



วิทยานิพนธ์

ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี
การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น
โรงงานผลิตรถยนต์

**LEADERSHIP, DECISION MAKING ABILITY, OPTIMISM,
TEAM WORKING AND JOB- PERFORMANCE OF
FIRST- LEVEL SUPERVISORS IN A CAR ASSEMBLY
MANUFACTURING**

นางสาววีรยา พวงไทย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2550



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)
ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรม สาขา จิตวิทยา
..... ภาควิชา

เรื่อง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม
กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์

Leadership, Decision Making Ability, Optimism, Team Working and
Job-Performance of First-Level Supervisors in a Car Assembly Manufacturing

นามผู้วิจัย นางสาววีรยา พวงไทย

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชญ์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค.)

กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรพิน สติรมน, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา
(อาจารย์ศิริณภา จามรมาน, กศ.ม.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์วินัย อางลงหาญ, M.A.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 29 เดือน พ.ค. พ.ศ. 2550

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม
กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์

Leadership, Decision Making Ability, Optimism, Team Working and Job- Performance of First-
Level Supervisors in a Car Assembly Manufacturing

โดย

นางสาววีรยา พวงไทย

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2550

วีรยา พวงไทย 2550: ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา ปรชชานกรรมการที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชญ์วัลย์ สุรินยา, Ph.D. 129 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ 3) ตัวพยากรณ์ร่วม ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์จำนวน 132 คน เก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบวัดภาวะผู้นำ แบบวัดความสามารถในการตัดสินใจ แบบวัดการมองในแง่ดี แบบวัดการทำงานเป็นทีม และแบบวัดผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ ความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง การมองในแง่ดีอยู่ในระดับสูง การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมี ความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ความสามารถในการตัดสินใจมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 การมองในแง่ดีมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานคือ ความสามารถในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยสามารถร่วมกัน พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01



ลายมือชื่อผู้ผลิต



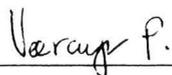
ลายมือชื่อประธานกรรมการ

22 / พ.ค. / 50

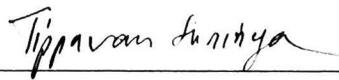
Veeraya Phungthai 2007: Leadership, Decision Making Ability, Optimism, Team Working and Job- Performance of First- Level Supervisors in a Car Assembly Manufacturing.
Master of Science (Industrial Psychology), Major Field: Industrial Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Tippavan Surinya, Ph.D. 129 pages.

The objectives of this research were to study 1) the level of leadership, decision making ability, optimism, team working and job performance 2) the relationship between leadership, decision making ability, optimism, team working with job performance 3) to find variables which could predict job performance of first-level supervisors in a car assembly manufacturing. The study was based on the behavior of a group of 132 supervisors in a car assembly manufacturing. Data were collected by leadership test, decision making ability test, optimism test, team working test and job performance test, which were analyzed by a computer program. The statistical methods were percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis.

The results showed that 1) first-level supervisors in a car assembly manufacturing had a high level of transformational leadership, moderate level of transactional leadership and low level of laissez-fair leadership, high level of decision making ability, high level of optimism, high level of team working and high level of job performance, and 2) transformational leadership was positively related to performance at .01 level of significance; transactional leadership and laissez-fair leadership were negatively related to performance at .01 level of significance, and decision making ability, optimism and team working were positively related to performance at .01 level of significance, and 3) The predictors of job performance were decision making ability, transformational leadership, transactional leadership at .01 level of significance.



Student's signature



Thesis Advisor's signature

22 ' N P. 50

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์วัลย์ สุรินยา ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล กรรมการวิชาเอก และผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.อรพิน สติรมน กรรมการวิชาการที่ได้ช่วยเหลือในการวางแผนและให้คำปรึกษาในการทำ
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเป็นรูปเล่ม ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเวศ
อินทองปาน ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย ที่กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติมทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความ
สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงงานผลิตรถยนต์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ใน
การเก็บรวบรวมข้อมูลและหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์ ที่กรุณาให้ข้อมูลในการตอบ
แบบสอบถามประกอบการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ จิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคพิเศษ
รุ่น 11 ทุกคน ที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และเหนือ
สิ่งอื่นใดขอขอบพระคุณ บิดา มารดาและสมาชิกทุก ๆ คนในครอบครัวที่ได้เป็นกำลังใจและให้การ
สนับสนุนในการศึกษาครั้งนี้

วีรยา พวงไทย
พฤษภาคม 2550

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	8
ทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำ	8
แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการตัดสินใจ	25
แนวคิดเกี่ยวกับการมองในแง่ดี	32
แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	34
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน	42
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
กรอบแนวคิดในการวิจัย	57
สมมติฐานในการวิจัย	58
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	59
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	60
การทดสอบเครื่องมือ	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล	69
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	69

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	70
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	71
ผลการวิจัย	71
ข้อวิจารณ์	78
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	88
สรุปผลการวิจัย	89
ข้อเสนอแนะ	90
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	94
ภาคผนวก	110
ภาคผนวก ก แบบวัดในการวิจัย	111
ภาคผนวก ข คุณภาพแบบวัดในการวิจัย	121
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	129

สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	60
2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	72
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำ ระดับความสามารถในการตัดสินใจ ระดับการมองโลกในแง่ดี ระดับการทำงานเป็นทีมและระดับผลการปฏิบัติงาน	73
4	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดีและการทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงาน	74
5	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน	75
ตารางผนวกที่		
1	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	122
2	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามแบบวัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	124
3	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามแบบวัดภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	125
4	ค่า Item Total Correlation (r) รวมทั้งฉบับของข้อคำถามความสามารถในการตัดสินใจ	125

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
5	ค่า Item Total Correlation (r) รวมทั้งฉบับของข้อคำถามการมองในแง่ดี	126
6	ค่า Item Total Correlation (r) รวมทั้งฉบับของข้อคำถามการทำงานเป็นทีม	127
7	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามผลการปฏิบัติงาน	128

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว หรือที่เรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ทำให้เกิดการแข่งขันในระดับนานาชาติขึ้น โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ ธุรกิจการค้า อุตสาหกรรม การบริหารจัดการ ในยุคนี้กล่าวกันว่า การมีทรัพยากรมากเท่าใด ไม่สำคัญเท่ากับว่ามีปัญหาความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร แรงงาน และคุณภาพของคน (วราภรณ์ สามโกเศศ, 2542) ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งต่างก็ได้พยายามที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ปฏิรูป รูปแบบการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ในภูมิภาคเอเชีย เป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปี ค.ศ. 1997-1998 ซึ่งส่งผลให้กำลังซื้อรถยนต์ลดลงเป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่าในปัจจุบันสถานการณ์ของอุตสาหกรรมยานยนต์จะไม่รุนแรงเท่ากับช่วงเวลาดังกล่าว ซึ่งจะเห็นได้จากยอดขายรถยนต์ในปี ค.ศ. 1999 ของประเทศในแถบเอเชีย 4 ประเทศ อันได้แก่ ประเทศไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ สะท้อนให้เห็นถึงการฟื้นตัวของตลาดรถยนต์และมีแนวโน้มทางการตลาดที่ดีขึ้น โดยยอดขายรถยนต์ของ 4 ประเทศดังกล่าวเพิ่มขึ้นจากปี ค.ศ. 1998 จำนวน 437,387 คัน เป็น 665,545 คันในปี ค.ศ. 1999 หรือเพิ่มขึ้นทั้งสิ้น ร้อยละ 52.2 จากปี ค.ศ. 1998 (Kubo, 2000)

ในองค์กรจะมีบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่หลายระดับที่รับผิดชอบหน้าที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างานระดับต้น และพนักงานปฏิบัติการ บุคคลดังกล่าวจะมีขอบเขตหน้าที่ต่างกันตามที่องค์กรกำหนดไว้ ในองค์กรที่เป็นประเภทโรงงาน อุตสาหกรรมเป็นผู้ผลิตสินค้าจากกระบวนการผลิตหลายขั้นตอนจนกว่าจะได้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบายขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่วางแผนที่จะปฏิบัติตามนโยบายให้มีประสิทธิภาพ และหัวหน้างานระดับต้นจะเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งจะมอบหมายสั่งการให้พนักงานปฏิบัติการเป็นผู้ปฏิบัติตั้งแต่กระบวนการแรกถึงกระบวนการสุดท้าย จะเห็นว่าประสิทธิภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์จะมีคุณภาพมากหรือน้อยจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการสั่งการ การควบคุม การ

ตรวจสอบ และการแก้ไขปัญหของหัวหน้างานระดับต้นทั้งสิ้น หัวหน้างานระดับต้นจึงมีความสำคัญและจะอยู่ ณ ระดับล่างสุดของระดับบริหาร แต่อยู่เหนือพนักงานปฏิบัติการ พวกเขาจะมีหน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญคือ ควบคุมและติดตามงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น หัวหน้างานระดับต้นจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2540)

จากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นทางธุรกิจส่งผลให้อุตสาหกรรมยานยนต์มีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจากพนักงานทุกคน เพื่อที่จะสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร ผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นสิ่งที่ยังต้องการทุกแห่งพึงปรารถนา กล่าวได้ว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพ ความทุ่มเท ความตั้งใจในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน เพราะการพัฒนาการบริหารองค์กรให้เจริญก้าวหน้าขึ้นผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือหัวหน้างานที่เปรียบเสมือนเป็นฟันเฟืองในการผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในโรงงานระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญ หัวหน้างานเป็นผู้บังคับบัญชาคนแรกของพนักงานที่ทำหน้าที่ทางการบริหารเช่นเดียวกับผู้บริหารทุกระดับตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในองค์กรหรือโรงงานใด ๆ (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2541)

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า ผู้นำ เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร (ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547) ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าก็คือ ผู้นำและภาวะผู้นำ (วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2547) การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำจะทำให้เราสามารถแยกแยะผู้บริหารที่ไม่มีภาวะผู้นำ และผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำออกจากกันได้ อย่างน้อยประโยชน์ที่ได้รับคือ ประการแรก ป้องกันมิให้ผู้บริหารที่ไม่มีภาวะผู้นำผ่านขั้นตอนของการสรรหาว่าจ้าง และประการที่สอง องค์กรต้องบริหารจัดการกับผู้บริหารนั้นไม่ให้มีอำนาจ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2548) ซึ่งการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ถ้ามีผู้นำที่ดีมีความสามารถย่อมสามารถนำคนที่อยู่ในความดูแลไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนั้นในองค์กรใดที่ประกอบไปด้วยผู้นำที่มีคุณภาพ ย่อมส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานต่ำและผลกำไรสูงขึ้น ในทางตรงข้ามหากองค์กรใดก็ตามที่มีผู้นำที่ด้อยคุณภาพ ย่อมทำลายขวัญและกำลังใจของพนักงาน อันนำไปสู่ผลผลิตที่ต่ำลงและผลการดำเนินงานที่ล้มเหลว ปัจจัยที่เป็นต้นเหตุของความล้มเหลวขององค์กรนั้นมีสาเหตุหลายประการ ประการแรกเป็นเพราะผู้บริหารไม่มีความสามารถจากการศึกษาของ (D.B.Bibeault, 1982) พบว่าผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่มีลักษณะเผด็จการ ชี้นำ และต้องการที่จะขยายองค์กรให้เติบโตอย่างมากมาย สามารถนำไปสู่ความล้มเหลวได้ และจาก

การศึกษาของ (R.C.Hoffman, 2002) พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารองค์กรต้องการทำทุกอย่างคนเดียว และการที่ผู้บริหารคนเดิมไม่วางตัวผู้สืบทอดตำแหน่งไว้ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, 2542)

สิ่งสำคัญในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารก็คือ การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) การตัดสินใจสั่งการเป็นเสมือนหัวใจของการบริหารและการจัดการ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจมีอยู่ในทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการของการทำงาน แม้แต่บุคคลธรรมดาที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้ก็เพราะเราต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะใช้ชีวิตประจำวันอยู่แต่ในบ้านหรือออกไปทำงานนอกบ้านก็ตาม นักบริหารระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ประธานกรรมการ ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน ก็ต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การตัดสินใจในบางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีผลต่อผลประโยชน์และกำไรขาดทุนของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะวัดได้จากความสามารถในการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ไม่ว่าจะปรากฏผลออกมาเช่นใดผู้บริหารก็ต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น (ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตร โรจน์, 2542) เพราะการตัดสินใจที่ดีย่อมนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและหากตัดสินใจผิดพลาดก็ย่อมจะทำให้องค์กรนั้นล้มเหลวในที่สุด (ศิริพร พงศ์ศรี โรจน์, 2540)

การมองในแง่บวกหรือการมองในแง่ลบของผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลนำไปสู่วิธีการในการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในการทำงาน (Inamori, 1995) ผู้ที่มีลักษณะของการมองในแง่ดี จะเป็นบุคคลที่มีสุขภาพจิตดีและมีความมั่นคงทางอารมณ์ การมองในแง่ดีไม่เฉพาะแต่การมองสิ่งแวดล้อมภายนอกเท่านั้น แต่รวมถึงการมองตนเอง มองโลกภายนอก และมองอนาคตว่าเต็มไปด้วยความหวังและความสำเร็จ ส่วนความผิดพลาดก็จะมองว่าเป็นแรงผลักดันอย่างหนึ่ง ซึ่งการมองและการคาดหวังในแง่บวกจึงเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลใช้ความพยายามจนประสบความสำเร็จในการทำงาน (เทิดศักดิ์ เดชคง, 2541)

ในยุคของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้นั้นจะต้องบริหารงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ชีดหลักการทำงานร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง โดยเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (นิพนธ์ จิตภักดี, 2538) ซึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของระบบองค์กรและการทำงานสมัยใหม่ ที่ผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ นิยมนำมาใช้เพื่อปรับโครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานให้มีความแบนราบ

(Flat Organization) และลดลำดับชั้น (Delaying) ในการจัดการให้น้อยลง ทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (ฉัตรพันธ์ เจริญนันท์, 2545) และการทำงานเป็นทีมเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เนื่องจากได้มีข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทีมงานให้ทำงานได้คล่องตัว ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (สุนันทา เลานันท์, 2544)

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหัวหน้างานระดับต้นขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์
3. เพื่อศึกษาตัวแปรที่ทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบระดับระดับภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์
2. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงาน การมองในแง่ดีกับผลการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์
3. ทราบตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์
4. ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตในการวิจัยไว้ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์จำนวน 200 คน และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 132 คน ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2548

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น

2.1.1 ภาวะผู้นำ

- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

2.1.2 ความสามารถในการตัดสินใจ

2.1.3 การมองในแง่ดี

2.1.4 การทำงานเป็นทีม

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน

นิยามศัพท์

หัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานผลิตรถยนต์

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ในการใช้ความสามารถ ใช้อำนาจ หรืออิทธิพลชักจูง กระตุ้น และชี้แนะผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ เพื่อที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศรัทธาพามากขึ้น ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร โดยหัวหน้างานระดับต้นจะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง ระดับพฤติกรรมของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ที่ใช้ต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ แต่จะเป็นการทำเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง และต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกให้กันและกัน หัวหน้างานระดับต้นจะใช้วิธีจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก มีพฤติกรรม

องค์ประกอบเฉพาะได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ที่แสดงให้เห็นว่าไม่กระตือรือร้นกับการทำงาน ขาดความรับผิดชอบ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถของหัวหน้างานระดับต้นในการใช้กระบวนการคิด พิจารณา เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในโรงงานผลิตรถยนต์ โดยการรวบรวม วิเคราะห์ ประมวลข้อมูล และข้อจำกัด ในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทางเลือกนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ โดยแสดงออกถึงความมั่นใจ ความคิดสร้างสรรค์ การยืดหยุ่น ความมีวิจรรย์ญาณ และความมีเหตุผล

