคม ซึ่งใช้เพื่อพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่งงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จัดทำโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยมีหลักเกณฑ์ในการประเมิน 2 ลักษณะ คือ ประเมินเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และประเมินพฤติกรรมหรือคุณลักษณะ (บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด, 2551) โดยแต่ละหัวข้อ

หลักจะมีองค์ประกอบย่อย ที่ใช้พิจารณาประเมิน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้แบ่งประเภทของการประเมินออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. เป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Individual Business Target) เป็นการประเมินระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2. พฤติกรรมหรือคุณลักษณะ (True Core Competency) เป็นการประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกเทียบกับพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งประกอบด้วยการประเมินพฤติกรรมหรือคุณลักษณะ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ความมุ่งมั่นผลสำเร็จในงาน หมายถึง ความปรารถนาและต้องการให้งานบรรลุผลสำเร็จมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ หรือเพื่อให้เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้

2.2 การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ หมายถึง การให้ร่วมมือและสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกภายในทีมและระหว่างทีม โดยมุ่งมั่นจัดอุปสรรคในการทำงานโดยกระตุ้นและเสริมสร้างความร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายของทีมในแนวทางที่มีประสิทธิผลที่สุด

2.3 การสื่อสาร หมายถึง การแสดงความเห็น หรือนำเสนอข้อมูลได้อย่างชัดเจน ครบถ้วน และตรงประเด็น โดยใช้ข้อความ รูปแบบ และวิธีการสื่อความได้อย่างเหมาะสม สามารถเก็บข้อมูล ประเด็นสำคัญ วิเคราะห์ผู้ฟังและใช้วิธีการที่เหมาะสมในการโน้มน้าวผู้ฟัง

2.4 ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง เสนอแนวทางใหม่ ๆ และเปิดรับความคิดใหม่ๆ ที่เปิดกว้าง เพื่อศึกษา ค้นคว้า คิดริเริ่ม สร้างวิธี สร้างโอกาส เพื่อพัฒนาและปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร

2.5 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง การวิเคราะห์ ตัดสินใจ รวมถึงการหาแนวทางในการแก้ไข โดยสามารถตัดสินใจได้ในพื้นฐานของปัญหาที่เกิดขึ้นได้

2.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับทัศนคติและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงการสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือ เพื่อผลักดันองค์กร สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้

2.7 การมุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง การเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการเสนอสินค้าและการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และองค์ประกอบต่างๆ นั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งแบ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีหลักเกณฑ์ในการประเมิน 2 ลักษณะ คือ การประเมินผลงานการปฏิบัติงาน และประเมินพฤติกรรมหรือคุณลักษณะ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ สามารถนำมาใช้ในการพิจารณาในด้านการเลื่อนตำแหน่ง ปรับค่าจ้าง รวมถึงการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานได้อย่างถูกต้องตามความจำเป็นต่อไปได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงาน

Geyer and Steyrer (1998) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของพนักงานธนาคารในประเทศเยอรมัน ธนาคารจำนวน 20 แห่ง โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1500 คน จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

กนกวรรณ กอบกุลธนะชัย (2546) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาว์อารมณ์ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 162 คน จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

เกียรติคุณ วรกุล (2545) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 144 คน จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จิตรภรณ์ อักษรเลข (2545) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 155 คน จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเชิงบวก โดยภาวะผู้นำสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 23

ชาครียา สีทอง (2547) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะคดี ต่องานบริการกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับกลางในธนาคาร จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ดวงใจ นิลพันธ์ (2543) ได้ทำการศึกษาอันดับของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของผู้บริหารในบริษัทกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 263 คน จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

ปวีศา เนียรภาค (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 189 คน จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยภาวะผู้นำสามารถร่วมกันพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 55.3

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2553) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและบรรษัทภิบาล โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 240 คน จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง

มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยภาวะผู้นำสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 69

รัตนรักษ์ ศรียากษ์ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ จิตวิญญาณองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 140 คน จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สุจิตรา จิตตะเสน และคณะ (2548) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คอนอโค (ประเทศไทย) โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 134 คน จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างบุคคลและผลการปฏิบัติงาน

นิยม ตั้งปรีชาพาณิชย์ (2545) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตส่วนกลาง โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 827 คน จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารโดยใช้อิเล็กทรอนิกส์มีผล คุณภาพของสื่อ ข้อมูล มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยการสื่อสารสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 91.3

ป๊วย อวิโรธนันทน์ และ ปิยะมาศ เจริญสิน (2547) ได้ทำการศึกษาแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ดีดีเค (ประเทศไทย) จำกัด โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

มธุรส สุขพงษ์ไทย (2522) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะ และวิธีการสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัท ควิก ฟิช เน็ตเวิร์ค จำกัด โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีการสื่อสารจากบนลงล่างและนำระบบการสื่อสารทางไอทีมาประยุกต์เข้ากับการทำงาน ทำให้มีการทำงานและตามงานเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพมาก

สัมฤทธิ์ นามสง่า (2541) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสารกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานีดารวจภูธร สังกัดสำนักงานตำรวจภาค 2 โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 80 คน จากการศึกษาพบว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กำกับ รองผู้กำกับ การ และสารวัตรแบบเป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สาธิตน ศิริสมบุญเวช (2541) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข จังหวัดสุพรรณบุรี โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 คน จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารด้านข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยการสื่อสารสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติ ได้ร้อยละ 33.68

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงาน

Petty (1995) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรของโรงงานผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 บริษัท จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ดรุณี วัฒนฐานะ (2541) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 12 โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 249 คน จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

นงลักษณ์ เรือนทอง (2536) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างคือศึกษานิเทศก์อำเภอ จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

เบญจมาศ โรจน์ชนกิจ (2546) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์กร ความยุติธรรมในองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 142 คน จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

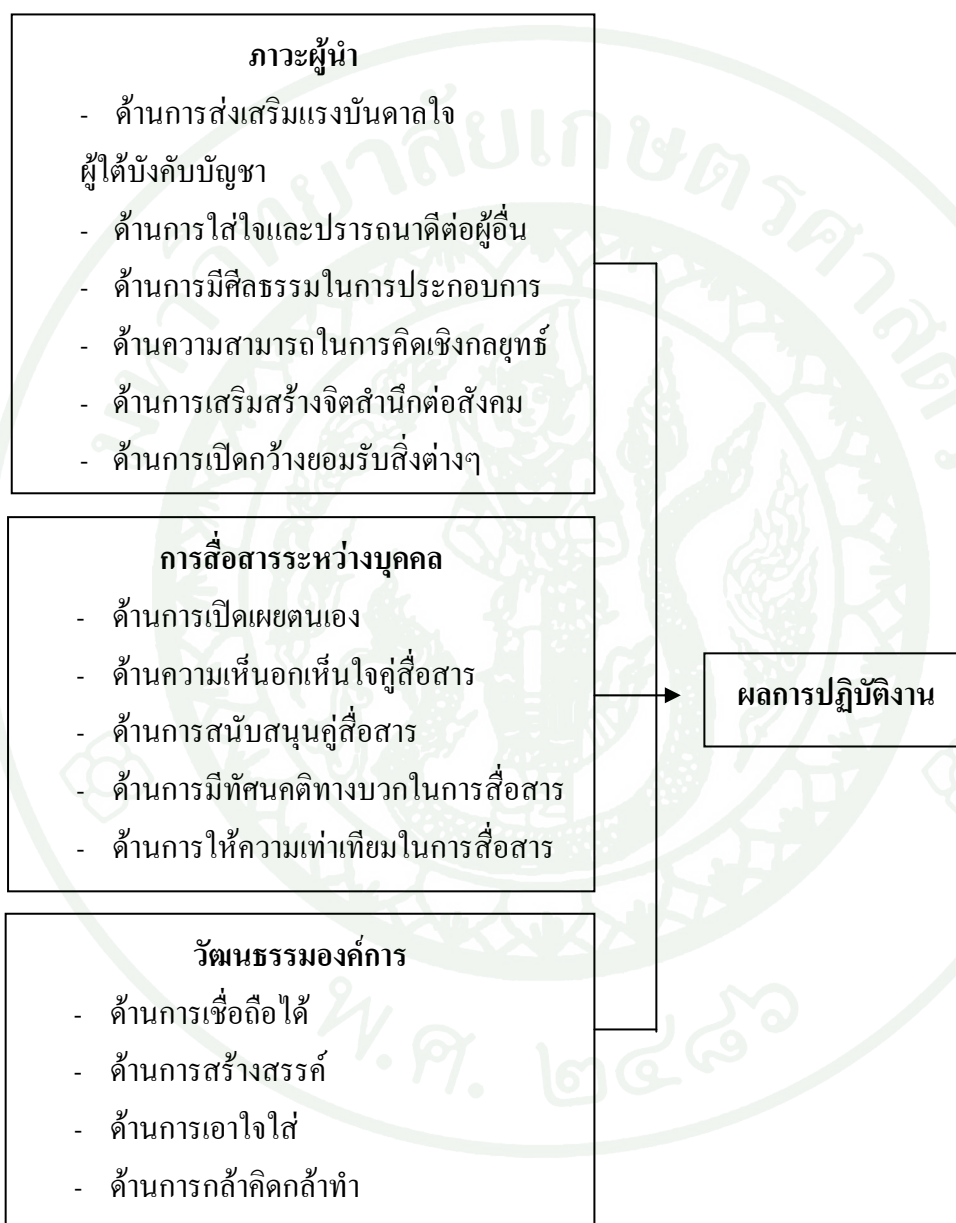
สุจิตรา จิตตะเสน และคณะ (2548) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คอนอโค (ประเทศไทย) โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 134 คน จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น (ปวีศา เนียรภาค, 2551; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553; รัตนรักษ์ ศรียากย์, 2553) การสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น (นิยม ตั้งปรีชาพาณิชย์, 2545; สาธิติน ศิริสมบุญเวช, 2541) และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (นงลักษณ์ เรือนทอง, 2536; เบญจมาศ โรจน์ธนกิจ, 2546) ดังนั้น ผู้วิจัย จึงได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การต่อไปได้