การมองในแง่ดี หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้น มองว่าสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นเสมอ เกิดขึ้นกับทุกเรื่อง และเกิดขึ้นเพราะตนเอง ส่วนปัญหา อุปสรรค หรือสิ่งร้ายๆ ที่เกิดขึ้น จะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราว เกิดขึ้นเฉพาะสิ่งหนึ่งสิ่งใดเท่านั้น และมีสาเหตุมาจากสิ่งอื่น

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานระดับต้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการติดต่อสื่อสาร มีการรับผิดชอบร่วมกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานของหัวหน้างานระดับต้น ที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถและศักยภาพจากการทำงาน ประกอบด้วย ด้านความคิด ด้านเทคนิค และด้านบุคคล

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงเรียนผลิตรยนต์ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ
2. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการตัดสินใจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการมองในแง่ดี
4. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
5. แนวคิดเกี่ยวกับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
6. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) ผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของตนเองหรือกลุ่มที่ได้กำหนดไว้

เสนาะ ดิยาวี (2543) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น ซึ่งจะทำงานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จ

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

Diane (1996) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลชักจูงให้บุคคลดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Loveridge (1996) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถให้ผู้อื่นดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Robbins (1996) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพล เพื่อนำกลุ่มให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากคำจำกัดความข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการของบุคคลในการใช้ความสามารถ ใช้อำนาจ หรืออิทธิพลชักจูง กระตุ้น และชี้แนะผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ เพื่อที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2541)ได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม
3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์
4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

สำหรับรายละเอียดของทฤษฎีทั้ง 4 นั้น มีดังต่อไปนี้คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

ทฤษฎีนี้อยู่ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 จนกระทั่งต้นศตวรรษที่ 20 โดยมีความเชื่อว่า คนที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ (Navahandi, 1997)

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเป็นทฤษฎีซึ่งเสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญาซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำ (อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) มีดังนี้

- 1.1 มีพลังและความทะเยอทะยานสูง
- 1.2 มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
- 1.3 มีความซื่อสัตย์สุจริต และความซื่อตรง
- 1.4 มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงความเฉลียวฉลาด
- 1.5 มีความรอบรู้ในการทำงาน

บุคคลที่มีความเป็นผู้นำในตนเอง หมายถึง บุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการปรับบุคลิกภาพให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการรับรองว่าคุณลักษณะใดจะทำให้เป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

ยุคการศึกษาผู้นำเชิงพฤติกรรมเริ่มตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1940 จนกระทั่งถึงช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ บางส่วนถูกรอบครอบโดยทฤษฎีของนักพฤติกรรมศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกาและในอังกฤษ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมมุ่งไปที่ความพยายามในการระบุพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพว่าเป็นแบบใดมากกว่าที่จะมุ่งเน้นไปที่ใครคือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Navahandi, 1997) การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญ ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio (1998 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) การค้นพบแบบของพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ คือ

2.1.1 ผู้นำที่มุ่งถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะของผู้นำ ซึ่งให้ความสำคัญที่บทบาทของตัวเอง และคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างสรรค์ในการทำงานสูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย

2.1.2 ผู้นำที่มุ่งถือผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่มีลักษณะแสดงความเป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเชื่อถือและความอบอุ่นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

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

2.2.1 พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งที่คนจะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2.2.2 พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งที่ผลผลิตจะแสดงพฤติกรรมตรงกันข้าม กล่าวคือจะเน้นงานและเทคนิคต่างๆ ในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3 ทฤษฎีของ Blake กับ Mouton ทฤษฎี Managerial Grid กล่าวว่า ผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไรอาจดูได้จากการผสมประสานระหว่างความคิดที่ผู้นำมีต่อตัวคน และต่อการผลิต เขาเชื่อว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคน (Concern for People) หรืออาจเป็นผู้ให้ความสำคัญต่อการผลิต (Concern for Production) หรืออาจให้ความสำคัญทั้งต่อคนและต่อการผลิตก็ได้ (พรรณราย ทรัพย์ะประภา, 2529) แบบของผู้นำทั้ง 5 ประเภท มีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

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

2.3.2 ผู้นำแบบ 1, 9 ผู้นำแบบนี้เป็นแบบตรงกันข้ามกับ 9, 1 คือ จะเน้นต่อการรักษาสัมพันธภาพในระหว่างบุคคล ที่ราบรื่นและไม่ขัดขวางผู้ใด ทักษะคติและความรู้สึกของบุคคลมีความสำคัญมากกว่าการผลิต ผู้นำแบบนี้เรียกว่า แบบ Country Club Management

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

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

2.3.5 ผู้นำแบบ 9, 9 ผู้นำแบบนี้มีวัตถุประสงค์ในการบริหารงานด้วยการสนับสนุนสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผลผลิตสูง และขวัญกำลังใจสูงด้วยการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้นำจะตั้งสมมติฐานว่าความต้องการพื้นฐานของบุคคลจะได้รับการตอบสนองด้วยผลงานที่สร้างสรรค์และด้วยการแสดงความสนใจอย่างสูงต่อตัวบุคคลและต่อการผลิต

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์จะเน้นที่ความสำคัญของปัจจัยทางสภาพแวดล้อม ยกตัวอย่างเช่น ธรรมชาติของงานที่ปฏิบัติโดยผู้นำ ธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมภายนอกและคุณลักษณะของผู้ตาม (Yukl, 1994) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของฟีดเดอร์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership) รูปแบบ LPC ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายว่าสถานการณ์ทำให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิภาพได้อย่างไร (Yukl, 1994) Fielder ได้กล่าวว่า มีปัจจัยทางสถานการณ์อยู่ 3 ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดอำนาจและอิทธิพลของผู้นำและยังเป็นตัวกำหนดว่า ผู้นำจะมีลักษณะประชาธิปไตยและเน้นที่ตัวคน หรือมีลักษณะเผด็จการและเน้นที่ตัวงาน (พรรณราย ทรัพย์ะประกา, 2529) ซึ่งมีดังต่อไปนี้คือ

3.1.1 สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) ฟีดเดอร์ กล่าวว่า ผู้นำน่าจะมีอำนาจและอิทธิพลต่อสมาชิกถ้าเขามีสัมพันธภาพอันดีต่อสมาชิกหรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าผู้นำที่ขาดสัมพันธภาพอันดีต่อสมาชิก

3.1.2 การจัดมอบหมายงาน คือ การกำหนดว่างานของกลุ่มที่ต้องทำอยู่เป็นประจำและที่สามารถทำนายได้นั้นเป็นอย่างไร ฟีดเดอร์กล่าวว่างานต่างๆ และการมอบหมายงานอะไรให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำนั้น ถ้ากระทำอย่างรอบคอบด้วยการจัดวางโครงสร้างอย่างมีแบบแผนจะช่วยให้ ผู้นำคนนั้นมีอิทธิพลมากกว่างานที่ไม่ชัดเจน สับสน

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

3.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard Situational Leadership Theory) ผู้นำตามสถานการณ์ในทฤษฎีนี้จะมุ่ง 2 ทักษะ คือ พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมความสัมพันธ์ โดยจะพิจารณาในลักษณะสูงหรือต่ำ แล้วจึงรวมทั้ง 2 ลักษณะเข้าเป็นพฤติกรรมของผู้นำ 4 ประเภท (ศิริวรรณ และคณะ, 2541) คือ

3.2.1 การบอกกล่าว (Telling) รูปแบบผู้นำแบบนี้จะทำงานดีที่สุดกับพนักงาน ซึ่งไม่เต็มใจและขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

3.2.2 การใช้งาน (Selling) เป็นผู้นำแบบบงการเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันก็ให้การสนับสนุนความต้องการของพนักงาน

3.2.3 การมีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำจะมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทในการอำนวยความสะดวกอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ

3.2.4 การมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำจะอำนวยความสะดวกหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยตัวเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถ และมีการจูงใจ

3.3 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader Member Exchange Theory) ผู้นำจะสร้างกลุ่มพวกเดียวกัน และกลุ่มคนที่เป็นพวกอื่นขึ้นมา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่มที่เป็นกลุ่มคนพวกเดียวกัน (In-Group) นี้จะมีสมรรถนะการทำงานที่สูงกว่า อัตราการออกจากงานน้อย และพอใจหัวหน้ามากกว่า ผู้นำมักจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกัน และมีความโน้มเอียงที่จะพอใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทําส่งต่าง ๆ ให้มากกว่า จากการศึกษาพบว่าผู้นำจะเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่เข้ามาเป็นกลุ่มคนพวกเดียวกับเขาจากลักษณะบางประการ เช่น อายุ เพศ ทักษะคติ ซึ่งคล้าย ๆ กับผู้นำ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541)

3.4 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นหน้าที่ของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสรุปว่าคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะเป็นเผด็จการสูงมีแนวโน้มที่จะยอมรับผู้นำที่มีลักษณะนำทางมากกว่าที่จะยอมรับผู้นำที่มีลักษณะร่วมมือกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อในการควบคุมตนเองภายในคือเชื่อว่ารางวัลใดก็ตามที่เขาจะได้รับขึ้นอยู่กับความพยายามของเขาเอง บุคคลที่มีความเชื่อเช่นนี้จะมีคามพึงพอใจในผู้นำที่มีลักษณะร่วมมือกันมากกว่าแบบอื่น และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเองมีความสามารถที่จะทำงานอยู่ในระดับสูงแล้วจะไม่ค่อยยอมรับความเป็นผู้นำแบบนำทาง (พรธรราย นัจฉันทิก, 2545)

3.5 ทฤษฎีผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader-Participation Model) โมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วมคือ ทฤษฎีผู้นำซึ่งจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์เพื่อตัดสินใจหารูปแบบของการร่วมตัดสินใจในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน Victor Vroom และ Phillip Yetton ได้พัฒนาโมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (ศิริวรรณ และคณะ, 2541) ซึ่งจะแสดงรูปแบบผู้นำ 5 แบบ ตามสถานการณ์ดังต่อไปนี้คือ

3.5.1 ผู้นำที่แก้ปัญหา ตัดสินใจด้วยตนเอง และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในเวลานั้น

3.5.2 ผู้นำที่หาข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเอง โดยอาจจะบอก หรือไม่บอกผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ว่าจะไรคือปัญหา บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาในผู้นำรูปแบบนี้จึงต้องจัดหาข้อมูลที่จำเป็นมาให้ผู้นำมากกว่าการแก้ปัญหา

3.5.3 ผู้นำจะแบ่งปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบุคคล แล้วนำเอาความคิดและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งการตัดสินใจอาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

3.5.4 ผู้นำจะแบ่งปันปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยจะทำในลักษณะการรวมกลุ่มรวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะ แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจอาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

3.5.5 ผู้นำจะแบ่งปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดการในลักษณะการรวมกลุ่มรวบรวมและประเมินทางเลือกในการตัดสินใจ โดยพยายามโน้มน้าวให้มีการตกลงตัดสินใจกัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational & Transactional Leadership)

4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้ถูกเสนอ โดยนักวิจัยหลายท่านเพื่ออธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวาง (Large-Scale) ในองค์กรได้อย่างไร แนวความคิดนี้ถูกพัฒนาครั้งแรก โดย Burns (1978) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวคิดที่ว่าผู้นำจะใช้พฤติกรรมที่ซับซ้อนมากกว่าโครงสร้างที่มีมาแต่แรกเริ่ม (Nahavandi, 1997)

4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงาน และจัดหารางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายามพนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542) ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีแนะแนว และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปในทิศทางที่เป้าหมายถูกสร้างไว้ด้วยการอธิบายกฎเกณฑ์และความ

ต้องการงานอย่างชัดเจน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541) นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ยังให้แนวความคิดที่ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญ ๆ นั้นมุ่งไปที่การแลกเปลี่ยนและการติดต่อระหว่าง ผู้นำและผู้ตาม ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) ผู้นำ จะจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดโครงสร้างให้ ตรงกับงาน เป็นต้น (Nahavandi, 1997)

แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์ (Burns Theory of Transforming)

Burns (1978 อ้างใน เสาวนิต เสถานานนท์, 2542) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น กระบวนการ ซึ่งผู้นำและผู้ตาม ได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริตหรือคุณธรรมและ แรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำแบบนี้จะปลูกสำนึกให้มี อุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบและ มนุษยธรรมไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย เช่น หวาดกลัว อิจฉา โลก หรือมีแต่ความเกลียด สำหรับเบ รน์สนั้นเชื่อว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเป็นใคร อยู่ในตำแหน่งไหนก็ได้ในองค์กร แต่จะเป็น บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา พอกับการมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass's Theory of Transformational Leadership)

ทฤษฎีของ Bass ได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะ ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม (รัตติกร์ณ จงวิศาล, 2543)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1996: 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและลูกน้องมากกว่าการตั้งข้อตกลงหรือข้อแลกเปลี่ยนอย่างง่าย ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติในแนวทางที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ โดยการใช้องค์ประกอบหนึ่งในสี่ หรือองค์ประกอบมากกว่าหนึ่งอย่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาของ Bass (1985) จนกระทั่งถึง Avolio และ Howell (1992) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามี 4 องค์ประกอบ กล่าวคือ ผู้นำจะสร้างบารมีทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามเลียนแบบผู้นำ ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความท้าทายในงานและการโน้มน้าว ผู้นำจะกระตุ้นปัญญาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และท้ายที่สุดผู้นำจะคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลด กล่าวคือ ผู้นำจะสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คำปรึกษา และอบรม (Bass, 1996) โดยแต่ละองค์ประกอบจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

1. การสร้างบารมี (Charismatic Leadership or Idealized Influence) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติสิ่งซึ่งเป็นแนวทางหรือแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเป็นที่ชื่นชมได้รับความเคารพยกย่องและไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะเลียนแบบผู้นำ ผู้นำจะร่วมเลี้ยงกับผู้ตาม และจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่ใจตัวเอง ผู้นำแบบนี้จะได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ที่มีจริยธรรมและศีลธรรมสูง ผู้นำแบบนี้จะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวจะใช้อำนาจเมื่อเวลาที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติ สิ่งที่จะกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนที่อยู่รอบข้างโดยการท้าทายในเรื่องงานผู้นำจะ กระตุ้น Team Spirit ผู้นำจะกระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดีผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มี ส่วนร่วมในการคาดหวังหรือจินตนาการถึงอนาคตอันสวยงาม ผู้นำจะสร้างความคาดหวังในด้าน การสื่อสารที่ชัดเจนตามแบบที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ และมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3. การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะกระตุ้นความ พยายามของผู้ตามในทางสร้างสรรค์และริเริ่ม โดยการตั้งข้อสมมติฐาน หาข้อสรุปเดิม ๆ ด้วย วิธีการใหม่ ๆ ผู้นำแบบนี้จะให้กำลังใจกับความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตาม และจะไม่มีการประชา พิจารณ์เกี่ยวกับความผิดพลาดในหมู่สมาชิก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกสนับสนุนให้หาวิธีการใหม่ ๆ และความคิดของเขาจะไม่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ในกรณีที่เกิดแตกต่างไปจากผู้นำ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำแบบนี้จะใส่ใจ เป็นพิเศษกับความต้องการประสบความสำเร็จและความต้องการเจริญก้าวหน้าของผู้ตามในแต่ละ บุคคลโดยทำหน้าที่เป็นครูฝึก หรือผู้ให้คำปรึกษา ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานจะได้รับการพัฒนา ศักยภาพให้สูงขึ้น มีการเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ภายใต้บรรยากาศแห่งการสนับสนุน พฤติกรรมของผู้นำจะยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม (ตัวอย่างเช่น พนักงานบางคน ได้รับการให้กำลังใจมากกว่า บางคนมีอิสระมากกว่า มีโครงสร้างงานมากกว่า) ผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์ กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว และจะมองเห็นคุณค่าของผู้ตามมากกว่าจะมองเพียงแค่ว่าผู้ตามเป็นเพียง แคพนักงาน และผู้นำจะมอบหมายงานให้ผู้ตามในฐานะที่เป็นเครื่องมือพัฒนาผู้ตาม

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ผู้นำจูงใจผู้ ตามให้ปฏิบัติงานระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความ เชื่อมมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ ตามปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับ ความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนัก ถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรเพื่อที่จะบรรลุ

เป้าหมาย ผู้นำจะต้องระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543)

Bass (1985 Cited in Shakleton, 1995) ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สังเกตว่าลูกน้องของเขาหรือเธอต้องการได้รับอะไรจากการทำงานและมองว่าลูกน้องของเขาได้อะไรจากการทำงานที่พวกเขาปรารถนา ถ้าผลการปฏิบัติงานของพวกเขาเป็นเครื่องยืนยันถึงสิ่งที่พวกเขาปรารถนาได้
2. แลกเปลี่ยนรางวัลและให้คำสัญญาว่าจะให้รางวัลสำหรับความพยายามของลูกน้องในระดับที่เหมาะสม
3. ตอบสนองความสนใจของลูกน้องทราบใดที่ลูกน้องสามารถทำให้งานคล่องตัวได้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นเมื่อผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษตามผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบการเสริมแรงทางบวกโดยการให้รางวัล (Contingent Reward) อยู่ในรูปแบบของการเป็นผู้กระทำหรือวางเฉย หรือที่เรียกว่าการบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) ซึ่งมี 2 รูปแบบ คือ MBE-A และ MBE-P (Bass, 1996) ซึ่งรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบมีดังต่อไปนี้คือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ในการให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นผู้นำการตกลงกับผู้ตามอย่างชัดเจนว่าจะอะไรที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติ และผู้นำจะสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการตอบแทน ในกรณีที่พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายไป มีการค้นพบว่าการแลกเปลี่ยนแบบมีโครงสร้างนี้มีประสิทธิภาพทีเดียว ถึงแม้จะไม่เท่ากับองค์ประกอบในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการที่จะจูงใจผู้อื่นให้พัฒนาศักยภาพหรือผลการปฏิบัติงานให้สูง (Bass, 1996)

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management – by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อย เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิด ผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบคือตำหนิให้ข้อมูล ย้อนกลับทางลบ สรุปว่าเป็นการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้ทำงาน เหมือนเดิม จะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือการ บริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) (เสาวนิต เสดานนท์, 2542) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยนชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ โดยผู้นำจะตรวจสอบผิดไปจาก ธรรมดาโดยดูจากมาตรฐานความผิดพลาดในงานที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม สำหรับการบริหาร แบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิม トラบเท่าที่ วิธีการทำงานแบบเก่าให้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นผู้นำที่บริหารโดยการวาง เฉยเชิงรับถึงจะเข้าไปแก้ไข (Bass, 1996)

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – Faire Leadership: LF)

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือเรียกว่าไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่เฉื่อยชาไม่ตื่นตัว และเป็นภาวะผู้นำที่ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายให้เห็น ถึงภาวะผู้นำแบบ Nontransaction (ภาวะผู้นำแบบไม่แลกเปลี่ยน)

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งสามารถสรุปได้ ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้อำนาจในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตนเองโดยการเป็น แบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นปัญญาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางสร้างสรรค์ รวมถึงการคำนึงคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นการส่งเสริมศักยภาพของผู้ ตามและทีมงานในทางสร้างสรรค์ สำหรับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเป็นการแลกเปลี่ยนแบบ บางสิ่งบางอย่างระหว่างผู้นำกับผู้ตาม กล่าวคือ ผู้ตามจะต้องทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อที่จะได้รับ รางวัลเป็นการตอบแทนจากผู้นำ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะเป็นรูปแบบที่เรียกว่าไม่มี ภาวะผู้นำ

ทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ

Avolio and Bass (1991 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2545) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า "4I" (Four I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อมั่น และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมจากผู้นำในการสร้างความ

มั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาพฤติกรรมของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้

ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อ ความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เป็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลสำคัญ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4 I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมี ความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็น แนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ Bass (1997 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545 : 31 - 48)

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรง ตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุ เป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่

กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจึงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้อุปสรรคของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความคิดความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่อง หรือไม่ได้มาตรฐานการบริหารแบบวางเฉย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536) แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการแบบกั้นไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership: LF) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มี

มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกขึ้นอยู่กับฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

จากภาวะองค์กรในปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ ทางด้านการจัดการบริหารองค์กรเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ของยุคเศรษฐกิจที่ผันผวน จึงต้องเล็งเห็นถึงภาวะผู้นำที่จะสามารถนำพาให้องค์การอยู่รอดพ้นจากภาวะเศรษฐกิจนี้ และให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทางผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ โดยผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการตัดสินใจ

ความหมายของการตัดสินใจ

จุมพล นิมพานิช (2535) กล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นความคิด และการกระทำต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเลือกตกลงใจในการเลือกทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง

ประยูร ศรีประสาธน์ (2536) กล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดตามธรรมชาติของผู้ตัดสินใจ และหากมิได้มีการเลือกทางเลือกก็จะไม่ถือว่าการตัดสินใจ

รชนา อังษะกิจ (2539) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมขณะที่บุคคลต้องเผชิญหน้ากับทางเลือกที่กำลังรอคอยการตัดสินใจตั้งแต่ 2 ทางเลือกขึ้นไป และจำเป็นต้องเลือกสิ่งหนึ่งจากหลายสิ่ง ในบางกรณีถ้ามีทางเลือกที่มีประโยชน์มากกว่าหนึ่งสิ่งก็อาจจะเลือกสองสามสิ่งจากหลายสิ่งได้เนื่องจากการตัดสินใจเป็นขั้นตอนหนึ่งที่แทรกอยู่ในทุกการกระทำ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่มีการดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน เริ่มจากการพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้น การค้นหาทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา การเลือก

วิธีที่จะใช้แก้ปัญหา ซึ่งคาดหวังว่าจะนำผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ ดำเนินการแก้ปัญหา การประเมินผล การแก้ไข การติดตามข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

อาทิตย์ โกสกุล (2540) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกปฏิบัติ หรือคว้นปฏิบัติ หรือเลือกทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ ต้องการ ซึ่งจะอาศัยข้อเท็จจริงและการชั่งใจประกอบการตัดสินใจ

ไขแสง โปธิโกสม (2543) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การประเมินทางเลือกโดย พิจารณาจากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่มีอยู่ ซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูล เหตุผลสนับสนุน เพื่อหา แนวทางในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและได้แนวปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมาย อย่างสัมฤทธิ์ผล ป้องกันเหตุการณ์ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้

มัลลิกา ต้นสอน (2544) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการในการแก้ปัญหาโดยการ รวบรวม วิเคราะห์ ประมวลข้อมูลและข้อจำกัดในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม โดยทางที่เราเลือก จะผ่านการพิจารณา ตรวจสอบและประเมินว่าเหมาะสมหรือดีที่สุด ณ ขณะนั้น

สมยศ นาวิการ (2546) กล่าวว่า การตัดสินใจคือ ทางเลือกระหว่างวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระทำ หรือบรรลุความสำเร็จบางสิ่งบางอย่าง

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการคิด พิจารณา เพื่อแก้ไขปัญหาโดยรวบรวมวิเคราะห์ประมวลข้อมูลและข้อจำกัดในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง แล้วนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ ต้องการ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ทฤษฎีซึ่งอธิบายวิธีตัดสินใจของมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็นรูปแบบของกระบวนการ ได้เป็น 2 ประเภท (ชัยพร วิชชาวุธ, 2525) คือ

1. ทฤษฎีบรรทัดฐานหรือปทัสถาน (Normative or Prescriptive Theory)

ทฤษฎีนี้เสนอกระบวนการตัดสินใจที่มนุษย์ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดเป็นรูปแบบที่ค่อนข้างแน่นอน เพื่อก่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1.1 กลุ่มทฤษฎีการตัดสินใจตามหลักเหตุผล (Rational Comprehensive Decision Making)

1.2 กลุ่มทฤษฎีส่วนเพิ่มหรือปรับส่วน (Incrementalism)

1.3 กลุ่มทฤษฎีแบบผสม (Mixed Scanning)

ทฤษฎีทั้ง 3 กลุ่มนี้ ถูกนำไปใช้อย่างมากในกระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอเพื่อนำมาปฏิบัติเป็นนโยบายสาธารณะ (Public Policy) โดยมีรายละเอียดของแต่ละกลุ่มทฤษฎีดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีการตัดสินใจตามหลักเหตุผล เป็นกลุ่มที่ตั้งอยู่บนฐานคติสองประการคือ ประการแรกในการกำหนดนโยบายสามารถจัดเรียงลำดับความสำคัญของเป้าหมายได้ ตลอดจนเรียงลำดับความต้องการ และคุณค่าต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ ประการที่สองสามารถพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ได้ทุกทางเลือก พร้อมคำนวณถึงผลดีผลเสียของแต่ละทางเลือกได้ ทั้งนี้เพื่อทำการตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จต่อไป

1. กลุ่มทฤษฎีส่วนเพิ่มหรือปรับส่วน เป็นกลุ่มที่ปฏิเสธฐานคติพื้นฐานของกลุ่มทฤษฎีการตัดสินใจตามหลักเหตุผลอย่างสิ้นเชิง โดยกล่าวว่า ในทางปฏิบัติแล้วเป็นไปได้ที่จากข้อจำกัดทางด้านเวลา ความรู้งบประมาณ รวมทั้งทรัพยากร และข้อมูลต่าง ๆ นอกจากเหตุผลดังกล่าวแล้ว การที่ผู้ทำการตัดสินใจเลือกที่จะทำการตัดสินใจตามกลุ่มทฤษฎีเพราะความไม่แน่นอนของผลที่จะเกิดขึ้น จากแนวทางใหม่แตกต่างไปจากเดิมเท่านั้น

2. กลุ่มทฤษฎีแบบผสม เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พยายามนำเอาส่วนดีของทั้งสองกลุ่มมาผสมผสานกันโดยเสนอว่า ให้ผู้ทำการตัดสินใจทำการพิจารณาเลือกต่าง ๆ อย่างคร่าว ๆ โดยทั่วไป และเมื่อให้ความสนใจทางเลือกใดเป็นพิเศษ ก็ให้นำทางเลือกนั้นมาพิจารณาอย่างถี่ถ้วนอีกครั้งหนึ่ง

2. ทฤษฎีพรรณนา (Descriptive Theory)

ทฤษฎีนี้มุ่งอธิบายกระบวนการตัดสินใจของมนุษย์ที่เกิดขึ้นในมนุษย์ทั่วไป ซึ่งทำการตัดสินใจโดยความรู้สึกนึกคิด โดยมีความเป็นรูปแบบ และความถูกต้องแน่นอนน้อยกว่าแบบแรก สำหรับการตัดสินใจของหัวหน้างานระดับต้นนั้นค่อนข้างจะเป็นไปตามแนวทางของทฤษฎีพรรณนามากกว่า เนื่องจากการตัดสินใจของหัวหน้างานระดับต้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งส่วนที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ

กระบวนการตัดสินใจ

วุฒิชัย จานง (2533) ได้เสนอขั้นตอนหรือกระบวนการตัดสินใจว่ามี 6 ขั้นตอนดังนี้คือ

1. การแยกแยะตัวปัญหา (Problem Identification) ถือเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะต้องจับประเด็นปัญหาให้ถูกต้อง ค้นหาปัญหาที่แท้จริงให้พบ และถือว่าการค้นหาจนรู้ปัญหาที่แท้จริง เสมือนการแก้ปัญหาเสร็จแล้วครั้งหนึ่งทีเดียว แล้วแยกแยะปัญหานั้นให้ละเอียดทุกแง่มุม หรือวิเคราะห์ปัญหาให้ละเอียด
2. การหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา (Information Search) ได้แก่การเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาซึ่งอาจพบทั้งหมดโดยตรง โดยอ้อม ข่าวสารที่ได้รับจะต้องเกี่ยวข้องกับสาเหตุของปัญหามากที่สุด
3. การประเมินค่าของข่าวสาร (Evaluation of Information) ได้แก่ขั้นตอนในการคัดเลือกจัดระบบข่าวสารเกี่ยวกับปัญหา ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้หรือข้อเท็จจริงใด ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหา หรือไม่ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ควรตัดทิ้งไป คงไว้แต่ข่าวสารที่ต้องการเท่านั้น
4. การกำหนดทางเลือก (Listing of Alternatives) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการตัดสินใจ กับขั้นตอนที่หนึ่ง ขั้นตอนนี้จะสมบูรณ์หรือไม่ขึ้นอยู่กับข่าวสารความรู้ ตลอดจนข้อเท็จจริงที่ได้ประมวลมาจากขั้นที่ 3 ทางเลือกต้องมีหลายระดับและควรจัดลำดับความสำคัญเพื่อสะดวกในการเลือกไว้ด้วย
5. การตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ (Selection of Alternatives) เป็นขั้นตอนใน

การตัดสินใจอย่างแท้จริง โดยเลือกแนวทางตามขั้นตอนที่ 4 ที่ประเมินว่าเหมาะสมที่สุด

6. ปฏิบัติการตามการตัดสินใจ (Implementation of Decision) ได้แก่ขั้นตอนที่ปฏิบัติตามทางเลือกที่ 5 เมื่อผลของการตัดสินใจอันหมายถึง การปฏิบัติในการแก้ปัญหาปรากฏออกมาเช่นไร ต้องมีการประเมินผลอีกครั้ง เพื่อจะสรุปว่าการตัดสินใจนั้นเหมาะสมกับปัญหาเพียงใด

เกณฑ์ในการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจซึ่งเป็นการเลือกทางที่จะปฏิบัตินั้น ผู้ทำการตัดสินใจแต่ละคนจะมีเกณฑ์ในการตัดสินใจที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปเกณฑ์ต่างๆที่มักจะใช้ในการตัดสินใจได้ดังนี้ (วุฒิชัย จานง, 2533)

1. เกณฑ์หาจุดสูงสุด หมายถึง การตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์แบบที่สุด ทำให้กำหนดทางเลือกได้หลายทาง แล้วนำทางเลือกที่ดี และเหมาะสมที่สุดมาใช้ปฏิบัติการ และถือว่าเป็นแนวทางการตัดสินใจที่ให้ผลในการปฏิบัติสูงสุดด้วย
2. เกณฑ์การหาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่ต่ำ ๆ หมายถึง การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกที่มีค่าต่ำ ๆ เนื่องจากข่าวสาร ข้อมูล ไม่สมบูรณ์เพียงพอหรืออาจจะถูกบีบบังคับ จากสถานการณ์ในขณะนั้น ให้จำเป็นต้องเลือกเช่นนั้น
3. เกณฑ์การเลือกแนวทางที่มีผลเสียน้อยที่สุด หมายถึง ในกรณีที่หาแนวทางที่จะก่อให้เกิดผลดีจริงๆไม่ได้แล้ว จำเป็นต้องเลือกแนวทางที่จะเกิดผลเสียต่อองค์การจึงต้องพยายามเลือกแนวทางตัดสินใจที่ให้ผลเสียน้อยที่สุด
4. เกณฑ์การสร้างควมพึงพอใจ หมายถึง การกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำไว้แล้ว เมื่อเลือกทางต่างๆ ที่ให้ผลดีเท่านี้ไม่ได้แล้ว หากทางเลือกใดเข้าขั้นหรือถึงขั้นต่ำของมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารจะเลือกแนวทางนั้น