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2 การสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงความสัมพันธ์ (Correlation Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น รวมทั้งศึกษาตัวพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,000 คน (ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2553) มีทั้งหมด 6 แผนก ประกอบด้วยแผนก Mobile Contact Center แผนก Internet Contact Center แผนก Consumer & Premium Contact Center แผนก Operation Support & System Solution แผนก Collection & Debt Control แผนก Tele Revenue

สำหรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Mogan (1970 อ้างถึงใน พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2544) จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวนทั้งสิ้น 322 คน ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้

เนื่องจากจำนวนพนักงานมีการกระจายตัวที่แตกต่างกัน และเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีการกระจายของข้อมูลที่ครอบคลุมและเหมาะสม ผู้วิจัยจึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างมีสัดส่วน (Stratified Random Sampling) จากแต่ละหน่วยงานภายใต้ฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ โดยอิงสัดส่วนของแต่ละแผนก และได้ทำตารางการเทียบสัดส่วนเพื่อกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแผนก

หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงทำการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Sample Random Sampling) จากการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สุ่มบัญชีรายชื่อพนักงานที่ได้รับข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ชื่อแผนก	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
แผนก Mobile Contact Center	840	122
แผนก Internet Contact Center	345	57
แผนก Consumer & Premium Contact Center	342	50
แผนก Operation Support & System Solution	186	39
แผนก Collection & Debt Control	232	42
แผนก Tele Revenue	55	12
รวม	2,000	322

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบเติมข้อความและตรวจรายการ (Check List) ส่วนนี้เป็นเพียงข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้เข้าใจงานวิจัยเพิ่มขึ้น ไม่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับตัวแปรอื่น

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบวัดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบของรัตติกร์ณ จงวิศาล (2549) จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากการแสดงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ได้แก่ บ่อยมาก ก่อนข้าง บ่อยมาก บางครั้ง นาน ๆ ครั้งและไม่เคยเลย โดยแบบวัดภาวะผู้นำประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา	ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ (ข้อ 1-7)
ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 8-13)
ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 14-18)
ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์	ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 19-22)
ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 23-27)
ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ	ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 28-30)

ตอนที่ 3 แบบวัดการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนาจากแบบสอบถามของนิชมน์ จันทรทองแก้ว อ้างอิงตามแนวคิดของ Devito (1992) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 21 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากการแสดงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ได้แก่ บ่อยมาก ค่อนข้างบ่อยมาก บางครั้ง นาน ๆ ครั้ง และไม่เคยเลย โดยแบ่งแบบวัดออกเป็น 5 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการเปิดเผยตนเอง	ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 1-5)
ด้านความเห็นอกเห็นใจคู่สื่อสาร	ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 6-11)
ด้านการสนับสนุนคู่สื่อสาร	ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 12-16)
ด้านการมีทัศนคติทางบวกในการสื่อสาร	ประกอบด้วยข้อคำถาม 1 ข้อ (ข้อ 17)
ด้านการให้ความเท่าเทียมในการสื่อสาร	ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 18- 21)

ตอนที่ 4 แบบวัดวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยใช้วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากการแสดงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยแบ่งแบบวัดออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการเชื่อถือได้	ประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ (ข้อ 1- 8)
ด้านการสร้างสรรค์	ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 9 - 13)
ด้านการเอาใจใส่	ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 14 - 19)
ด้านการกล้าคิดกล้าทำ	ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 20 - 24)

ตอนที่ 5 แบบวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างเอง โดยใช้หัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 34 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากการแสดงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านผลงาน	ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 1 - 4)
ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จในงาน	ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 5 - 8)
ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ	ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 9 - 12)
ด้านการสื่อสาร	ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 13 - 17)
ด้านความคิดสร้างสรรค์	ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 18 - 20)
ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 21 - 24)
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ (ข้อ 25 - 29)
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	ประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ (ข้อ 30 - 34)

โดยข้อคำถามในส่วนที่ 2 และ 3 เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ให้เลือก 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

ตัวเลือกตอบ	ข้อคำถามทางบวก (คะแนน)
บ่อยมาก	5
ค่อนข้างบ่อยครั้ง	4
บางครั้ง	3
นาน ๆ ครั้ง	2
ไม่เคยเลย	1

ข้อคำถามในส่วนที่ 4 และ 5 เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ให้เลือก 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

ตัวเลือกตอบ	ข้อคำถามทางบวก (คะแนน)
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ในการพิจารณาระดับภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ผู้วิจัยได้จัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ด้วยวิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542: 12-13) คือ

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนรวมสูงสุด} - \text{คะแนนรวมต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.88
 \end{aligned}$$

ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์เพื่อแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยได้ดังนี้

4.21 - 5.00	หมายถึง	มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงมาก
3.41 - 4.20	หมายถึง	มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง
2.61 - 3.40	หมายถึง	มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	หมายถึง	มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำ
1.00 - 1.80	หมายถึง	มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำมาก

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับภาวะผู้นำแต่ละด้านตามช่วงคะแนนเฉลี่ยได้ดังต่อไปนี้

คะแนน 4.21 - 5.00	หมายถึง ภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนน 3.41 - 4.20	หมายถึง ภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 - 3.40	หมายถึง ภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 - 2.60	หมายถึง ภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 - 1.80	หมายถึง ภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำมาก

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับการสื่อสารระหว่างบุคคลแต่ละด้านตามช่วงคะแนนเฉลี่ยได้ดังต่อไปนี้

คะแนน 4.21 - 5.00	หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนน 3.41 - 4.20	หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 - 3.40	หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 - 2.60	หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 - 1.80	หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลอยู่ในระดับต่ำมาก

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับวัฒนธรรมองค์การแต่ละด้านตามช่วงคะแนนเฉลี่ยได้ดังต่อไปนี้

คะแนน 4.21 - 5.00	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนน 3.41 - 4.20	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 - 3.40	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 - 2.60	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 - 1.80	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับต่ำมาก

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาพิจารณาระดับผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านตามช่วงคะแนนเฉลี่ยได้ดังต่อไปนี้

คะแนน 4.21 - 5.00	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนน 3.41 - 4.20	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 - 3.40	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 - 2.60	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 - 1.80	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำมาก

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การวิจัยนี้มีการตรวจสอบเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบวัดที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบวัด โดยผู้วิจัยได้นำไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หลังจากนั้นทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
2. ผู้วิจัยได้นำแบบวัดไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มของประชากร ที่ทำการศึกษา จำนวน 30 คน และนำผลที่ได้จากการทดสอบมาตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถาม และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด
3. ตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัด โดยทำการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก โดยการหาค่า Item-total Correlation และค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค (Cronbach's Alpha Coefficient)

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดและการหาค่าอำนาจจำแนก โดยการหาค่า Item-total Correlation มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบของรติติกรณ์ จงวิศาล (2549) แบ่งเป็น 6 องค์ประกอบ จำนวน 30 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ .943 และมีค่า Item-total Correlation อยู่ระหว่าง .141 - .812 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก) สำหรับข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำกว่า .3 ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงข้อคำถามและให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัดอีกครั้ง แล้วจึงนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง
2. แบบวัดการสื่อสารระหว่างบุคคลของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบวัดของณิชนัน จันทร์ทองแก้ว ตามแนวคิดของ Devito (1992) แบ่งเป็น 5 ด้าน จำนวน 21 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ .953 และมีค่า Item-total Correlation อยู่ระหว่าง .397 - .858 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก)
3. แบบวัดวัฒนธรรมองค์กรของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) แบ่งเป็น 4 ด้าน จำนวน 24 ข้อ ความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ .981 และมีค่า Item-total Correlation อยู่ระหว่าง .701 - .928 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก)
4. แบบวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) แบ่งเป็น 8 ด้าน จำนวน 34 ข้อ ความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ .970 และมีค่า Item-total Correlation อยู่ระหว่าง .400 - .930 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย มีดังนี้

1. ทำหนังสือเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ไปยังฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
2. ส่งแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างแต่ละแผนก เพื่อตอบแบบสอบถาม โดยขอความร่วมมือให้กลุ่มตัวอย่างส่งกลับมายังผู้วิจัย ใช้เวลาในการรวบรวมแบบสอบถามคืน 2 สัปดาห์
3. ติดตามเก็บรวบรวมได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 322 ชุด คิดเป็น 100เปอร์เซ็นต์ เป็นแบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมด 322 ชุด จากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์โดยใช้สถิติ ดังนี้

1. ค่าเฉลี่ย และร้อยละ ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของสองตัวแปรที่มีความเป็นอิสระต่อกัน

4. การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (multiple regression analysis) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ Enter

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อเกิดความเข้าใจในการแปลผล และความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลได้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ยของคะแนน (Mean)

S.D. = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

p = ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ

$*$ = ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่.05

$**$ = ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่.01

R = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

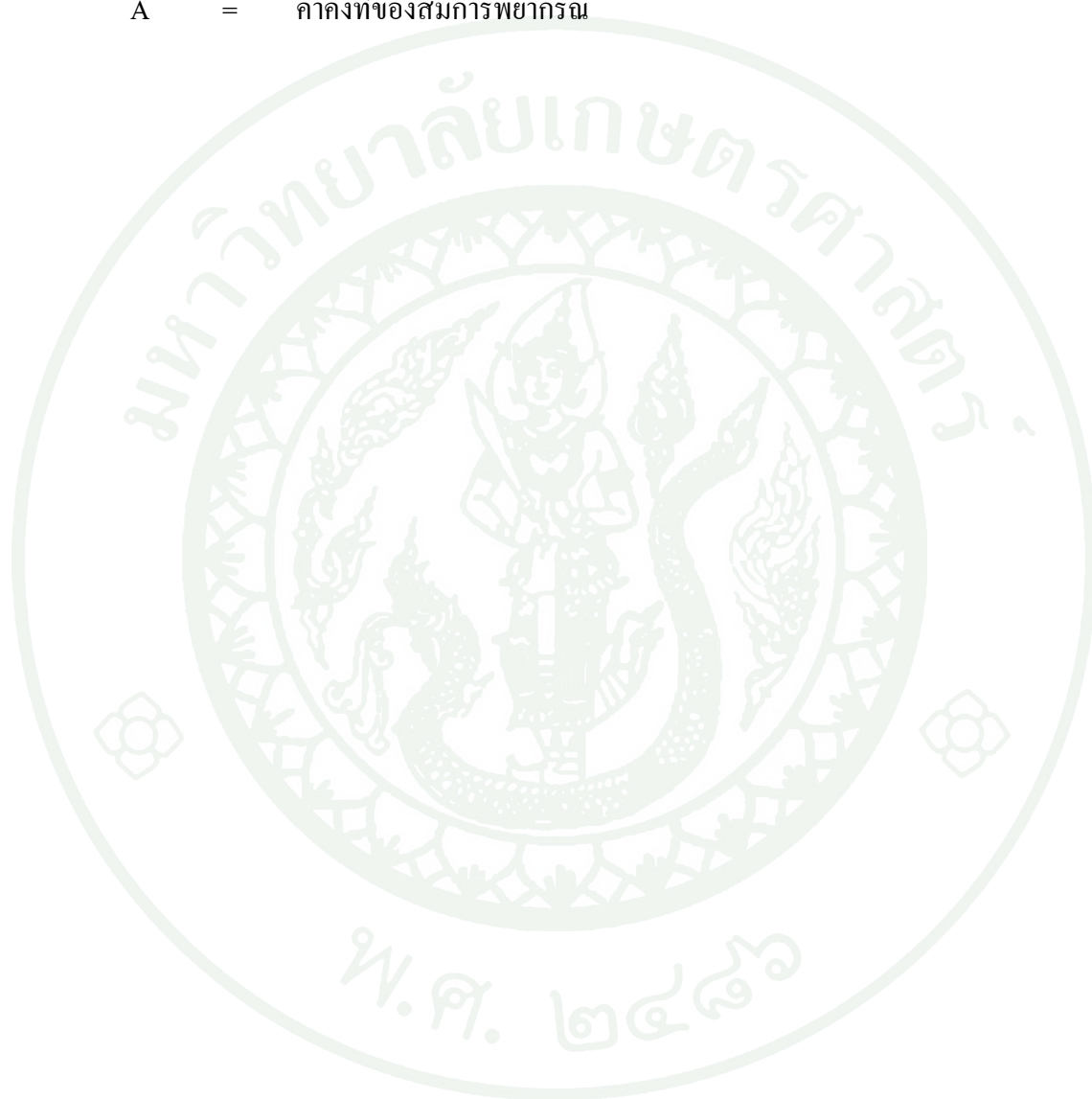
R^2 = ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

R^2_{adj} = ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

B = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

Beta = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบมาตรฐาน

A = ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์



บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงระดับภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลา
การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาการปฏิบัติงาน

(n = 322)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	127	39.4
หญิง	195	60.6
อายุ		
27 - 30 ปี	105	32.6
31 - 40 ปี	217	67.4
(อายุต่ำสุด 27 ปี อายุสูงสุด 39 ปี, อายุเฉลี่ย 31.8 ปี)		
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	272	84.5
สูงกว่าปริญญาตรี	50	15.5
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
4 - 5 ปี	100	31.0
6 - 7 ปี	96	30.1
มากกว่า 7 ปีขึ้นไป	126	38.9
(ระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำสุด 4 ปี, ระยะเวลาการปฏิบัติงานสูงสุด 10 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติโดยเฉลี่ย 6.9 ปี)		

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายข้อมูลส่วนบุคคล ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 195 คน คิดเป็น ร้อยละ 60.6 และเพศชาย จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4

อายุ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่อายุระหว่าง 30 - 40 ปี จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 67.4 ส่วนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 27 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.6

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี 272 คน คิดเป็นร้อยละ 84.5 และผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระหว่าง 4 - 5 ปีจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 31 ระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 5 - 7 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 และระยะเวลาปฏิบัติงาน 7 ปีขึ้นไป มีจำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 38.9