ความหมายของความสามารถในการตัดสินใจ

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า ความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ที่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อการแก้ปัญหาการทำงานของคนตามบทบาทที่เป็นอยู่ ความรู้ ความสามารถอย่างมีข้อจำกัด เนื่องจากปัจจัยภายในบุคคลแต่สามารถนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น ได้โดยการอบรม การศึกษา และจากประสบการณ์หลาย ๆ ทาง

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ให้ความหมายของความสามารถไว้ว่า ความสามารถ หมายถึง มีคุณสมบัติที่จะทำได้โดยเฉพาะทางความรู้หรือความชำนาญ

ดังนั้นความสามารถในการตัดสินใจ (Decision-making ability) จึงหมายถึง คุณสมบัติของบุคคลในการใช้กระบวนการคิด พิจารณา เพื่อแก้ไขปัญหาโดยการรวบรวม วิเคราะห์ ประมวล ข้อมูลและข้อจำกัดในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง แล้วนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ ได้รับประสบการณ์ หรืออบรมจนสามารถพัฒนาตนเองได้

การวัดความสามารถในการตัดสินใจ

Corcoran (1981 อ้างใน จินตนา จันทร์โคตร, 2530) ทำการวิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือวัดความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาล พบว่า การวัดพฤติกรรมการตัดสินใจนั้น สามารถวัดความสามารถในการตัดสินใจได้ ซึ่งเครื่องมือที่พิจารณาองค์ประกอบพฤติกรรมการตัดสินใจ 5 ด้าน แต่ละด้านประกอบด้วยข้อคำถาม 10 ข้อย่อย เรียกว่า The Decision Behavior Scale (DBS) แบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) โดยจากการศึกษาวิจัยของ Corcoran พบว่า เครื่องมือ DBS นี้สามารถแยกผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจระหว่างสูงและต่ำได้ องค์ประกอบของเครื่องมือนี้แต่ละองค์ประกอบนั้น Corcoran ได้ทำการศึกษา และอ้างถึงเหตุผลวิจัยต่าง ๆ นั้น ได้แก่ความเชื่อมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น วิจารณญาณ และความมีเหตุผลไว้ดังนี้

1. ความมั่นใจ (Confidence) หมายถึง การตัดสินใจที่ได้แสดงออกถึงความมั่นใจ แน่ใจ จนกล้ากระทำ และกล้าตัดสินใจในสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามที่ตนเองตั้งใจเอาไว้ ถึงแม้ใน

เหตุการณ์หรือสิ่งอื่นใดมาเป็นอุปสรรคยังคงตั้งใจกระทำสิ่งนั้นต่อไปอีก เพราะเชื่อว่าต้องสามารถกระทำได้ด้วยความสำเร็จ ลู่ทาง ถูกต้อง และเหมาะสม

2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง การตัดสินใจที่ได้แสดงออกถึงการนำเอาสิ่งต่าง ๆ มาประกอบกันเข้าเป็นสิ่งใหม่ ๆ หรือผลิตสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น ตลอดจนการรู้จักนำเอานวัตกรรมและความรู้ใหม่ ๆ มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน ซึ่งรวมทั้งความคิด และการกระทำด้วยความกระตือรือร้น

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง การตัดสินใจที่ได้แสดงออกถึงการยอมรับการปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

4. ความมีวิจารณญาณ (Judgment) หมายถึง การตัดสินใจที่ได้แสดงออกถึงการกระทำที่กระทำลงไปด้วยความพินิจพิเคราะห์ มีการประเมินเหตุการณ์ สามารถแยกความจำเป็นและไม่จำเป็นได้ โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ความยุติธรรม และกฎเกณฑ์ ตลอดจนมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องไว้ก่อน

5. ความมีเหตุผล (Reasoning) หมายถึง การตัดสินใจที่มีเหตุผล และได้แสดงออกถึงการกระทำที่เป็นไปอย่างมีระบบ ระเบียบ มีขั้นตอน เป็นเหตุเป็นผล และมีการประเมิน วิเคราะห์ วางแผน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการกระทำที่สามารถให้เหตุผลของการกระทำนั้น ๆ ได้

จากการวัดความสามารถในการตัดสินใจของ Corcoran ที่มีองค์ประกอบของการตัดสินใจ 5 ด้าน คือ ความมั่นใจ (Confidence) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความมีวิจารณญาณ (Judgment) ความมีเหตุผล (Reasoning) นับเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการตัดสินใจทั้งสิ้น ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบของการตัดสินใจ วัดความสามารถในการตัดสินใจของ Corcoran ที่มีองค์ประกอบของการตัดสินใจ 5 ด้านของ Corcoran มาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

แนวความคิดเกี่ยวกับการมองในแง่ดี

ความหมายของการมองในแง่ดี

เท็ดคักดี เดซง (2541) ให้ความหมายไว้ว่า การมองในแง่ดีเกิดจากการยอมรับสภาพความลำบากที่เกิดขึ้นจริง แต่ก็คิดในแง่ดีว่าคงมีเวลาที่จะประสบความสำเร็จ และพยายามมองหาสิ่งดีในสิ่งร้ายที่เกิดขึ้น ไม่ได้หมายถึงการเสแสร้งว่าสิ่งร้าย ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ดี

จันทร์ศรี ทองขาว (2548) ให้ความหมายไว้ว่า การมองในแง่ดี คือ การรู้จักมองในแง่ดีของปัญหาของปัญหาหรือเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สบายใจ หรือใช้วิกฤติให้เป็นโอกาส โดยเมื่อเกิดปัญหาคิดขึ้นควรคิดถึงบทจนถึงเหตุการณ์ ก็จะเห็นว่าทุกเหตุการณ์ก็มีข้อดีเช่นกัน

ปรีชา วิหคโต (2548) การมองในแง่ดี หมายถึง การมองสิ่งต่าง ๆ หรือมองปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามาในทางที่ดี ในทางบวก ไม่ใช่ทางลบ

Seligman (1990) การมองในแง่ดี (Optimism) คือ การมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าการไม่ประสบความสำเร็จเป็นความล้มเหลวเพียงชั่วคราวเท่านั้น และเชื่อว่าไม่ใช่เป็นเพราะความผิดของตนเอง แต่เป็นเพราะสภาพแวดล้อม ความโชคร้าย หรือบุคคลอื่นเป็นผู้กระทำ จะไม่วิตกกังวลกับอุปสรรคที่เกิดขึ้น เมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่เลวร้ายจะรับรู้ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและพยายามเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้น

Goleman (1995) กล่าวว่า การมองในแง่ดี หมายถึง การมีความหวังอย่างแรงกล้าในสิ่งต่าง ๆ ที่จะกลายเป็นสิ่งที่ดี แม้จะมีความล้มเหลวและไม่สมหวังชั่วคราวอยู่ก็ตาม จากแง่คิดของฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) อธิบายถึงการมองในแง่ดีว่าเป็นทัศนคติที่ด้านไม่ทำให้บุคคลเข้าสู่ภาวะของความเฉื่อยชา ความหมดหวัง หรือเกิดความกดดันทางความคิด

Longman Dictionary (1995) การมองในแง่ดี (Optimism) หมายถึง การมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าสิ่งดี ๆ จะเกิดขึ้นเสมอ

สรุปได้ว่าการมองในแง่ดี หมายถึง การที่บุคคลกล้าเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น และมองว่าเป็นสิ่งที่ดี พยายามที่จะฝ่าฟันปัญหาหรืออุปสรรคนั้นให้ได้ จะไม่เฝ้าโทษว่าเป็น

ความผิดของตนเอง แต่จะมองว่าสาเหตุของปัญหาเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่อาจควบคุมได้ และเชื่อว่าจะมีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นในอนาคตเสมอ

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการมองในแง่ดีของ Seligman (1990)

Seligman (1990) ได้แบ่งการมองในแง่ดีออกเป็น 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วย ความคงทนถาวร การแผ่ขยายความรู้สึก และการเกี่ยวข้องกับตนเอง

มิติที่ 1 ความคงทนถาวร (Permanence) สำหรับผู้ที่มีการมองในแง่ดี จะมองว่าสิ่งร้าย ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น ส่วนสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นเสมอและตลอดไป แต่สำหรับผู้ที่มีการมองในแง่ร้าย จะมองว่าสิ่งร้าย ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นอย่างถาวรและจะมีผลกระทบต่อชีวิตอยู่เสมอ ส่วนสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นจะเกิดขึ้นชั่วคราวเท่านั้น

มิติที่ 2 การแผ่ขยายความรู้สึก (Pervasiveness) เป็นการอธิบายถึงความรู้สึกที่มีต่อเหตุการณ์ในรูปแบบที่แตกต่างกัน นั่นคือบุคคลที่มีการมองในแง่ดีจะรู้สึกว่สิ่งร้าย ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นเฉพาะสิ่งหนึ่งสิ่งใดเท่านั้น ส่วนสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นในทุกเรื่อง สำหรับบุคคลที่มีการมองในแง่ร้ายจะรู้สึกว่สิ่งร้าย ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นกับทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องและสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นเฉพาะบางเรื่องเท่านั้น

มิติที่ 3 การเกี่ยวข้องกับตนเอง (Personalization) ในมิตินี้ Seligman ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อมีสิ่งไม่ดีเกิดขึ้นบุคคลจะเลือกตำหนิตนเอง (Internalize) หรือตำหนิผู้อื่น หรือสถานการณ์ (Externalize) โดยที่บุคคลที่มีการมองในแง่ดีจะมองว่สิ่งร้าย ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นเพราะมีสาเหตุมาจากสิ่งอื่น ส่วนสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นเพราะตนเอง โดยผู้ที่มีการตำหนิผู้อื่นหรือสถานการณ์ภายนอกนั้น จะไม่รู้สึกสูญเสียความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) สำหรับผู้ที่มองในแง่ร้ายก็มักจะมองว่สิ่งร้าย ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นเพราะตนเอง แต่สิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นเพราะสิ่งอื่น ซึ่งผู้ที่ตำหนิตนเองเมื่อล้มเหลวจะเป็นบุคคลที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองต่ำ (Low self-esteem) มักจะคิดว่าตนเองเป็นคนไม่ดี ไม่ฉลาด และไม่น่ารัก

จากการวัดการมองในแง่ดีของ Seligman ที่มีองค์ประกอบของการมองในแง่ดี 3 มิติ คือ ความคงทนถาวร (Permanence) การแผ่ขยายความรู้สึก (Pervasiveness) การเกี่ยวข้องกับตนเอง

(Personalization) นับเป็นมิติที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการมองในแง่ดีทั้งสิ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ องค์ประกอบของการมองในแง่ดีของ Seligman มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

แนวความคิดเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของทีม

สุนันทา เลาหนันท์ (2544) ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ ร่วมทีมต่างมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) ทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมี วัตถุประสงค์เดียวกัน

Woodcock and Francis (1994) ทีม หมายถึง เป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องปฏิสัมพันธ์กันเพื่อ ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน บุคคลที่ทำงานร่วมกันจะถือว่ามีการทำงานเป็นทีมต่อเมื่อ สมาชิกมีการทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันและมี วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

สุทธิวรรณ ตันศิริจนาวงศ์ (2535) การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานของกลุ่มที่ใช้ ความสามารถแต่ละบุคคลของสมาชิกตามบทบาทที่แตกต่างกัน สมาชิกมีความอิสระซึ่งกันและกัน แต่มีความรับผิดชอบในวัตถุประสงค์ร่วมกัน เห็นความสำคัญของงานที่ทำให้เจริญขึ้น

ปรางทิพย์ อุจะรัตน์ (2541) ทีม หมายถึง การทำงานในลักษณะของกลุ่มที่มีเป้าหมายใน การทำงานร่วมกัน มีการทำงานแบบประสานกลมกลืนและต่อเนื่องกัน

สุนันทา เลาหนันท์ (2544) ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น

Brill (1979 อ้างถึงใน สมสมร เรื่องวรรณ, 2544) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่าเป็นการรวมกลุ่มทำงานของบุคคล โดยกำหนดวัตถุประสงค์ มีการติดต่อสื่อสาร มีการร่วมมือกันตัดสินใจร่วมกัน ใช้ความรู้ความสามารถทำงานร่วมกันให้สำเร็จ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยสมาชิกในทีมมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสาร เกื้อหนุนกันเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดทฤษฎีการทำงานเป็นทีม

Woodcock (1994) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ คือ

1. บทบาทที่สมดุล (Balanced roles) คือ มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถ และใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Clear objective and agreed goals) การทำงานเป็นทีมควรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมอย่างชัดเจนที่สมาชิกต้องเข้าใจ เต็มใจยอมรับและผูกพันกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นอย่างชัดเจน
3. การเปิดเผยและเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา (Openness and confrontation) การสื่อสารและสัมพันธ์กันในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน พุดกันโดยตรงไป ตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน

4. การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) สมาชิกในทีมต้องให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงใจ ให้โอกาสพูดถึงปัญหาอย่างอิสระ
5. การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict) สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานงานประโยชน์ซึ่งกันและกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน ข้อขัดแย้งในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย
6. วิธีการปฏิบัติที่คล่องตัว (Sound procedures) การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลัก
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) สมาชิกทุกคนสามารถเป็นผู้นำตามสถานการณ์ และผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย
8. การทบทวนการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที ซึ่งการทบทวนนี้อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังเสร็จงานก็ได้
9. การพัฒนาบุคคล (Individual development) มีแผนการพัฒนาสมาชิกของทีมเพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถใช้ในการปฏิบัติงาน
10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มดี (Sound inter – group relation) การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของความสัมพันธ์ที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น และพร้อมที่จะช่วยเหลือ
11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good communications) การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับทั้งภายนอกและภายในองค์กร สมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

แนวคิดการทำงานเป็นทีมของ Romig (1996) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมว่าเป็นลักษณะที่กลุ่มบุคคลร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งได้

ข้อสรุปมาจากรวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมากกว่า 200 เรื่อง แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างของการทำงานเป็นทีม ที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จพบว่า มีองค์ประกอบ 10 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างสรรค์ของทีม (Team creativity) เป็นสิ่งสำคัญในการประสบความสำเร็จของทีม โดยทีมต้องมีการวางแผนการทำงานซึ่งพัฒนามาจากความคิดที่หลากหลายของสมาชิกทีมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ การนำปัญหามาพูดคุยกันภายในทีม ให้สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น สร้างทัศนคติที่ดีต่อกันในระหว่างทำกิจกรรม และ นำความคิดที่ดีที่สุดไปปฏิบัติตามแผน

2. การติดต่อสื่อสารภายในทีม (Team communication) ทีมต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างบุคคลเพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีมอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าอย่างเป็นทางการ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีม การติดต่อสื่อสารต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการฝึกทักษะทั้งทางการสื่อสาร การฟัง การเข้าใจที่ถูกต้อง และมีการตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสมาชิกทีม

3. การประชุมทีม (Team meeting) มีความสำคัญในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลโดยสมาชิกทีมทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการประชุม เพื่อที่จะมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ ดังนั้น สมาชิกทีมจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะในการประสาน ด้านการรับรู้ กฎระเบียบปทัสถาน การที่สมาชิกทีมมีทักษะการประชุมและทักษะการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สามารถทำงานร่วมกัน ได้เป็นอย่างดี

4. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) โดยจะต้องส่งเสริมการติดต่อสื่อสารและความคิดสร้างสรรค์ของทีม ซึ่งเป็นการช่วยให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ขจัดความรู้สึกทางลบและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยการทำให้สมาชิกมีความเป็นมิตรต่อกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม ลดการใช้อารมณ์และความเข้มของเสียง รับรู้ในเป้าหมายเดียวกันและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

5. ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจของทีม (Team values, vision and mission) โดยทีมต้องมีการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกันของสมาชิก ค่านิยมของทีม เป็นความเชื่อหรือพฤติกรรมของสมาชิกตามความคาดหวังของสมาชิกทั้งหมดเกี่ยวกับพันธกิจ กฎระเบียบ ปทัสถาน และเป้าหมาย โดยการพัฒนาระบบการทำงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม

6. การกำหนดเป้าหมายของทีม (Team goal setting) โดยการพูดคุยหาข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกทีมแต่ละคน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามพันธกิจซึ่งเป็นการช่วยให้ทีมมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติโดยใช้เวลาลดลง

7. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมภายในองค์กร (Role and responsibility and team organization) โดยสมาชิกทีมทุกคนต้องเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของทีมเป็นการนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมากความขัดแย้งของสมาชิกทีมทำให้เกิดความเครียด ส่วนใหญ่เกิดจากสาเหตุที่ไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง

8. การแก้ไขปัญหาของทีม (Team problem solving) มีการประชุมสมาชิกทีมเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น โดยการระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ ระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหา เลือกรูปแบบการแก้ไขปัญหา โดยต้องกำหนดเป้าหมายและพัฒนาวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

9. การตัดสินใจของทีม (Team decision making) ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ การมีส่วนร่วม และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงความรวดเร็วและกระบวนการในการปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม

10. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Work process improvement) เป็นการฝึกอบรมสมาชิกทีมเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น ลดระยะเวลา ผลผลิต ราคา และ คุณภาพ เพื่อให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจ

แนวคิดการทำงานเป็นทีมของ ทิศนา แคมมณี (2537) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมต้องมีลักษณะดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน (Share goals) บุคคลที่มารวมกันนั้น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่มต้องมีการรับรู้และเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Participation) บุคคลที่มารวมกลุ่มกันจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่ม (Inter- group communication) บุคคลที่มารวมกลุ่มนั้น จะต้องมีการสื่อความหมายต่อกัน เพื่อช่วยในการทำงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานกันในกลุ่มบุคคล (Collaboration) กลุ่มต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกันของบุคคลที่รวมกลุ่มกัน (Decision making) จะต้องมีโอกาสร่วมกันตัดสินใจในงานที่ทำระดับใดระดับหนึ่ง
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Share benefit) เป็นการจัดสรรผลตอบแทนซึ่งกลุ่มจะได้รับจากการทำงานร่วมกัน

รูปแบบการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งลักษณะของทีมงานตามแนวคิดของการทำงานในองค์การ เนื่องจากทีมอาจเกิดด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน คือ ประการแรก เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำหรือช่วยเหลืองาน เช่น ในรูปกรรมการ คณะบุคคล หรือกลุ่มที่ปรึกษา ประการที่สอง เพื่อเพิ่มผลผลิต เช่น ทีมการผลิต ทีมประมวลผล ประการที่สามเพื่อทำโครงการ เช่นกลุ่มงานวิจัย ทีมงานวางแผน ประการที่สี่ เพื่อปฏิบัติการ เช่นทีมกีฬา ทีมเจรจาต่อรอง ทีมอาจมีทั้งตั้งขึ้นชั่วคราวหรือตั้งเป็นการถาวรตามลักษณะงาน ทีมแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้ (เสนาะ ดิยาว, 2544; Robbins, 2000; Hellriegel, 2001)

1. ทีมงานทำหน้าที่เดียวกัน (Functional team) ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งขององค์การเป็นหัวหน้า และผู้ใต้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นเป็นสมาชิกในทีม โดยปกติจะกำหนดอำนาจการบังคับบัญชา การตัดสินใจ

การเป็นผู้นำและความสัมพันธ์ภายในทีมอย่างง่าย ๆ และชัดเจน งานของทีมงานที่สำคัญจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกิจกรรมในงานหรือการแก้ปัญหาในหน่วยงานให้ดีขึ้น ทีมงานที่ทำหน้าที่เดียวกันอาจเรียกว่า ทีมแก้ปัญหา (Problem – solving team) โดยทีมนี้จะประกอบด้วยบุคคลประมาณ 5- 10 คน ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันมาร่วมประชุมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่ออภิปรายวิธีการแก้ปัญหา ปรับปรุงประสิทธิภาพ รวมทั้งสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น ทีมงานประเภทนี้ที่รู้จักกันดีก็คือทีมงานวงจรคุณภาพ (Quality circle) มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น

2. ทีมข้ามสายงาน (Cross – functional team) ได้แก่ทีมงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ในระดับเดียวกันในลักษณะแนวนอนของการปฏิบัติงาน ร่วมกันทำงาน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน เช่น หน่วยงานเฉพาะกิจซึ่งเป็นทีมที่เกิดขึ้นชั่วคราวจนกว่างานจะเสร็จ หรือคณะกรรมการที่ตั้งจากบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น

3. ทีมงานบริหารตนเอง (Self- management team) ได้แก่ทีมงาน ที่ประกอบด้วยบุคลากรประมาณ 5-10 คน โดยไม่มีผู้จัดการมาควบคุม และสมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน ตั้งแต่ต้นจนงานเสร็จ โดยปกติจะร่วมงานตั้งแต่การวางแผน การจัดตารางงาน การควบคุม การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกอย่าง ทีมที่บริหารตัวเองเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกทีมงาน จนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีอำนาจจัดการบริหารทีมของตนเอง โดยสมบูรณ์ ตัดสินใจแบ่งงานภายในทีม ตัดสินใจกำหนดการทำงานของทีม สามารถทำงานให้กับทีมมากกว่างานเดี่ยวฝึกรอบรมให้ทีมสามารถทำงานได้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกคนในทีม ต้องรับผิดชอบร่วมกันในผลสำเร็จของงาน

4. ทีมเสมือนจริง (Virtual team) เป็นทีมที่ใช้เครือข่ายทางคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี ในการทำงานร่วมกัน มากกว่าการพบหน้ากัน การทำงานในทีมนี้ใช้การติดต่อสื่อสารที่มีการเชื่อมโยงเครือข่าย การใช้ซอฟต์แวร์ในการประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การทำงานเป็นทีมรูปแบบนี้จะทำให้งานได้รับผลสำเร็จมากกว่าการทำงานปกติ เนื่องจากได้รับข้อมูลที่หลากหลายและมีจำนวนมาก แต่การทำงานเป็นทีมรูปแบบนี้จะทำให้สูญเสียสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

McCloskey and Maas (1998) ได้แบ่งองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 5 ด้าน คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การรับผิดชอบร่วมกัน และความไว้วางใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) สมาชิกทุกคนในทีมจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายของทีม เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันจะทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนเกิดความสำเร็จตรงกัน
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Participation) สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการพิจารณากระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานทำให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) สมาชิกในทีมทุกคนมีการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การสื่อสารจะกระทำอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ชัดเจน เข้าใจง่าย อาจทำได้โดยการประชุม พูดคุย ปรีกษาหรือ พบกันโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้สมาชิกได้มีการ สื่อความหมายรับข้อมูลหรือส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน
4. การรับผิชอบร่วมกัน (Sharing success and failure) สมาชิกทุกคนในทีมมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น วางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกในทีมจะต้องรับผิดชอบกับผลการปฏิบัติงานไม่ว่างานนั้นจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
5. ความไว้วางใจ (Trust) สมาชิกทุกคนในทีมมีความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญกับคุณค่าของบุคคล เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ยอมรับในความสามารถของกันและกัน และแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ

จากองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมดังกล่าวทั้ง 5 ด้านของ McCloskey and Maas คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Participation) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การรับผิชอบร่วมกัน (Sharing success and failure) และความไว้วางใจ (Trust) นับเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้นดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 5 ด้านของ McCloskey and Maas มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2527) ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร

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

อรุณ รักรธรรม (2531) ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล

Beach (1970) ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถของเขาจากการทำงาน

Bovee (1993) ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความพยายามของบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

Murphy (1991) ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของบุคคลที่มีต่อหน้าที่การงานตามบทบาทที่เขาได้รับ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เขาต้องเผชิญ

White (1991 อ้างใน กัลยาณี สนธิสุวรรณ, 2541) ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของการผลิตที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลจากการทำงานของบุคคลที่ปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถและศักยภาพของเขาจากการทำงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2542) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดเอาไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

Werther and Davis (1993) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่องค์กรการประเมินการปฏิบัติงาน หากทำได้อย่างถูกต้อง พนักงาน ผู้บริหาร หน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนองค์กรจะได้รับประโยชน์สูงสุด

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งจะพิจารณาจากผลงานและคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานของงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยจะยึดเกณฑ์ในการประเมินเป็นมาตรฐานเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เนื่องจากบุคคลที่ได้รับการประเมินจะสามารถทราบได้ว่าตนมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใดจึง

จะทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่ง Loper (1968 อ้างถึงใน โครงการ เสือดำ, 2545) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการ คือ

1. เพื่อเป็นการส่งเสริม และรักษาระดับคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน ให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาตรฐาน เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และทำให้ผู้บริหาร ในองค์กรได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเป็นระยะ ๆ เพื่อที่จะสามารถหาแนวทางแก้ไข และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น
2. เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคล กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน แล้วทำให้สามารถปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
3. ทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้ทราบถึงข้อบกพร่อง และความต้องการของบุคคลในองค์กร แล้วสามารถนำสิ่งที่ทราบนั้นไปแก้ไขข้อบกพร่อง และพัฒนาบุคคลในองค์กร ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมต่อไป
4. เพื่อให้ผู้บริหารได้สามารถประเมินผล และตัดสินใจที่จะทำการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การขึ้นเงินเดือน ตลอดจนการพิจารณาให้ออกจากงานของบุคคลในองค์กร ได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม
5. เพื่อให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุ้ค่าจ้างและเงินเดือนของบุคคลในองค์กร ได้สามารถปรับปรุ้ค่าจ้าง เงินเดือนของพนักงานในองค์กร ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
6. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในเรื่องของการสรรหาคัดเลือกพนักงานอย่างเหมาะสม ตลอดจนการพัฒนาบุคคลในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพิจารณาเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นนับเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องพิจารณา ซึ่งเกณฑ์ส่วนใหญ่แล้วมักจะครอบคลุมในเรื่องของคุณภาพของงานที่ทำ

ปริมาณงานที่ทำได้ และความถี่ของพนักงานที่ได้ปฏิบัติในการให้ความร่วมมือกับคนอื่นในขณะทำงาน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินยังนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการประเมินผล สิ่งหนึ่งที่ควรจะเป็นแนวทางที่ต้องเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยเกณฑ์ตัวใดตัวหนึ่งเพียงตัวเดียวมักจะเป็นวิธีที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้น ส่วนมากแล้วจะปรากฏออกมาในหลาย ๆ ทาง ด้วยเหตุนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาจากหลาย ๆ ด้าน จะช่วยให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน (ธงชัย สันติวงษ์, 2542)

Granholm (1988 อ้างใน สุภาวดี พูลคล้อย, 2548) ได้เสนอถึงหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะตรงตามความต้องการขององค์กรที่จะใช้ในการประเมิน กล่าวคือ

1. ปริมาณงาน (Quantity) เป็นจำนวนของงานที่ออกมาในงานปกติ หรืองานประจำ ระดับของผลงานที่วัดออกมาจะขึ้นอยู่กับวิธีของการวัด อาจพิจารณาในส่วนของเวลาที่ใช้ ความเร็วต่อเวลาที่กำหนด หรือตามการตกลงกันได้
2. คุณภาพ (Quality) ระดับของคุณภาพว่าดีหรือไม่ จะขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรกำหนด ผลของงานอาจจะตัดสินจากความถูกต้อง ความต่อเนื่องของงาน และมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความละเอียดลออ และความประณีต หรืออาจจะวัดจากความถูกต้องของงานต่อความผิดพลาด จำนวนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เป็นต้น
3. ความรู้และทักษะในงาน (Job Knowledge and Skills) ต้องมีความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ มีความชำนาญในงานที่ทำอยู่ สามารถปฏิบัติตามนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กร มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้เอง โดยการควบคุมของหัวหน้างานน้อยที่สุด
4. ความเชื่อถือ และไว้วางใจได้ (Dependability/Reliability) ระดับของการวัดอาจจะสามารถวัดได้จากความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความรับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและทันตามกำหนด
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative/Innovation) ระดับของการพิจารณาจะพิจารณาจากงานเดิมที่ได้รับมอบหมายไป โดยสามารถมีความคิดและความพยายามที่จะปรับปรุงพัฒนา

แนะนำแนวคิดใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งจะสามารถทำให้งานพัฒนาไปได้ และสามารถที่จะ
รับผิดชอบในงานใหม่ที่เพิ่มขึ้นนี้ได้

6. ทศนคติ (Attitude) จะคู่ได้จากการมีความใส่ใจ สนใจต่อองค์กร สามารถรับผิดชอบ
และเต็มใจที่จะช่วยเหลือในงาน หรือเมื่อมีงานเร่งด่วนก็พร้อมที่จะช่วยเหลือ

7. การสื่อสาร (Communication) สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งในด้านการเขียน
การพูด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจที่ชัดเจน รวมทั้งยอมรับฟังบุคคลอื่น และมีมุมมองที่
เป็นประโยชน์

8. การปรับตัว (Adaptability) มีความสามารถในการปรับตัวที่ยืดหยุ่นอย่างรวดเร็ว กับ
สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้แนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ และหน้าที่ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

9. การตัดสินใจ (Judgment) มีระดับความสามารถในการที่จะเลือกหนทางที่ถูกต้องในการ
ตัดสินใจ ใช้ความฉลาดรอบรู้ และไหวพริบในการเข้าถึงเหตุผลในการตัดสินใจบนพื้นฐานของการ
วิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง

10. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal/Human Relations) สามารถที่จะร่วมงาน
กับบุคคลอื่นทุกระดับ ทั้งในเรื่องติดต่อสื่อสาร ในเรื่องงานและเรื่องทั่วไป

11. การควบคุมดูแล (Supervision) สามารถที่จะวางแผนงาน ดูแลองค์การ เป็นตัวแทน
ของหัวหน้างานได้ ควบคุมงานได้ สามารถบรรลุผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ และทันเวลา

สำหรับโรงงานผลิตรถยนต์ที่ทำการศึกษาวิจัย ได้มีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับ
หัวหน้างานระดับต้น ที่ใช้วัดการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งใช้เพื่อพิจารณาปรับเงินเดือน และ เลื่อน
ตำแหน่งงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะจัดทำโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยมีการประเมิน
3 หัวข้อหลัก และแต่ละหัวข้อมีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการพิจารณาประเมิน คือ

1. ด้านความคิด (Conceptual) เป็นการใช้ความคิด พิจารณาไตร่ตรองในเรื่อง
ต่าง ๆ ในการทำงาน ประกอบไปด้วย 5 ด้านคือ

1.1 การแก้ปัญหา (Problem Analysis) มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ รวมถึงปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ด้วย

1.2 การวางแผนงาน/การจัดการ (Planning/Organizing) มีความสามารถในการ วางแผนงานและจัดการงานที่ได้รับมอบหมายต่าง ๆ ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์