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงระดับภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรม องค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำ ระดับการสื่อสารระหว่างบุคคล ระดับวัฒนธรรมองค์กรและระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำโดยรวม	3.99	.42	สูง
ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชา	3.83	.64	สูง
ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	4.04	.51	สูง
ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	4.23	.53	สูงมาก
ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์	3.78	.49	สูง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	3.97	.57	สูง
ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ	4.18	.56	สูง
การสื่อสารระหว่างบุคคลโดยรวม	4.07	.47	สูง
ด้านการเปิดเผยตนเอง	4.12	.47	สูง
ด้านความเห็นอกเห็นใจคู่สื่อสาร	4.08	.44	สูง
ด้านการสนับสนุนคู่สื่อสาร	4.12	.51	สูง
ด้านการมีทัศนคติทางบวกในการสื่อสาร	3.91	.78	สูง
ด้านการให้ความเท่าเทียมในการสื่อสาร	3.94	.72	สูง
วัฒนธรรมองค์การโดยรวม	3.92	.60	สูง
ด้านการเชื่อถือได้	3.91	.64	สูง
ด้านการสร้างสรรค์	3.87	.56	สูง
ด้านการเอาใจใส่	3.94	.65	สูง
ด้านการกล้าคิดกล้าทำ	3.97	.64	สูง
ผลการปฏิบัติงานโดยรวม	3.92	.40	สูง

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น มีภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.99$) และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบกรอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมาคือ ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.18$) ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ($\bar{X} = 4.04$) ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ($\bar{X} = 3.97$) ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.83$) และด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.78$)

ในส่วนของการสื่อสารระหว่างบุคคลของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.07$) และเมื่อพิจารณาการสื่อสารระหว่างบุคคลแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการเปิดเผยตนเอง ($\bar{X} = 4.12$) และด้านการสนับสนุนคู่สื่อสาร

($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือด้านความเห็นอกเห็นใจคู่สื่อสาร ($\bar{X} = 4.08$) ด้านการให้ความเท่าเทียมในการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.94$) และการมีทัศนคติทางบวกในการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.91$)

วัฒนธรรมองค์การของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.92$) และเมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านกล้าคิดกล้าทำ ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมาคือ ด้านการเอาใจใส่ ($\bar{X} = 3.94$) ด้านการเชื่อถือได้ ($\bar{X} = 3.91$) และด้านการสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.87$)

ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.92$)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2 การสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรม
องค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับบริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด
(มหาชน)

(n = 322)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) กับผลการปฏิบัติงาน
ภาวะผู้นำ	.648**
ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	.655**
ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	.379**
ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	.206**
ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์	.272**
ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	.223**
ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ	.127*
การสื่อสารระหว่างบุคคล	.697**
ด้านการเปิดเผยตนเอง	.651**
ด้านความเห็นอกเห็นใจคู่สื่อสาร	.754**
ด้านการสนับสนุนคู่สื่อสาร	.728**
ด้านการมีทัศนคติทางบวกในการสื่อสาร	.479**
ด้านการให้ความเท่าเทียมในการสื่อสาร	.573**
วัฒนธรรมองค์การ	.481**
ด้านการเชื่อถือได้	.885**
ด้านการสร้างสรรค์	.848**
ด้านการเอาใจใส่	.922**
ด้านการกล้าคิดกล้าทำ	.865**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .648 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำ ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($r = .655, .379, .206, .272, .223$ ตามลำดับ) และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($r = .127$)

การสื่อสารระหว่างบุคคลโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .697 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล ด้านการเปิดเผยตนเอง ด้านความเห็นอกเห็นใจคู่สื่อสาร ด้านการสนับสนุนคู่สื่อสาร ด้านการมีทัศนคติทางบวกในการสื่อสารและด้านการให้ความเท่าเทียมในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($r = .651, .754, .728, .479, .573$ ตามลำดับ)

วัฒนธรรมองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .481 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการเชื่อถือได้ ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการเอาใจใส่ และด้านการกล้าคิดกล้าทำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($r = .885, .848, .922, .865$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสามารถในการร่วมกันพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ ประกอบ ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ โดยการนำตัวแปรอิสระแต่ละตัวมาหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อดูว่าตัวแปรอิสระเหล่านั้นมีความสัมพันธ์สูงเกิน .80 หรือไม่ เพราะถ้าตัวแปรอิสระ

ต่างๆ ไม่เป็นอิสระต่อกันแล้วจะทำให้แยกอิทธิพลของตัวแปรหนึ่งออกจากอีกตัวแปรหนึ่งไม่ได้ เกิดปัญหาที่เรียกว่า Multicollinearity Problem ขึ้นได้ และจะทำให้ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ ความถดถอยผิดพลาดไป (กัลยา วาณิชยัญญา, 2551)

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์กรกับการกับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำ	การสื่อสารระหว่างบุคคล	วัฒนธรรมองค์กร	ผลการปฏิบัติงาน
ภาวะผู้นำ	1			
การสื่อสารระหว่างบุคคล	.663**	1		
วัฒนธรรมองค์กร	.443**	.601**	1	
ผลการปฏิบัติงาน	.648**	.697**	.481**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระไม่เกิน .80 จึงสามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไปได้

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยของตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter

(n = 322)

ตัวพยากรณ์	B	SE.b	Beta	t	P
ภาวะผู้นำ	.321	.049	.331	6.57	.000
การสื่อสารระหว่างบุคคล	.414	.043	.478	9.51	.000

ค่าคงที่ (Constant) = .958 $R = .740$ $R^2 = .548$ $R^2_{adj} = .545$ Overall F = 193.10 p = .000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 6 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยใช้ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .740 และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 54.5 ($R^2_{adj} = .545$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .740

เมื่อนำตัวแปรมาจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$\text{ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)} \\ = .958 + .321 (\text{ภาวะผู้นำ}) + .414 (\text{การสื่อสารระหว่างบุคคล})$$

สมการพยากรณ์

$$\text{ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)} \\ = .331 (\text{ภาวะผู้นำ}) + .478 (\text{การสื่อสารระหว่างบุคคล})$$

จากสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล สามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ หมายความว่า ถ้าผู้บังคับบัญชา ระดับต้นมีภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคลที่สูง จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้นด้วย และในทางกลับกัน ถ้าผู้บังคับบัญชา ระดับต้นมีลักษณะดังกล่าวลดลงเท่าใด ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานลดลงด้วย โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการผลการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ การสื่อสารระหว่างบุคคล และภาวะผู้นำตามลำดับ

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยขอนำเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจูงใจ สนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน โดยการเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ มีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมและองค์กร ได้ และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบในแต่ละด้านของภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง เช่นกัน

ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก องค์กรมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา เพื่อคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในระดับต้น โดยมีการกำหนดคะแนนผลการปฏิบัติงาน คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Competency) เมื่อพนักงานผ่านกระบวนการคัดเลือก จะต้องมีการเข้าโปรแกรมฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อพัฒนาศักยภาพทางด้านภาวะผู้นำ รวมถึงมีการทดลองการทำงานในตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นอย่างน้อย 6 เดือน เพื่อที่จะได้พนักงานที่คุณสมบัติที่เหมาะสมตามต้องการได้ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), 2549) โดยสิ่งเหล่านี้อาจจะส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีภาวะผู้นำ ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีภาวะผู้นำในระดับสูง

การสื่อสารระหว่างบุคคล ผลจากการศึกษา พบว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสื่อสารเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น เพื่อสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจในเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีรูปแบบการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การประชุมทีม การพูดคุยระหว่างบุคคล การสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านของการสื่อสารระหว่างบุคคล พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน

ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก องค์กรมีกำหนดคุณลักษณะหลัก (Core Competency) ของ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ทำหน้าที่ในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจหลักขององค์กร รวมถึง การสื่อสารเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรให้กับพนักงานทุกท่านได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ ซึ่งองค์กรได้มีการส่งเสริม โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านระบบการสื่อสารภายใน เช่น อินเทอร์เน็ต บอร์ดประชาสัมพันธ์ การประชุมสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้น สื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ให้กับพนักงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งการสื่อสารระหว่างบุคคลนั้น หากมีการ สื่อสารได้ถูกต้อง เหมาะสม และให้เกิดความเข้าใจง่าย ก็จะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จได้ (จิตาภา สุขพลา, 2548: 49) โดยสิ่งเหล่านี้อาจจะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีการสื่อสาร ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูงทุกด้าน

วัฒนธรรมองค์กร ผลจากการศึกษา พบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงว่า องค์กรได้กำหนดแบบแผนพฤติกรรมของวัฒนธรรมองค์กร ที่ให้พนักงานได้เข้าใจตรงกันและให้พนักงานปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กำหนดไว้ โดยวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้สื่อสารมายังผู้บังคับบัญชา ระดับต้นได้รับทราบและให้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบในแต่ละ ด้านของวัฒนธรรมองค์กร พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน

ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก องค์กรได้มีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง ปลุกฝัง พนักงานในองค์กรให้มีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านสื่อต่างๆ ขององค์กร รวมถึงได้มีการจัดอบรมต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ผู้บริหารระดับสูงมีการรณรงค์ วัฒนธรรมองค์กรในแต่ละด้าน ให้กับพนักงานได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ ซึ่งส่งผลให้ วัฒนธรรมองค์กรในแต่ละด้าน อยู่ในระดับสูงทุกด้าน

ผลการปฏิบัติงาน ผลจากการศึกษา พบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงว่า องค์กรมีกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบผู้บังคับบัญชาระดับต้น โดยมีการกำหนดตามตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) โดยกำหนดผลงาน ให้ผู้บังคับบัญชา ระดับต้นให้สามารถทำงานให้มีคุณภาพ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามทันตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ตามมาตรฐานขององค์กร ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ได้มีการกำหนด มาตรฐานที่สามารถตรวจสอบ ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และปฏิบัติงานได้ทันตามระยะเวลา ที่กำหนด อีกทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น จะมีผลต่อการกำหนด ค่าตอบแทน เช่น การขึ้นเงินเดือนและโบนัสประจำปี จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้น มีความกระตือ รือร้นที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง อีกทั้งผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อนโยบายวิสัยทัศน์ ของการทำงานฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ที่ทางองค์กรมีการคาดหวังไว้ เพื่อให้ลูกค้าสามารถ ได้รับการตอบสนองด้านการบริการในด้านต่าง ๆ จากองค์กรได้ โดยสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ผลการ ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นอยู่ในระดับสูง

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย ปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ($r=.648$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้าน ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับ สิ่งต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอร์ ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ($r=.655, .379, .206, .272, .223, .127$ ตามลำดับ) แสดงว่า ภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อผู้บังคับบัญชา ระดับต้นมีภาวะผู้นำในระดับสูง ก็จะส่งผลให้ระดับผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย และถ้าผู้บังคับบัญชา ระดับต้นมีภาวะผู้นำในระดับต่ำ ก็จะส่งผลให้ระดับผลการปฏิบัติงานต่ำด้วย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีความสำคัญ ต่อความสำเร็จขององค์กร หากผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสามารถหรือกระบวนการที่ บุคคลมีอิทธิพลต่อพนักงาน สามารถกระตุ้นจิตใจให้พนักงานเชื่อถือ ยอมรับ ทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้น บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยการร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิด ในการ ช่วยกันป้องกันปัญหา และแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

(รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 166) และยังมีงานวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลการปฏิบัติงาน (กนกวรรณ กอบกุลธนะชัย, 2546; เกียรติคุณ วรกุล, 2545; จิตราภรณ์ อักษรเลข, 2545; ชาศรียา สีทอง, 2547; ดวงใจ นิลพันธ์, 2543; ปวีศา เนียรภาค, 2551; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553; รัตนรักษ์ ศรียาภย์, 2553; สุจิตรา จิตตะเสนและคณะ, 2548)

สมมติฐานที่ 2 การสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของ ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ($r=.697$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านการเปิดเผยตนเอง ด้านความเห็นอกเห็นใจคู่สื่อสาร ด้านการสนับสนุนคู่สื่อสาร ด้านการมีทัศนคติทางบวกในการสื่อสารและด้านการให้ความเท่าเทียมในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ($r=.651, .754, .728, .479, .573$) แสดงว่า การสื่อสารที่ช่วย สนับสนุนและส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นมิตร มีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น รวมถึง ความตั้งใจที่จะเปิดเผยตนเอง มีปฏิกริยาตอบสนองระหว่างการสื่อสาร ก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงาน ดีขึ้นด้วย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก การสื่อสารระหว่างบุคคล มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างสานสัมพันธ์กับ พนักงาน สร้างความสนุกสนาน การขอความช่วยเหลือ ควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (จิตาภา สุขพลำ, 2548: 17) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสนับสนุนให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงขึ้น และยังมีงานวิจัยที่พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (นิยม ตั้งปรีชาพาณิชย์, 2545; ปิวย อวิโรธนันทน์และปิยะมาศ เจริญสิน, 2547; มรุส สุขพงษ์ไทย , 2522; สัมฤทธิ์ นามสง่า, 2541; ศาธิมิน ศิริสมบุญแนว, 2541)

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ($r=.481$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเชื่อถือได้ ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการเอาใจใส่ และด้านการกล้าคิดกล้าทำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ($r = .885, .848, .922, .865$) แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การช่วยสนับสนุนและส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นมิตร มีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานในองค์กรรวมถึงความตั้งใจที่จะเปิดเผยตนเอง ทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกันก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก องค์กรมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีการชี้แจงโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ให้พนักงานได้ทราบ และนำวัฒนธรรมองค์การไปปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งช่วยให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย (ธัญภรณ์ ตียาภรณ์, 2549) และยังมีงานวิจัยที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลการปฏิบัติงาน (ครุณี วัฒนานะ, 2541; นงลักษณ์ เรือนทอง, 2536; เบญจมาศ โรจน์ธนกิจ, 2546; สุจิตรา จิตตะเสน และคณะ, 2548)

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter ของตัวแปรภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายหรือพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 54.7 ซึ่งการสื่อสารระหว่างบุคคลสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้สูงสุด รองลงมาคือภาวะผู้นำ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาในระดับต้น มีการสื่อสารบทบาทหน้าที่ นโยบายตามที่องค์กรคาดหวัง ให้กับพนักงานได้ทราบ จึงทำให้พนักงานมีความตั้งใจ การปฏิบัติงาน จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และยังมีงานวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น (ปวีศา เนียรภาค, 2551; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553; นิยม ตั้งปริษาพานิชย์, 2545; สาธิตมน ศิริสมบูรณ์เวช, 2541)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารระหว่างบุคคล กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ เป็นผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 322 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้ตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Mogan (1970 อ้างใน พิชิต ฤทธิจรูญ, 2544) จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวนทั้งสิ้น 322 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยในครั้งนี้โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างมีสัดส่วน (Stratified Random Sampling) จากแต่ละหน่วยงานภายใต้ฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ โดยอิงสัดส่วนของแต่ละแผนก และได้ทำตารางการเทียบสัดส่วนเพื่อกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแผนก โดยจับฉลากแบบไม่ใส่คืน จนได้กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถามจำนวน 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาระดับต้นบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาการปฏิบัติงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) และแบบสอบถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำ ของรัศติกรณ จงวิศาล (2549) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ ครอบคลุม 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจ ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ

ส่วนที่ 3 แบบวัดการสื่อสารระหว่างบุคคล พัฒนาจากแบบวัดของนิชมน์ จันทรทองแก้ว ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 21 ข้อ ครอบคลุม 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเปิดเผยตนเอง ด้านความเห็นอกเห็นใจคู่สื่อสาร ด้านการสนับสนุนคู่สื่อสาร ด้านการมีทัศนคติทางบวกในการสื่อสาร ด้านการให้ความเท่าเทียมในการสื่อสาร

ส่วนที่ 4 แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ สร้างขึ้นจากองค์ประกอบค่านิยม วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ ครอบคลุม 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเชื่อถือได้ ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการเอาใจใส่ ด้านการกล้าทำกล้าทำ

ส่วนที่ 5 แบบวัดผลการปฏิบัติงาน สร้างขึ้นจากองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 34 ข้อ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
2. นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตามที่กล่าวมาทำการพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้วัด คือ ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงาน
3. ทำการหาคุณภาพเครื่องมือ ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยคณะกรรมการที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำการปรับปรุงเครื่องมือ พร้อมกับทำการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรจำนวน 30 คน จากนั้นนำมาทำการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนน (Item Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient)
4. ทำหนังสือขออนุมัติในการดำเนินการเก็บข้อมูล นำเสนอต่อผู้อำนวยการฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเมื่อได้รับอนุญาตแล้ว ผู้วิจัยนำแบบวัดพร้อมรายชื่อที่ได้ทำการรวบรวมและสุ่มคัดเลือกไว้ ไปให้เจ้าหน้าที่ประสานแต่ละแผนก ฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) แจกให้ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นตามรายชื่อ ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามจำนวน 5 ส่วน จำนวน 322 ชุด
5. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-moment Correlation Coefficient) วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ Enter โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติทั้งหมดใช้การคำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

สรุปผลการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 322 คน ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 67.4 ส่วนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 27 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.6 สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี 272 คน คิดเป็นร้อยละ 84.5 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระหว่าง 4 - 5 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 31 ระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 5 - 7 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1 และระยะเวลาปฏิบัติงาน 7 ปีขึ้นไป มีจำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 38.9

2. ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่าอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาแยกแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการอยู่ในระดับสูงมาก ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชาและด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับสูงเช่นกัน

3. การสื่อสารระหว่างบุคคลของผู้บังคับบัญชาระดับต้นอยู่ในระดับสูงและเมื่อพิจารณาแยกแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านความเห็นอกเห็นใจคู่สื่อสาร ด้านการให้ความเท่าเทียมในการสื่อสาร ด้านการเปิดเผยตนเอง ด้านการมีทัศนคติทางบวกในการสื่อสาร และด้านการสนับสนุนคู่สื่อสารอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

4. วัฒนธรรมองค์การของผู้บังคับบัญชาระดับต้นโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาแยกแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านการเชื่อถือได้ ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการเอาใจใส่ และด้านกล้าคิดกล้าทำ อยู่ในระดับสูงเช่นกัน

5. ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น พบว่า ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับด้านฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .648 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำ ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($r = .655, .379, .206, .272, .223$ ตามลำดับ) และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($r = .127$)

สมมติฐานที่ 2 การสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับด้านฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .697 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล ด้านการเปิดเผยตนเอง ด้านความเห็นอกเห็นใจคู่สื่อสาร ด้านการสนับสนุนคู่สื่อสาร ด้านการมีทัศนคติทางบวกในการสื่อสารและด้านการให้ความเท่าเทียมในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($r = .651, .754, .728, .479, .573$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับด้านฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .481 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการเชื่อถือได้ ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการเอาใจใส่ และด้านการกล้าคิดกล้าทำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($r = .885, .848, .922, .865$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายหรือพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 54.7

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นบริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และยังพบว่าลักษณะองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจ ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเสริมจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ดังนั้น บริษัททูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ควรมีระบบสรรหาและคัดเลือก การอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการคัดเลือกภาวะผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่าง (Role Model)

รวมถึงการนำผู้นำที่ดีมาเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อให้พนักงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

2. จากผลการวิจัย พบว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และยังพบว่าลักษณะองค์ประกอบย่อยของการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ด้านการเปิดเผยตนเอง ด้านความเห็นอกเห็นใจคู่สื่อสาร ด้านการสนับสนุนคู่สื่อสาร ด้านการมีทัศนคติทางบวกในการสื่อสาร ด้านการให้ความเท่าเทียมในการสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ดังนั้น บริษัทฯ ควรจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานให้เน้นด้านการสื่อสารให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้าได้

3. จากผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และยังพบว่าลักษณะองค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการเชื่อถือได้ ด้านการสร้างสรรค์ ด้านการเอาใจใส่ ด้านการกล้าคิดกล้าทำ ดังนั้น บริษัทฯ ควรส่งเสริมและประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การให้พนักงานได้มีความเข้าใจและปฏิบัติเป็นมาตรฐาน อาจเน้นการจัดกิจกรรม โดยให้ผู้บริหารระดับสูงร่วมลงมาพบปะ พูดคุย รวมถึงการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเพิ่มความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การนำเรื่องวัฒนธรรมองค์การแนะนำให้กับพนักงานใหม่ได้รับทราบตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานใหม่ การเล่นเกมกิจกรรมเพื่อตอบคำถามชิงรางวัลผ่านช่องทาง e-mail บริษัทและระบบ Intranet ขององค์การ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการนำเรื่องวัฒนธรรมองค์การมาประเมินในผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานในองค์การ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เช่น องค์การแห่งความสุข (Happy Workplace) จิตวิญญาณของการทำงาน (The spirit of work)
2. การศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นฝ่ายบริการลูกค้าทางโทรศัพท์บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในครั้งต่อไป ควรให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเพื่อนร่วมงานร่วมและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมประเมินด้วย เพื่อให้การวัดผลการปฏิบัติงานมาจากหลายมุมมองและสามารถนำไปแก้ไขปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กนกวรรณ กอบกุลธนะชัย. 2546. ความสัมพันธ์เขาว์อารมณ์ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2551. การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กริช สืบสนธิ์. 2538. วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิริติ ชัยยิ่งยง. 2550. **ขีดความสามารถ: Competency Based Approach**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.
- เกศรา รักษาติ. 2549. องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด.
- เกียรติคุณ วรกุล. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิตรารณ อักษรเลข. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จิรวัดน์ จีระดีปลั่ง. 2546. คุณลักษณะส่วนบุคคล และบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อความรู้ใน
วัฒนธรรมองค์การ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.

จุฬาพรชัย ผดุงชีวิต. 2550. วัฒนธรรม การสื่อสารและอัตลักษณ์. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาครียา ศรีทอง. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะคิต้องานบริการ
กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จิตาภา สุขพล้า. 2548. การสื่อสารระหว่างบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โอ เอส พรินต์ติ้ง เฮ้าส์.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549. ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: ชรรคมลการพิมพ์.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท แซทไฟร์
พรินต์ติ้ง จำกัด.

ธงชัย สันติวงษ์ และ ธนาธิป สันติวงษ์. 2542. องค์การกับการสื่อสาร. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธัญภรณ์ ดิยาภรณ์. 2548. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด
(มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหาร, สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ณิชนน จันทร์ทองแก้ว. 2545. ผลของความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีต่อการรับรู้
คุณภาพการบริการและความตั้งใจเชิงพฤติกรรมภายหลังรับบริการ: ศึกษาเฉพาะกรณี
มัคคุเทศน์และลูกค้าที่มารับบริการในธุรกิจนำเที่ยวภายใต้การควบคุมของการท่องเที่ยว
แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นิยม ตั้งปรีชาพาณิชย์. 2545. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยี การสื่อสารกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในวิทยาเขตส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

นิสดารัก เวชยานนท์. 2549. **Competency-Based Approach**. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็ม.

บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). 2551. วิสัยทัศน์และพันธกิจ เกี่ยวกับบริษัท (Online). www.truecorp.co.th, 20 กันยายน 2552

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2547. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.

ปวีศา เนียรภาค. 2551. ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประสิทธิ์ ทองอุ่น. 2542. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

ปราณี รามสูตร. 2545. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตนเอง. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ชนะการพิมพ์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ.

ป้วย อวิโรชนานนท์ และ ปิยะมาศ เจริญสิน. 2547. การศึกษาแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทดีดีเค (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์, สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2544. ระเบียบวิธีการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏพระนคร.

พิบูล ทีปะปาล. 2550. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.

พิภพ วังเงิน. 2547. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์รวมสาส์น.

มัลลิกา ต้นสอน. 2544. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2549. ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทย. กรุงเทพมหานคร: กองบรรณาธิการวารสารสังคมศาสตร์.

_____. 2550. มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2553. ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและบรรษัทภิบาล. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์, ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รัตนรักษ์ ศรียากย์. 2553. ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณองค์การ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วรพร สอนเสริม. 2548. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ชีระป้อมวรรณกรรม.

ศญาญ ชีระวิชตระกูล. 2547. “การส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ”. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**. (มิถุนายน - ตุลาคม).

สมิต สัจฉกร. 2542. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวความคิด หลักการวิธีการและ กระบวนการ**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. 2545. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. ม.ป.ท.

สัมฤทธิ์ นามสง่า. 2541. **ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสารกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานีดำรงภูธร สังกัดสำนักงานตำรวจภาค 2**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2540. **จิตวิทยาการจัดการองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิวแบงก์.