1.3 การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritization) มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงานตามที่ได้รับมอบหมายต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์

1.4 การมอบหมายงาน (Delegation) มีความสามารถในการมอบหมายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

1.5 วิสัยทัศน์ (Vision) มีความสามารถในการมองเห็นเหตุการณ์ต่าง ๆ ในภาพรวม และกำหนดเป้าหมายระยะยาวได้

2. ด้านเทคนิค (Technical) เป็นการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานในด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 5 ด้านคือ

2.1 การทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันกำหนด (Timely Completion of assignments) มีความสามารถที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ เสร็จทันตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

2.2 ความสามารถสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Communications) โดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร จะต้องถูกต้องหลักไวยากรณ์ มีความเป็นระเบียบ และมีความชัดเจนในข้อความที่ต้องการจะสื่อสารออกไป โดยที่ผู้อ่านสามารถเข้าใจถูกต้องตรงกัน

2.3 ความรู้ในงาน (Job Knowledge) เป็นความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเนื้อหาของงานเป็นอย่างดี และนำมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2.4 คุณภาพของงาน (Quality of work) ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

2.5 ปริมาณงาน (Quantity of work) สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ด้านบุคคล (Human) เป็นการประพจน์ปฏิบัติตน และความสามารถในด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 10 ด้านคือ

3.1 การตรงต่อเวลาในการมาทำงานและการประชุม (Punctuality) มีความตรงต่อเวลาในการมาทำงานและการเข้าประชุมอย่างสม่ำเสมอ

3.2 การมาทำงาน การขาด ลา มาสาย (Attendance) มีความตั้งใจในการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ขาด ลา มาสาย

3.3 การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม (Adaptability) มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา

3.4 การอดทนและควบคุมตนเองภายใต้สภาพกดดัน (Tolerance to Pressure/Stress) มีความสามารถในการอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถควบคุมตนเองเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่กดดันได้

3.5 ความสามารถในการสื่อสารโดยวาจา/จูงใจคน (Oral Communications /Persuasiveness) มีความสามารถในการพูดและจูงใจให้บุคคลอื่นยอมรับปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

3.6 ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ (English Capacity) มีความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.7 ความซื่อสัตย์ (Integrity) มีจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และสามารถให้ความไว้วางใจได้ทุกสถานการณ์

3.8 ความปลอดภัย (Safety) ปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวัง ไม่ประมาท มีความเข้าใจ และปฏิบัติตามกฎของความปลอดภัยในการทำงาน และมีจิตสำนึกด้านความปลอดภัย

3.9 การรักษาความสะอาดบริเวณพื้นที่ทำงาน (Clean Work Area) มีการรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยบริเวณที่ทำงานอย่างสม่ำเสมอ

3.10 การแสดงภาพพจน์ที่ดีของโรงงานต่อชุมชน (Good Representative of Company) มีการแต่งกายที่เรียบร้อย และการแสดงออกที่ดีต่อหน้าสาธารณชน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน นำมาใช้สำหรับการวิจัย ซึ่งทางผู้วิจัยเห็นว่า เกณฑ์การประเมินสามารถที่จะวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ได้อย่างชัดเจน ครอบคลุม และเหมาะสมกับลักษณะงานของหัวหน้างานระดับต้นใน โรงงานผลิตรถยนต์ โดยให้ผู้จัดการเป็นผู้ประเมินหัวหน้างานระดับต้น

การใช้ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Werther and Davis (1993) ได้แบ่งการใช้ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้ คือ

1. ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงานช่วยให้พนักงาน ผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญทางด้านบุคลากร เข้าแทรกแซงอย่างเหมาะสมเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
2. การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ที่ทำการตัดสินใจได้ว่าควรจะได้รับค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น ซึ่งองค์กรเป็นจำนวนมากจ่ายค่าจ้างและเงิน โบนัสอยู่บนพื้นฐานของคุณค่า ซึ่งวัดโดยผลการปฏิบัติงาน
3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการโยกย้ายตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การย้ายตำแหน่งและการลดตำแหน่ง จะมีพื้นฐานอยู่บนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
4. ความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอาจจะแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมซ้ำ หรือในขณะเดียวกันผลการปฏิบัติงานดีอาจจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่ควรจะได้รับการพัฒนา

5. การวางแผนและการพัฒนาเกี่ยวกับอาชีพ ข้อมูลย้อนกลับจากผลการปฏิบัติงานเป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน
6. ความบกพร่องของกระบวนการจัดสรรบุคลากร ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีบอกเป็นนัยถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของกระบวนการสรรหาบุคลากรของฝ่ายบุคคล
7. ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลข่าวสาร ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอาจจะแสดงให้เห็นถึงความผิดพลาดในรายละเอียดการวิเคราะห์งาน หรือส่วนอื่นๆในระบบข้อมูลข่าวสารการจัดการด้านบุคลากร การเชื่อถือข้อมูลที่มีความคลาดเคลื่อนอาจนำไปสู่การจ้างงาน การฝึกอบรม และการให้คำแนะนำที่ไม่เหมาะสม
8. โอกาสในการจ้างงานเท่าเทียมกัน ผลการประเมินที่มีความเที่ยงตรงถูกต้องซึ่งวัดผลการทำงานจริง ๆ นั้นเป็นการยืนยันว่าการตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายตำแหน่งหรือลดตำแหน่งเป็นไปด้วยความถูกต้องมิใช่เป็นการแบ่งแยก
9. ข้อมูลย้อนกลับต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือไม่ดีในองค์กรนั้นชี้ให้เห็นว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ทำงานได้ดีเพียงไร

สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานถือว่ามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและพนักงาน และจำเป็นต้องมีมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน

อัญชลี มากบุญต่ง (2540) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลจากการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน และองค์ประกอบภาวะผู้นำที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภาพร รอดถนนอม (2542) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลขององค์กร ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลขององค์กร และการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุลัดดา พงศ์รัตนามาน (2542) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โครงการ เสือดำ (2545) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัท ไทย-เอเชีย พี.อี. ไซฟ์ จำกัด ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จิตราภรณ์ ชวนรัมย์ (2545) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์ กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานระดับกลาง จำนวน 155 คน ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 23

ธนาพร เมธาภิวัฒน์ (2546) ศึกษาภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและประสิทธิผลของทีมงาน: กรณีศึกษา วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 60 คน ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของตนเองไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน ดังนั้นจึงไม่มีองค์ประกอบใดของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปตามการรับรู้ของตนเองที่สามารถทำนายประสิทธิผลของทีมงานได้

อิสระ บุญญะฤทธิ์ และ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น กลุ่มตัวอย่างคือหัวหน้างานระดับต้น 127 คน ผลการการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลที่ระดับ .01

King (1990 อ้างใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538) ศึกษาภาวะผู้นำที่ดีเลิศทางการศึกษา 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลความพึงพอใจและบรรยากาศองค์การของการศึกษาระดับ K-12 และระดับสูง โดยมีแนวคิดที่ว่า ปัจจุบันมีการอภิปรายกันถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีบาร์มี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเสนอแนะว่า ภาวะผู้นำที่มีบาร์มีหรือลักษณะมีคุณภาพอย่างชัดเจนแตกต่างจากภาวะผู้นำทั่วไป และตามรูปแบบนี้เบส (Bass) เสนอแบ่งผู้นำเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำที่มีบาร์มี เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงได้ทำการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นเกณฑ์การศึกษา 208 คน ของการศึกษาระดับ K-12 และระดับสูง ผลจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการพยากรณ์ความพึงพอใจและประสิทธิผลสูงกว่าภาวะ

ผู้นำการแลกเปลี่ยนทั้งความกดดันทางการพัฒนาความกดดันทางการควบคุมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังพบว่า ใช้ในระดับการศึกษาระดับสูงได้ดีกว่าในระดับ K-12

Howell *et al.* (1999) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบ Leader-Member Exchange (LMX) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการทำงานผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 317 คน ซึ่งมีอายุงานมากกว่า 1 ปี ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบ LMX มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉย ภาวะผู้นำแบบ LMX และภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงาน

จารุวรรณ ปิ่นทอง (2540) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 176 คน ผลจากการวิจัยพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 54.5 และอยู่สูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 45.5

จิตรภรณ์ ชวนรัมย์ (2544) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บุคลิกภาพ กับความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล จำนวน 130 คน ผลจากการวิจัยพบว่า ความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลส่วนใหญ่มีระดับความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูงมาก

ยุพาพร ตรีนุรักษ์ (2544) ศึกษาเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กับความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 299 คน ผลจากการวิจัยพบว่า ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจใน

งานและการตัดสินใจในการบริหารของผู้บริหารระดับกลางอยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการตัดสินใจในการบริหาร ได้แก่ สถานภาพการสมรส อายุ งานต่อหน่วยงาน อายุงาน การได้รับการพัฒนา ความสามารถ และทักษะ การได้รับรางวัล และการยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงาน

สุภาวดี พูลคล้าย (2548) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มตัวอย่างคือหัวหน้างานระดับต้นจำนวน 162 คน ผลจากการวิจัยพบว่า ความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Hemphill *et al.* (1962, อ้างใน ศุภจิต คงประชา, 2547) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม การตัดสินใจในการบริหารการศึกษาของสำนักทดสอบและวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษานับจำนวน 232 คน ผลจากการศึกษาพบว่า ครูใหญ่มีความแตกต่างกันในเรื่องความรวดเร็วในการแก้ปัญหา และการเตรียมการก่อนการตัดสินใจ กล่าวคือ ครูใหญ่ที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดมักเตรียมการเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ปฏิบัติงานอย่างมีระบบขั้นตอน และมักเป็นผู้ที่รอบรู้เกี่ยวกับปัญหานั้น และพยายามที่จะแยกแยะระหว่างความเป็นจริงกับความคิดเห็นออกจากกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมองในแง่ดีกับผลการปฏิบัติงาน

พิมพ์พรรณ กวางเดินดง (2542) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำ การมองในแง่ดี และความสำเร็จในการทำงานของวิศวกร โรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างคือ วิศวกรจำนวน 322 คน ผลจากการวิจัยพบว่า การมองในแง่ดีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการทำงานของวิศวกร โรงงานอุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พรศิริ วัฒนสารวงษ์ (2544) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการมองโลกในแง่ดี บทบาทเชิงช่วยเหลือของพยาบาลประจำการ สภาพแวดล้อมในคลินิก กับสัมพันธภาพระหว่างนักศึกษาพยาบาลกับพยาบาลประจำการ กลุ่มตัวอย่างคือ นักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่ 2 จำนวน 294 คน ผลจากการวิจัยพบว่า การมองโลกในแง่ดีแบบมองเห็นความเป็นจริงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสัมพันธภาพระหว่างนักศึกษาพยาบาลกับพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Floyd (1996) ได้ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนระดับมัธยมจำนวน 20 คน แบ่งเป็นนักเรียนหญิง 10 คนและนักเรียนชาย 10 คน พบว่าการประสบความสำเร็จเป็นผลเนื่องมาจาก 3 ประการ คือ ประการแรกเนื่องมาจากการสนับสนุน การอบรมเลี้ยงดูของครอบครัว และสภาพแวดล้อมที่บ้าน ประการที่สองเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องของเด็กกับบุคคลที่ให้การศึกษและผู้ใหญ่ที่เด็กรู้จัก และประการสุดท้ายเนื่องมาจากการพัฒนาการของลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญ 2 ลักษณะคือ ความพากเพียรพยายาม (Perseverance) และการมองในแง่ดี (Optimism)

งานวิจัยของ Koizumi (1995) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จและความล้มเหลวหรือการไม่ประสบความสำเร็จของนักเรียนญี่ปุ่นจำนวน 584 คน พบว่านักเรียนที่มีคะแนนการมองในแง่ดีสูงประสบความสำเร็จมากกว่านักเรียนที่มีคะแนนสูงในการมองในแง่ร้าย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงาน

กุหลาบ รัตนสังขธรรม (2538) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ กลุ่มตัวอย่างคือ คณบดี 27 คน หัวหน้าภาควิชา 263 คน ที่ทำงานด้านแพทยศาสตร์และวิชาที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผลของคณะได้ร้อยละ 34.8 ได้แก่ บรรยากาศของคณะ พฤติกรรมผู้นำ การติดต่อสื่อสารในการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของคณะในการทำวิจัย การทำงานเป็นทีม ความพึงพอใจในสภาพงาน ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ในการเพิ่มประสิทธิผลของคณะ ควรต้องมีการพัฒนาบรรยากาศของคณะ พัฒนาผู้นำ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ภูมิตา อินทรประสงค์ (2538) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชน ในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และการถดถอยพหุ พบว่า ตัวแปรปัจจัยการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการบริหาร สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน การมีส่วนร่วม และความสามารถในการบริหารงานภายในหน่วยงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของโรงพยาบาลชุมชน

อมรรักษ์ จินนาวงศ์ (2543) ศึกษาผลของการพยาบาลเป็นทีมต่อประสิทธิผลหอผู้ป่วยโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ พบว่า คะแนนเฉลี่ยของประสิทธิผลของหอผู้ป่วยของ

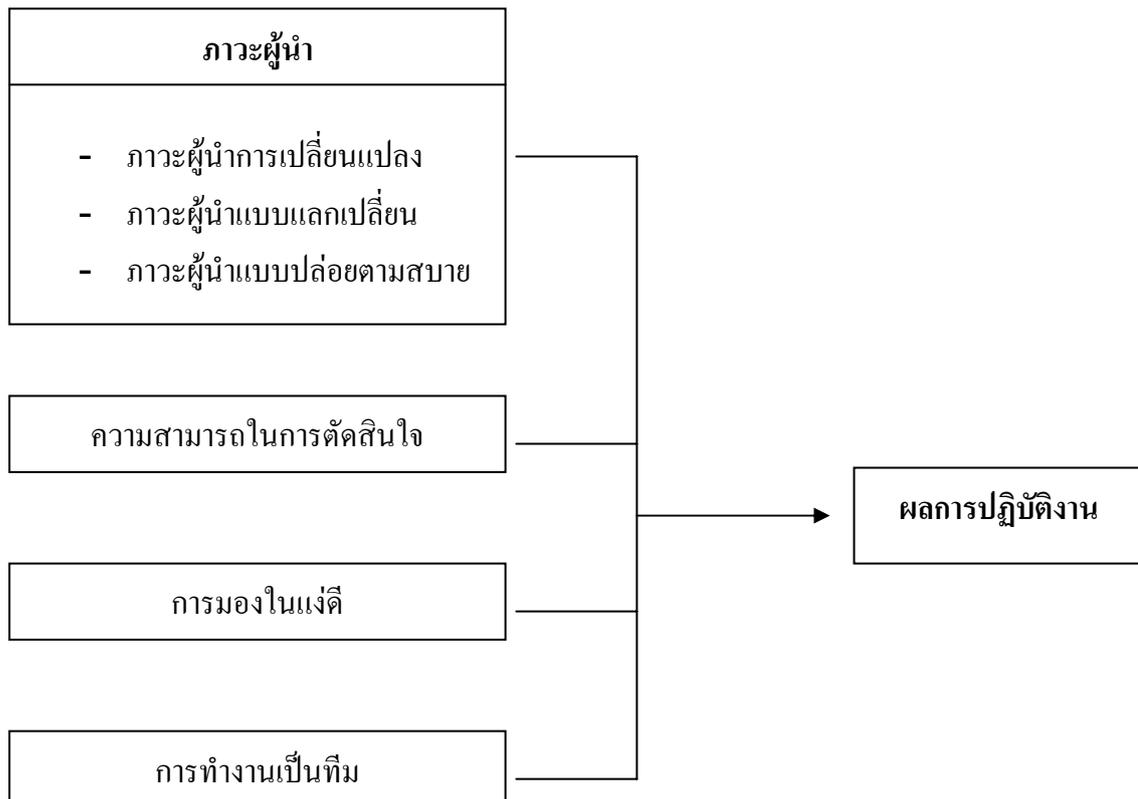
กลุ่มทดลอง ซึ่งรวบรวมจากข้อมูลจากทีมพยาบาลในด้านประสิทธิภาพบริการพยาบาล
ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการยืดหยุ่นและโดยรวม ทั้ง 3 ด้าน ภายหลังการใช้
พยาบาลเป็นทีมสูงกว่าและแตกต่างจากก่อนใช้การพยาบาลเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ยกเว้นด้านความสามารถในการปรับตัวที่พบว่าไม่แตกต่างกัน

สมสมร เรื่องวารบูรณ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านการบริหารงาน
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้
ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกลุ่มตัวอย่างเป็น
พยาบาลประจำการจำนวน 399 คน พบว่า การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพมีความสัมพันธ์
ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
และการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพเป็นตัวแปรที่ร่วมทำนายประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



สมมติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็นสมมติฐานย่อยดังนี้
 - 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
2. ความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
3. การมองในแง่ดีของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
4. การทำงานเป็นทีมของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
5. ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี และการทำงานเป็นทีมสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ประเภทหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการทดสอบเครื่องมือวัด และการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ จำนวน 200 คน ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2548 สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2544) ตามตารางผนวกที่ 1 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเท่ากับ 132 คน และได้สุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional Random Sampling) ของสายงานที่สังกัด เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างตามสายงานที่สังกัดแล้ว จึงทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามแผนก

แผนก	จำนวนประชากร(คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง(คน)
ควบคุมการผลิต	38	25
ควบคุมคุณภาพ	11	8
ซ่อมบำรุง	21	14
ประกอบรถยนต์	21	14
ตัวเครื่องรถยนต์	25	16
ตัวถังรถยนต์	38	25
ชิ้นรูปรถยนต์	25	16
พ่นสี	21	14
รวม	200	132

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปลายี่ส่วนบุคคล ข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ และเติมคำในช่องว่าง จำนวน 3 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำ ผู้วิจัยใช้แบบวัดผู้นำของ รัตติกรณ์ จงวิศาล ใช้แนวคิดทฤษฎีของ Bass และ Avolio โดยให้หัวหน้างานระดับต้นประเมินตนเอง แต่ละข้อเป็นลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีให้เลือกตอบ 5 อันดับ คือ บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นาน ๆ ครั้ง ไม่เคยเลย ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 78 ข้อ โดยจำแนกเป็นข้อคำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 47 ข้อ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 23 ข้อ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย 8 ข้อ

การตอบคำถามแต่ละข้อเป็นการวัดพฤติกรรมเกี่ยวกับการแสดงออกทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 Scale คือ ตั้งแต่ 0-4 คะแนน

- 0 หมายถึงไม่เคยแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ
- 1 หมายถึงแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมานาน ๆ ครั้ง
- 2 หมายถึงแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมาบางครั้ง
- 3 หมายถึงแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมาก่อนข้างบ่อย
- 4 หมายถึงแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมาบ่อยมาก

เกณฑ์การให้คะแนน

แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง ต่ำ ดังต่อไปนี้

โดยแบ่งช่วงระดับภาวะผู้นำ ด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2547) คือ

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{188 - 0}{3} \\
 &= 62.6
 \end{aligned}$$

จากการพิจารณาดังกล่าวข้างต้น จึงกำหนดเกณฑ์ในการจำแนกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

คะแนนตั้งแต่	0 – 62.6	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต่ำ
คะแนนตั้งแต่	62.7 – 125.3	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง
คะแนนตั้งแต่	125.4 – 188	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง

การตอบคำถามแต่ละข้อเป็นการวัดพฤติกรรมเกี่ยวกับการแสดงออกทางภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานระดับต้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 Scale คือ ตั้งแต่ 0-4 คะแนน

- 0 หมายถึงไม่เคยแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ
- 1 หมายถึงแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมานาน ๆ ครั้ง
- 2 หมายถึงแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมาบางครั้ง
- 3 หมายถึงแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมาก่อนข้างบ่อย
- 4 หมายถึงแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมาบ่อยมาก

เกณฑ์การให้คะแนน

แบบวัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง ต่ำ ดังต่อไปนี้

โดยแบ่งช่วงระดับภาวะผู้นำ ด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2547) คือ

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{92-0}{3} \\
 &= 30.6
 \end{aligned}$$

จากการพิจารณาดังกล่าวข้างต้น จึงกำหนดเกณฑ์ในการจำแนกภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

คะแนนตั้งแต่ 0	— 30.6	มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระดับต่ำ
คะแนนตั้งแต่ 30.7	— 61.3	มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนปานกลาง
คะแนนตั้งแต่ 61.4	— 92	มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระดับสูง

การตอบคำถามแต่ละข้อเป็นการวัดพฤติกรรมเกี่ยวกับการแสดงออกทางภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้างานระดับต้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 Scale คือ ตั้งแต่ 0-4 คะแนน

- 0 หมายถึงไม่เคยแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ

- 1 หมายถึงแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมานาน ๆ ครั้ง
- 2 หมายถึงแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมาบางครั้ง
- 3 หมายถึงแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมาก่อนข้างบ่อย
- 4 หมายถึงแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมาบ่อยมาก

เกณฑ์การให้คะแนน

แบบวัดภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับภาวะผู้นำเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง ต่ำ ดังต่อไปนี้

โดยแบ่งช่วงระดับภาวะผู้นำ ด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2547) คือ

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{32 - 0}{3} \\
 &= 10.6
 \end{aligned}$$

จากการพิจารณาดังกล่าวข้างต้น จึงกำหนดเกณฑ์ในการจำแนกภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

คะแนนตั้งแต่ 0 – 10.6	มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายระดับต่ำ
คะแนนตั้งแต่ 10.7 – 21.3	มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายระดับปานกลาง
คะแนนตั้งแต่ 21.4 – 32	มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายระดับสูง

ส่วนที่ 3 แบบวัดความสามารถในการตัดสินใจ ผู้วิจัยทำการสร้างแบบวัดความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ Corcoran ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ความมั่นใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น ความมีวิจารณญาณ ความมีเหตุผล ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม

จำนวน 20 ข้อ มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน การคิดคะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ดังต่อไปนี้คือ

มากที่สุด	=	5	คะแนน
มาก	=	4	คะแนน
ปานกลาง	=	3	คะแนน
น้อย	=	2	คะแนน
น้อยที่สุด	=	1	คะแนน

แบบวัดความสามารถในการตัดสินใจ ผู้ที่ประเมินความสามารถในการตัดสินใจ คือ หัวหน้างานระดับต้นประเมินตนเอง โดยแบ่งเกณฑ์การประเมินเป็น มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด กล่าวคือ

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงน้อยที่สุด

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้วจะใช้คะแนนของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณาระดับความคิดเห็น ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{100-20}{3} = 26.6$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	20 – 46.6	ระดับความสามารถในการตัดสินใจต่ำ
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	46.7 – 73.3	ระดับความสามารถในการตัดสินใจปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	73.4 – 100	ระดับความสามารถในการตัดสินใจสูง

ส่วนที่ 4 แบบวัดการมองในแง่ดี ผู้วิจัยทำการสร้างแบบวัดการมองในแง่ดี โดยใช้แนวคิด ทฤษฎีของ Seligman ประกอบด้วย 3 มิติ คือ ความคงทนถาวร การแผ่ขยายความรู้สึก การเกี่ยวข้องกับตนเอง ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ มีคะแนนเต็ม 55 คะแนน การคิดคะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ดังต่อไปนี้คือ

มากที่สุด	=	5	คะแนน
มาก	=	4	คะแนน
ปานกลาง	=	3	คะแนน
น้อย	=	2	คะแนน
น้อยที่สุด	=	1	คะแนน

แบบวัดการมองในแง่ดี ผู้ที่ประเมินคือหัวหน้างานระดับต้นประเมินตนเอง โดยแบ่งเกณฑ์การประเมินเป็น มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด กล่าวคือ

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงน้อยที่สุด

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้วจะใช้คะแนนของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณาระดับความคิดเห็น ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{55-11}{3} = 14.6$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	11 – 25.6	หมายถึง	ระดับการมองในแง่ดีต่ำ
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	25.7 – 40.3	หมายถึง	ระดับการมองในแง่ดีปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 40.4 – 55.0 หมายถึง ระดับการมองในแง่ดีสูง

ส่วนที่ 5 แบบวัดการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัยทำการสร้างแบบวัดการทำงานเป็นทีมโดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ McCloskey and Maas ประกอบไปด้วย การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการติดต่อสื่อสาร มีการรับผิดชอบร่วมกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน การคิดคะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ดังต่อไปนี้คือ

มากที่สุด	=	5	คะแนน
มาก	=	4	คะแนน
ปานกลาง	=	3	คะแนน
น้อย	=	2	คะแนน
น้อยที่สุด	=	1	คะแนน

แบบวัดการทำงานเป็นทีม ผู้ที่ประเมินการทำงานเป็นทีม คือหัวหน้างานระดับต้น โดยแบ่งเกณฑ์การประเมินเป็น มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด กล่าวคือ

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับสิ่งที่ท่าน/สมาชิกในทีมปฏิบัติประจำสัปดาห์เสมอทุกครั้ง
มาก	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับสิ่งที่ท่าน/สมาชิกในทีมปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่เกือบทุกครั้ง
ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับสิ่งที่ท่าน/สมาชิกในทีมปฏิบัติบ้างไม่สม่ำเสมอ
น้อย	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับสิ่งที่ท่าน/สมาชิกในทีมปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับสิ่งที่ท่าน/สมาชิกในทีมปฏิบัติน้อยมาก

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้วจะใช้คะแนนของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณาระดับความคิดเห็น ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{100-20}{3} = 26.6$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	20 – 46.6	ระดับการทำงานเป็นทีมน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	46.7 – 73.3	ระดับการทำงานเป็นทีมปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	73.4 – 100	ระดับการทำงานเป็นทีมมาก

ส่วนที่ 6 แบบวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ใช้ในปัจจุบันประกอบไปด้วย ด้านความคิด ด้านเทคนิค และด้านบุคคล ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน การคิดคะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ดังต่อไปนี้คือ

ดีมาก	=	5	คะแนน
ดี	=	4	คะแนน
ปานกลาง	=	3	คะแนน
พอใช้	=	2	คะแนน
ต้องปรับปรุง	=	1	คะแนน

แบบวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือผู้จัดการของหัวหน้างานระดับต้น โดยแบ่งเกณฑ์การประเมินเป็น ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ต้องปรับปรุง กล่าวคือ

ดีมาก	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านอยู่ในระดับดีมาก
ดี	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านอยู่ในระดับดี
ปานกลาง	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านอยู่ในระดับปานกลาง
พอใช้	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านอยู่ในระดับพอใช้
ต้องปรับปรุง	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านต้องมีการปรับปรุง

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้วจะใช้คะแนนของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณา ระดับความคิดเห็น ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{100-20}{3} = 26.6$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	20 – 46.6	ระดับผลการปฏิบัติงานไม่ดี
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	46.7 – 73.3	ระดับผลการปฏิบัติงานปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	73.4 – 100	ระดับผลการปฏิบัติงานดี

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ดังนี้

1. การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยดัดแปลงและสร้างขึ้นไปเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อตรวจสอบความสามารถในการวัดให้ตรงตามจุดมุ่งหมาย

2. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองกับหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับและรายด้าน โดยการหาค่าความสอดคล้องภายใน ใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นดังต่อไปนี้

2.1 แบบวัดภาวะผู้นำ เมื่อพิจารณารายด้าน มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดรายด้านดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	=	.8879
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	=	.8306
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	=	.8415

2.2 แบบสอบถามความสามารถในการตัดสินใจ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .8723

2.3 แบบการมองในแง่ดี ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .8541

2.4 แบบสอบถามการทำงานเป็นทีม ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .9413

2.5 แบบวัดผลการปฏิบัติงาน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ เท่ากับ .9002

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ทำหนังสือราชการจากคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อขออนุญาตทำการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล
2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง
3. ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 1 เดือน จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
4. นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้แปลความหมายของข้อมูลและใช้อธิบายลักษณะการกระจายของข้อมูล
2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์
3. วิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาปัจจัยพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์และการแปลผล

ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายดังต่อไปนี้

\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
R ² ที่ปรับแล้ว	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์เข้าในสมการ
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
S _b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ b
t	แทน	ค่า t-test ที่ใช้ในการทดสอบนัยสำคัญสำคัญของตัวพยากรณ์

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดี การทำงานเป็นทีม และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดี การทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงาน และสร้างสมการพยากรณ์เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ ซึ่งได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของหัวหน้างานระดับต้น ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 แสดงระดับภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดี การทำงานเป็นทีม และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์

ตอนที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดี การทำงานเป็นทีม และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์

ตอนที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการสร้างสมการพยากรณ์ เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

(n=132)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	89	67.4
หญิง	43	32.6
อายุ		
25 -30 ปี	71	53.8
30 -35 ปี	30	22.7
สูงกว่า 35 ปี	31	23.5
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	83	62.9
สูงกว่าปริญญาตรี	49	37.1

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 132 คน จำแนกตามเพศ อายุและระดับการศึกษา ได้ดังนี้

เพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์เพศชายมีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 67.4 ส่วนที่เหลือเป็นหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์เพศหญิง มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6

อายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ที่มีอายุกว่า 25-30 ปีเป็นส่วนใหญ่ มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ชีวิตที่มีอายุ 30-35 ปี มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 ส่วนที่เหลือคือหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ที่มีอายุสูงกว่า 35 มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5

โดยอายุสูงสุดของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์คือ 42 ปี อายุต่ำสุดคือ 25 ปี อายุเฉลี่ยคือ 31.08 ปี และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 4.494

ระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 62.9 รองลงมาคือหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 37.1

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำ ระดับความสามารถในการตัดสินใจ ระดับการมองโลกในแง่ดีการทำงานเป็นทีม และระดับผลการปฏิบัติงาน

	(n= 132)		
ตัวแปร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	135.36	14.08	สูง
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	40.59	7.31	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	.92	1.16	ต่ำ
ความสามารถในการตัดสินใจ	68.98	4.73	สูง
การมองในแง่ดี	34.45	2.33	สูง
การทำงานเป็นทีม	80.15	10.26	สูง
ผลการปฏิบัติงาน	74.46	10.74	สูง

จากตารางที่ 3 พบว่าค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 135.36 สำหรับค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์อยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย 40.59 และพบว่าค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์อยู่ในระดับต่ำมีค่าเฉลี่ย 0.92 โดยหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงที่สุด รองลงมาคือค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและต่ำที่สุดคือค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิต

รถยนต์อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 68.98 การมองโลกในแง่ดีของหัวหน้างานระดับต้น
 โรงงานผลิตรถยนต์อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 34.45 การทำงานเป็นทีมของหัวหน้างานระดับต้น
 โรงงานผลิตรถยนต์อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 80.15 และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน
 ระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 74.46

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดี การทำงานเป็นทีม และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดีการทำงานเป็นทีม และผลการปฏิบัติงาน

(n=132)