สาธิตมน ศิริสมบุญแนว. 2541. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข จังหวัดสุพรรณบุรี**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข, มหาวิทยาลัยมหิดล.

สุกัลยา สุชาติสุนทร. 2549. **การสื่อสารกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ**. ภาคนิพนธ์การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต มหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.

- สุจิตรา จิตตะเสน. 2548. **ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท คอนอโค (ประเทศไทย) จำกัด.** ภาคนิพนธ์การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่ สมบูรณ์.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน จำกัด.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. **วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพช.
- สุพานี สฤญ์วานิช. 2549. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธา พงศ์ถาวรภิญโญ. 2548. **หลักการสื่อสารองค์กร.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- เสนาะ ดิเขาว์. 2541. **การสื่อสารในองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2549. **การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ :คู่มือสำหรับการนำไปปฏิบัติ** กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เพอเน็ด.
- อรุณ รักธรรม. 2541. **ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เสมาธรรม.
- อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต ด้ขณกร. 2546. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวความคิด หลักการ วิธีการ และกระบวนการ.** กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- Andrzej, H. and B. David. 2001. **Organizational Behavior.** England: Pearson Education Limited.

Cummings and Worley. 2001. **Organization Development & change**. South - Western College Publishing.

Daft, R.L. 1999. **Leadership Theory and Practice**. The Dry den Press.

Devito, J. 1978. **A-Communication An Introduction to The Study of Communication**. New York: Publishers Inc.

Gary, Y. 2006. **Leadership in Organizations**. Pearson: Courier Stoughton

Geyer, A.L.J. and J.M. Steyrer. 1998. Transformational Leadership and objective performance in bank. **Journal of Applied Psychology** 47(July 1998): 397-420.

Jennifer, M. G. and G. R. Jones. 2005. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. New Jersey: Pearson Education, Inc.





ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนพหลโยธิน จตุจักร
กรุงเทพฯ 10900

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

เนื่องด้วยข้าพเจ้านางสาว สุภาพร ชุมวรฐายี นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำลังดำเนินการ ศึกษาวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและ ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในระดับบริหาร คอรัปเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในการนี้ ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งข้อมูลของท่านจะเป็น ประโยชน์อย่างสูงต่อการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ และสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็น แนวทางเพื่อพัฒนาองค์การต่อไป

เพื่อให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการ ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านเอง และองค์การของท่าน โดยคำตอบ ที่คับไม่มีข้อมูลใดถูกหรือผิด ซึ่งข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่านและ องค์การของท่าน โดยข้อมูลที่ได้รับจะถูกวิเคราะห์ และนำเสนอในภาพรวมของงานวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า ของท่านในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาว สุภาพร ชุมวรฐายี

นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ชุดที่.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำชี้แจงทั่วไป

1. แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ทางการศึกษาวิจัย
2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดการสื่อสารระหว่างบุคคล

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงทุกข้อ ที่ท่านได้ปฏิบัติจริงๆ เพื่อผลงานวิจัยที่ถูกต้อง ชัดเจน และการพัฒนาต่อไปในอนาคต
4. ทุกคำตอบของท่านมีคุณค่ามาก และส่งผลต่องานวิจัยโดยตรง ซึ่งข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารในองค์กรได้

นางสาวสุภาพร ชุมวรฐายี

นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

1. เพศ

2. อายุ.....ปี

☐ ชาย

☐ หญิง

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาการทำงาน.....ปี.....เดือน

5. ตำแหน่งงาน.....

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำ

คำชี้แจง : แบบสอบถามแต่ละข้อนั้นให้ท่านพิจารณาว่า ท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง ซึ่งการตอบคำถามแต่ละข้อนั้น ท่านสามารถเลือกตอบได้เพียง 1 คำตอบเท่านั้น

ข้อที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		บ่อยมาก	ค่อนข้างบ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคยเลย
		5	4	3	2	1
1.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักษากองค์การ					
2.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง					
3.	ข้าพเจ้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน					
4.	ข้าพเจ้าช่วยจุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา					

ผู้ที่สนใจแบบวัดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ กรุณาติดต่อ ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 3 การสื่อสารระหว่างบุคคล

คำชี้แจง : แบบสอบถามแต่ละข้อนี้ให้ท่านพิจารณาว่า ท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง ซึ่งการตอบคำถามแต่ละข้อนี้ ท่านสามารถเลือกตอบได้เพียง 1 คำตอบเท่านั้น

ข้อที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ปฏิบัติเป็นประจำ	ปฏิบัติบ่อย ๆ	ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	ปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติเลย
1.	ท่านแสดงความรู้สึกที่แท้จริงของท่านระหว่างสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา					
2.	ถ้าผู้ได้บังคับบัญชากำลังดูแสดงความคิดเห็นในเรื่องบางเรื่องอยู่ และได้ถามท่านว่ารู้สึกอย่างไรต่อเรื่องนี้ ท่านจะตอบตรงความเป็นจริง					
3.	เมื่อท่านไม่เห็นด้วยกับผู้ได้บังคับบัญชา ท่านจะใช้คำพูดบอกให้ทราบว่าท่านไม่เห็นด้วย					
4.	ท่านไม่ลังเลที่จะแสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าท่านเห็นด้วยกับสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาพูด					
5.	เมื่อท่านมาทราบทีหลังว่าท่านให้ข้อมูลกับผู้ได้บังคับบัญชาผิด ท่านจะปล่อยผ่านไป					
6.	ท่านสนใจความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนในระหว่างอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟัง					

ข้อที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ปฏิบัติเป็นประจำ	ปฏิบัติบ่อย ๆ	ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	ปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติเลย
7.	ท่านพยายามรับรู้ความรู้สึกของ ผู้ได้บังคับบัญชาในระหว่างสื่อสาร					
8.	ในขณะที่พูด ท่านเอาใจเขามาใส่ใจ เราว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะรู้สึกอย่างไร ต่อเรื่องที่กำลังพูด					
9.	ในการที่จะสื่อสารกับ ผู้ได้บังคับบัญชา ท่านเคยคิดกลับกัน ว่า ถ้าท่านเป็นผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว ท่านอยากจะได้อะไร					
10.	เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความรู้สึก ในเรื่องต่าง ๆ ท่านแสดงออกทาง สีหน้าว่าเข้าใจความรู้สึก ของผู้ได้บังคับบัญชา					
11.	ท่านมีท่าทางแสดงความเข้าใจ ความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา					
12.	ท่านส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ ที่เป็นมิตรในการสื่อสารกับ ผู้ได้บังคับบัญชา					
13.	ท่านพูดวิจารณ์ถึงข้อมูลต่างๆ มากกว่าการบอกข้อเท็จจริงเพียง อย่างเดียว					
14.	ท่านมักเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย ของข้อมูลให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟัง					
15.	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่					

ข้อที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		ปฏิบัติเป็นประจำ	ปฏิบัติบ่อยๆ	ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	ปฏิบัตินานๆครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติเลย
16.	ท่านพูดคุยกับผู้ที่คุณสนิทสนมมากกว่ากลุ่มอื่น					
17.	คุณสามารถจัดการสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขณะสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม					
18.	คุณให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน					
19.	คุณรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาถึงแม้จะมีแนวคิดที่ต่างจากคุณ					
20.	ท่านสามารถแบ่งบทบาทการเป็นผู้พูด และผู้ฟังได้อย่างเหมาะสม					
21.	เมื่อคุณต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามาตรงเวลา ท่านจะใช้คำพูดขอความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าใช้ประโยคคำสั่ง					

ส่วนที่ 4 วัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง : แบบสอบถามแต่ละข้อนี้ให้ท่านพิจารณาว่า พนักงานมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง ซึ่งการตอบคำถามแต่ละข้อนี้ ท่านสามารถเลือกตอบได้เพียง 1 คำตอบเท่านั้น

ข้อที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	ในองค์การของท่านพนักงาน					
1.	มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง					
2.	มีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น					
3.	ให้เกียรติผู้อื่น					
4.	ได้ปรึกษากับทีมงาน เพื่อร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของบริษัท					
5.	สื่อสารกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา					
6.	คำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัท					
7.	เตรียมศึกษาข้อมูลที่เป็น/สำคัญ เกี่ยวกับสินค้าเพื่อแจ้ง/ตอบคำถามขณะให้บริการกับลูกค้า					
8.	ยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและแสดงความรับผิดชอบในการแก้ไข					
9.	ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการให้บริการลูกค้า					
10.	หาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการบริการให้มีคุณภาพดีขึ้น					
11.	แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นในการทำงานร่วมกัน					
12.	หกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งเพื่อทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม					

ข้อที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
13.	พยายามพัฒนาการทำงานเพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าเหนือคู่แข่ง					
14.	พนักงานในองค์กรมีคุณค่าและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของบริษัท					
15.	ตั้งใจทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความสามัคคี					
16.	เอาใจใส่และสนใจความรู้ของเพื่อนร่วมงาน					
17.	เอาใจใส่ความต้องการของลูกค้า					
18.	ยอมรับและยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น					
19.	มีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อลูกค้าหรือผู้ที่ท่านได้ติดต่อด้วย					
20.	มีความปรารถนาที่จะช่วยองค์กรให้เป็นผู้นำในธุรกิจ					
21.	เข้าร่วมกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้บริษัทเป็นผู้นำในธุรกิจ					
22.	หากพนักงานได้รับงานที่มีความละเอียดและความถูกต้องสูง พนักงานจะปฏิบัติงานอย่างสุขุมและระมัดระวัง					
23.	นำปัญหาหรือข้อผิดพลาดต่างๆ มาปรับปรุงวิธีการทำงาน					
24.	เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานชิ้นใด พนักงานจะรับผิดชอบงานเสมือนเป็นเจ้าของงานชิ้นนั้น					

ส่วนที่ 5 ผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : แบบสอบถามแต่ละข้อนี้ให้ท่านพิจารณาว่า ท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง ซึ่งการตอบคำถามแต่ละข้อนี้ ท่านสามารถเลือกตอบได้เพียง 1 คำตอบเท่านั้น

ข้อที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.	ผลการปฏิบัติงานของท่านมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้					
2.	ผลงานของท่านเสร็จตามกำหนดเวลา					
3.	งานของท่านบรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานได้กำหนดไว้					
4.	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จลุล่วงได้ดี					
5.	ท่านแสดงถึงความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
6.	ท่านทุ่มเทในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ					
7.	ท่านมุ่งมั่นทำงาน เพื่อให้บรรลุผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้					
8.	ท่านมองหาช่องทางในการปรับปรุงวิธีการทำงานหรือระบบงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้					
9.	ท่านมีส่วนร่วม ช่วยเหลือ สนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกภายในทีม					

ข้อที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
10.	ท่านให้ความช่วยเหลือในการประสานงานระหว่างทีมต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย					
11.	ท่านมักจะยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้เป้าหมายของทีมประสบความสำเร็จ					
12.	ท่านสามารถจัดอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม และหาช่องทางแก้ไขได้					
13.	ท่านได้จัดทำข้อมูลหรือเอกสารที่เกี่ยวกับงาน เพื่อให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ได้ง่ายขึ้น					
14.	ในการสื่อสารระหว่างทำงานท่านเลือกใช้ภาษา และศัพท์เทคนิคได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับผู้ฟัง					
15.	ท่านสามารถเรียบเรียงข้อความที่ต้องการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมและแสดงความคิดเห็น ของตัวเองได้อย่างชัดเจนและสุภาพ					
16.	ท่านฟังอย่างตั้งใจในทุกประเด็น และถามคำถามค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจสารที่สื่อเช่นนั้นอย่างแท้					
17.	ท่านได้วางแผนและปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับลักษณะของกลุ่มผู้ฟัง (อาทิ เช่น ความคาดหวัง การศึกษา ตำแหน่งงาน ฯลฯ)					
18.	ท่านได้รับเอาแนวคิดหรือการริเริ่มใหม่ๆ มาประยุกต์ในงานของตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงที่สุด					

ข้อที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
19.	ท่านได้นำเสนอแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานหรือบริการ ภายในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง					
20.	ท่านระบุแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ และตั้งใจมุ่งมั่นที่จะคิดพิจารณาในแนวคิดที่แปลกใหม่หรือในสิ่งที่ไม่ได้กระทำมาก่อนในหน่วยงานของตน					
21.	ท่านสามารถระบุและอธิบายถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและระบุถึงทางเลือกในการแก้ไขปัญหของตนเองได้					
22.	ท่านได้สอบถามความเห็นผู้อื่นเพื่อความชัดเจนในการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ					
23.	ท่านได้ค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความชัดเจนในประเด็นปัญหาและใช้ในการตัดสินใจ					
24.	ท่านวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหานั้นๆ และทำการเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีเหตุผลและเป็นไปได้					
25.	ท่านยอมรับอย่างเต็มที่ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้นในองค์กร					
26.	ท่านเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างกระตือรือร้น					
27.	ท่านทราบถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร					

ข้อที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
28.	ท่านเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในการทำงานอย่างกระตือรือร้น					
29.	ท่านนำเสนอข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ					
30.	ท่านเข้าใจในความต้องการลูกค้า					
31.	ท่านมีความเข้าใจในสินค้าและบริการเป็นอย่างดี					
32.	ท่านสอบถามลูกค้าก่อน ว่าต้องการทราบข้อมูลด้านใดบ้าง					
33.	ท่านนำเสนอข้อมูล ข่าวสารเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม นอกเหนือจากที่ลูกค้าสอบถาม					
34.	ท่านได้ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่จะช่วยพัฒนามาตรฐานในการให้บริการลูกค้า					



ภาคผนวก ข
ผลการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดภาวะผู้นำ

(n=30)

ข้อที่	ค่า Item-Total Correlation (r)
1	.521
2	.407
3	.464
4	.141
5	.642
6	.409
7	.560
8	.512
9	.622
10	.812
11	.748
12	.560
13	.453
14	.632
15	.764
16	.739
17	.597
18	.734
19	.695
20	.380

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

(n=30)

ข้อที่	ค่า Item-Total Correlation (r)
21	.566
22	.483
23	.358
24	.802
25	.742
26	.717
27	.453
28	.736
29	.595
30	.541

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .943

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดการสื่อสารระหว่างบุคคล

(n=30)

ข้อที่	ค่า Item-Total Correlation (r)
1	.397
2	.625
3	.656
4	.738
5	.585
6	.713
7	.737
8	.552
9	.588
10	.507
11	.341
12	.695
13	.685
14	.810
15	.737
16	.858
17	.804
18	.855
19	.804
20	.858
21	.804

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .953

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดวัฒนธรรม
องค์กร

(n=30)

ข้อที่	ค่า Item-Total Correlation (r)
1	.812
2	.882
3	.822
4	.839
5	.715
6	.730
7	.820
8	.850
9	.757
10	.749
11	.701
12	.724
13	.832
14	.714
15	.878
16	.878
17	.842
18	.886
19	.908
20	.818

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

(n=30)

ข้อที่	ค่า Item-Total Correlation (r)
21	.818
22	.755
23	.928
24	.888

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .981

ตารางผนวกที่ 4 ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดผล
การปฏิบัติงาน

(n=30)

ข้อที่	ค่า Item-Total Correlation (r)
1	.684
2	.473
3	.400
4	.427
5	.513
6	.681
7	.573
8	.836
9	.546
10	.758

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

(n=30)

ข้อที่	ค่า Item-Total Correlation (r)
11	.650
12	.693
13	.624
14	.844
15	.829
16	.769
17	.752
18	.864
19	.930
20	.849
21	.807
22	.406
23	.748
24	.789
25	.783
26	.677
27	.742
28	.766
29	.676
30	.624

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

(n=30)

ข้อที่	ค่า Item-Total Correlation (r)
31	.626
32	.560
33	.749
34	.754

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .970



ภาคผนวก ค
ตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ตารางผนวกที่ 5 ประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan

จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	314
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379

ที่มา: Krejcie and Morgan (1970)

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ -นามสกุล	นางสาวสุภาพร ชุมวรฐายี
วัน เดือน ปี ที่เกิด	26 กุมภาพันธ์ 2519
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
ตำแหน่งปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่อาวุโส
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)