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงาน	
	r	P
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.450**	.000
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	.316**	.000
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.203**	.000
ความสามารถในการตัดสินใจ	.520**	.000
การมองโลกในแง่ดี	.213*	.014
การทำงานเป็นทีม	.447**	.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

จากตารางที่ 4 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .450$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .316$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.203$) ซึ่งเป็นไปตาม

สมมติฐานที่ตั้งไว้ ความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .520$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ การมองในแง่ดีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .213$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .447$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการสร้างสมการพยากรณ์ เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

(n=132)					
ตัวพยากรณ์	b	Beta	t	p	
ความสามารถในการตัดสินใจ	1.225	.540	7.580	.000	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.590	.402	5.965	.000	
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	.140	.183	2.593	.011	
ค่าคงที่	5.006	$R = .700$	$R^2 = .490$	$R^2_{adj} = .478$	Overall F=41.01 p=.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

หลังจากที่ได้ทำการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation Matrix) เรียบร้อยแล้วพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม ไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกัน จึงทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 4 พบว่ามีตัวแปร 3 ตัวที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์ คือ ความสามารถในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 48.7 ($R^2_{Adj} = .487$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .700 ($R = .700$) โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด คือ ความสามารถในการตัดสินใจ รองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การ

ถดถอยพหุคูณของผลการปฏิบัติงานในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\text{ผลการปฏิบัติงาน} = 5.006 + 1.225 (\text{ความสามารถในการตัดสินใจ}) + .590 (\text{ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง}) + .140 (\text{ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน})$$

และสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานในรูปคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$\text{ผลการปฏิบัติงาน} = .540 (\text{ความสามารถในการตัดสินใจ}) + .402 (\text{ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง}) + .183 (\text{ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน})$$

ตารางที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรและสมมติฐาน	สมมติฐาน	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
1. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน		
1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	
1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	✓	
1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	✓	
2. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงาน	✓	
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการมองโลกในแง่ดีกับผลการปฏิบัติงาน	✓	
4. ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงาน	✓	
5. ตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน		
5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	
5.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	✓	
5.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย		✓
5.4 ความสามารถในการตัดสินใจ	✓	
5.5 การมองในแง่ดี		✓
5.6 การทำงานเป็นทีม		✓

ข้อวิจารณ์

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ ปรากฏผลดังนี้

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า หัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่โดยรวมในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานระดับต้นมีความรู้สึกว่าตนมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ศักยภาพที่สูงขึ้น ใช้การสร้างแรงจูงใจภายในทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ติดตามเห็นถึงความสำเร็จในอนาคต กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาค้นหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้เกิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ขององค์กร สาเหตุที่ทำให้หัวหน้างานระดับต้นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจากการแข่งขันอย่างรุนแรงของธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ที่ต้องการเพิ่มส่วนแบ่งทางการค้าให้ได้มากที่สุด องค์กรจึงต้องเพิ่มศักยภาพในการผลิตในหลาย ๆ วิธี วิธีหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้คือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยวิธีการฝึกอบรมบทบาทความเป็นผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น ทำให้หัวหน้างานระดับต้นมีความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนในการผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นหัวหน้างานระดับต้นจึงแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ศักยภาพที่สูงขึ้น จนเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ซาครียา ศรีทอง (2547) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะคิดต่องานบริการกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร โดยรวมอยู่ในระดับสูง และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุภาวดี พูลคล้าย(2548) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์อยู่ในระดับสูง

ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพบว่า หัวหน้างานระดับต้น โรงเรียนผลิตรยนต์มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานระดับต้นยังมีภาวะผู้นำอีกลักษณะหนึ่งต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจะเน้นการแลกเปลี่ยน และการจูงใจภายนอก ใช้การเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย และการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ต้องการรางวัลเป็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานสำเร็จ ดังนั้นหัวหน้างานระดับต้นจึงจำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนออกมาสาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากว่าบางหน่วยงานภายในองค์กรที่ศึกษา ลักษณะงานที่ต้องมีการปฏิบัติจะต้องมีการควบคุมดูแลและติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เช่น งานในแผนกประกอบรถยนต์ หัวหน้างานระดับต้นจะต้องเข้าไปควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อช่วยแก้ไขและป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งบางหน่วยงานลักษณะงานไม่จำเป็นต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เช่น งานในแผนกพ่นสี หัวหน้างานระดับต้นจะเข้าไปแก้ไขปัญหาก็ต่อเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้นเพราะมีช่างเทคนิคเป็นผู้ควบคุมขั้นต้นอยู่แล้ว และประกอบกับองค์กรที่ศึกษาใช้ระบบการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานตามกฎระเบียบขององค์กร ซึ่งจะพิจารณาเพียงปีละ 1 ครั้งในรูปของการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน ดังนั้นเมื่อหัวหน้างานระดับต้นทำงานสำเร็จตามเป้าหมายจึงไม่สามารถให้ผลตอบแทนโดยตรงได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง (เกียรติคุณ วรกุล, 2545; จิตราภรณ์ ชวนรัมย์, 2545; พรพรรณ นิวจันทิก, 2545; ชาครียา ศรีทอง, 2547; สุภาวดี พูลคล้าย, 2548)

ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายพบว่า หัวหน้างานระดับต้น โรงเรียนผลิตรยนต์มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานระดับต้นมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร มีความชัดเจนในเป้าหมายซึ่งเป็นแรงผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักและปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สาเหตุที่หัวหน้างานระดับต้นมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำอาจเนื่องมาจากว่า หัวหน้างานระดับต้นได้รับการฝึกอบรมบทบาทความเป็นผู้นำ ทำให้หัวหน้างานระดับต้นมีความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนในการผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ ทำให้หัวหน้างานระดับต้นแสดงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชาครียา ศรีทอง (2547) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทัศนคติต่องานบริการกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร พบว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับกลางของธนาคารโดยรวมอยู่ในระดับต่ำและยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุภาวดี พูลคล้าย (2548) ที่

ทำการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์อยู่ในระดับต่ำ

ด้านความสามารถในการตัดสินใจพบว่า หัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์มีความสามารถในการตัดสินใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานระดับต้นมีความสามารถในการตัดสินใจที่แสดงออกถึงความมั่นใจ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น ความมีวิจารณญาณ และความมีเหตุผลอยู่ในระดับสูง สาเหตุอาจเนื่องมาจากการพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานด้วยวิธีการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ทำให้หัวหน้างานระดับต้นสามารถแสดงความสามารถในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี และอีกเหตุผลหนึ่งอาจเนื่องมาจากการที่หัวหน้างานระดับต้นเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในขั้นต้นหัวหน้างานระดับต้นจะต้องเข้าไปช่วยแก้ปัญหาในทันที ถือเป็น การฝึกความสามารถในการตัดสินใจ ทำให้ระดับความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรนรี สดใส (2544) ที่ทำการศึกษการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่พบว่า ความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้บริหารระดับกลางโดยรวมอยู่ในระดับสูง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาวดี พูลคล้าย (2548) ที่ทำการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้างานระดับต้นอยู่ในระดับสูง

การมองในแง่ดีพบว่า หัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์มีการมองในแง่ดีโดยรวมอยู่ในระดับสูง สาเหตุอาจเนื่องมาจากหัวหน้างานระดับต้นต้องทำงานใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการในสายการผลิตโดยตรง ปัญหาต่าง ๆ มักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ เมื่อมีปัญหากเกิดขึ้น หัวหน้างานระดับต้นก็จะเผชิญกับปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย ๆ และสาเหตุเกิดจากปัจจัยอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถแก้ไขได้ทุกเรื่อง อีกเหตุผลหนึ่งอาจเนื่องมาจากการพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยวิธีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการคิดในเชิงบวก (Positive Thinking) ทำให้หัวหน้างานระดับต้นมองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ดีที่เป็นแรงผลักดัน

และเป็นแรงกระตุ้นให้หัวหน้างานระดับต้นใช้ความพยายามในการทำงานให้มากขึ้นจนประสบความสำเร็จ จึงทำให้หัวหน้างานระดับต้นมีการมองในแง่ดีอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พรณ นีวจันทิก (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำ การมองในแง่ดี และความสำเร็จในการทำงานของวิศวกร โรงงานอุตสาหกรรมพบว่า การมองในแง่ดีอยู่ในระดับสูง และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาทิตา โก้สกุล (2549) ที่ทำการศึกษามองโลกในแง่ดี บุคลิกภาพ ห้าองค์ประกอบ และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ศึกษาเฉพาะกรณีหน่วยงานของรัฐแห่งหนึ่งพบว่า การมองโลกในแง่ดีอยู่ในระดับสูง

การทำงานเป็นทีม หัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์มีการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานระดับต้นสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมงานของตนให้มีการทำงานเป็นทีม โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการติดต่อสื่อสารที่ีระหว่างกัน มีความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สาเหตุอาจเนื่องมาจากการพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานด้วยวิธีฝึกอบรมในเรื่องการทำงานเป็นทีม ทำให้หัวหน้างานระดับต้นที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้มีโอกาสฝึกฝน ควบคุม ดูแล และพัฒนาทีมงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของตนให้มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แหวดวาว อินทบุตร (2545) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม กับผลผลิตของงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน พบว่าการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์ โพธาราม (2547) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำชั้นยอดของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีม กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง

ด้านผลการปฏิบัติงานพบว่า หัวหน้างานระดับต้นมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในธุรกิจผลิตรถยนต์ ทำให้หัวหน้างานระดับต้นจะต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นอยู่ในระดับที่ดีตามมาด้วย และอาจเป็นเพราะองค์กรมีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่หัวหน้างานระดับต้นจะต้องปฏิบัติไว้ชัดเจน และองค์กรยังมีการฝึกอบรมและจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถ ซึ่งได้แก่ การพัฒนาด้านความคิด การพัฒนาด้านเทคนิค และการพัฒนาด้านบุคคล

จึงส่งผลให้หัวหน้างานระดับต้นมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตรภรณ์ อักษรเลข (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้างานระดับกลาง ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์พบว่า ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางอยู่ในระดับดี และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี พูลคล้าย (2548) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นอยู่ในระดับดี

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = .450$ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน คือ หากหัวหน้างานระดับต้นมีคะแนนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง จะมีแนวโน้มว่าคะแนนของผลการปฏิบัติงานสูงด้วย เมื่อพิจารณาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร กระตุ้นให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การใช้ความคิด เหตุผล และคอยให้คำปรึกษาเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว เมื่อหัวหน้างานระดับต้นสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรจนเป็นผลสำเร็จแล้วก็จะย่อมส่งผลให้หัวหน้างานระดับต้นมีผลการปฏิบัติงานดีด้วย เพราะสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจที่ตั้งไว้ได้ จึงสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน (นงพะงา ปันทองพันธุ์, 2542; เกียรติคุณ วรกุล, 2545; จิตรภรณ์ อักษรเลข, 2545; พรพรรณ นัฐจันทิก, 2545; ชาครียา ศรีทอง, 2547; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547ก; สุภาวดี พูลคล้าย, 2548; Garcia, 1995 Cited in Avolio, 1999; Geyer and Steyrer, 1998; Pollock, 1998)

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = .316$ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน คือ หากหัวหน้างานระดับต้นมีคะแนนของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสูง จะมีแนวโน้มว่าคะแนนของผลการปฏิบัติงานสูงด้วย เมื่อพิจารณาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไว้ว่า จะเป็นผู้เชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย และคอยสังเกตพฤติกรรมและการแสดงบทบาทการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันความผิดพลาด และเมื่อเกิดปัญหาจะเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาให้ถูกต้อง จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว เมื่อหัวหน้างานระดับต้นใช้วิธีการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการนำเอาวิธีการเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายในรูปของการเลื่อนตำแหน่ง และปรับเงินเดือน รวมถึงการคอยให้คำปรึกษาและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันปัญหาและข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้แล้วก็ย่อมส่งผลให้หัวหน้างานระดับต้นมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมดีตามมาด้วย เพราะสามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายและภารกิจขององค์กรได้ โดยเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและผลการปฏิบัติงานโดยรวมแล้ว จึงสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน (นงพะงา ปิ่นทองพันธุ์, 2542; เกียรติคุณ วรกุล, 2545; จิตราภรณ์ ชวนรัมย์, 2545; พรพรรณ นิวจันทิก, 2545; ชาครียา ศรีทอง, 2547; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547ก; สุภาวดี พูลคล้าย, 2548; Garcia, 1995 Cited in Avolio, 1999; Geyer and Steyrer, 1998)

จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = -.203$ และการที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นลบ แสดงว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามคือ หากหัวหน้างานระดับต้นมีคะแนนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายต่ำ จะมีแนวโน้มว่าคะแนนของผลการปฏิบัติงานจะสูงขึ้น เมื่อพิจารณาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไว้ว่า เป็นภาวะผู้นำที่ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความรับผิดชอบในเป้าหมาย จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวหัวหน้างานระดับต้นในองค์กรที่ศึกษา หลีกเลี่ยงที่จะใช้วิธีการทำงานในรูปแบบของภาวะ

ผู้นำแบบปล่อยตามสบายทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับผลการปฏิบัติงาน (พรพรรณ นีวจันทิก, 2545; ชาครียา ศรีทอง, 2547; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547ก; สุภาวดี พูลคล้าย, 2548)

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = .520$ และการที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวกแสดงว่า ความสามารถในการตัดสินใจ และผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันคือ หากหัวหน้างานระดับต้นมีคะแนนของความสามารถในการตัดสินใจสูง มีแนวโน้มว่าจะมีคะแนนผลการปฏิบัติงานสูงด้วย และเมื่อพิจารณาแนวคิดการวัดความสามารถในการตัดสินใจของ Corcoran ที่ประกอบด้วย ความมั่นใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น ความมีวิจารณญาณ และความมีเหตุผล จนสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ พินิจพิเคราะห์ และประเมินเหตุการณ์ต่าง ๆ และสามารถตัดสินใจได้ดี จากแนวคิดดังกล่าว เมื่อหัวหน้างานระดับต้นในองค์กรที่ศึกษานั้นได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการตัดสินใจสั่งการ และยังเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุดทำให้ต้องมีการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการตลอดเวลา ถือเป็นกรฝึกการตัดสินใจอีกรูปแบบหนึ่ง จนสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีความมั่นใจ มีความยืดหยุ่น พินิจพิเคราะห์ และประเมินเหตุการณ์ต่าง ๆ และสามารถตัดสินใจได้ดี และเมื่อหัวหน้างานระดับต้นมีการตัดสินใจที่ดีแล้วก็ย่อมส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานเช่นกัน ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cartwright (1968 อ้างถึงใน จินตนา, 2530) ศึกษาพบว่าบุคลิกลักษณะของคนที่ผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละคน คนที่ลักษณะมีความมั่นใจสูงจะมีความมั่นใจในการทำงาน และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีกว่าผู้ที่มีความมั่นใจต่ำ ซึ่งความมั่นใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งในความสามารถในการตัดสินใจของ Corcoran

สมมติฐานที่ 3 การมองในแง่ดีมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยพบว่า การมองในแง่ดีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = .213$ และการที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวกแสดงว่า การมองในแง่ดี และผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทาง

เดียวกันคือ หากหัวหน้างานระดับต้นมีคะแนนของการมองในแง่สูง มีแนวโน้มว่าจะมีคะแนนผลการปฏิบัติงานสูงด้วย และเมื่อพิจารณาแนวคิดการมองในแง่ดีของ Seligman ที่ประกอบด้วย ความคงทนถาวรโดยมองว่าสิ่งดี ๆ จะเกิดขึ้นเสมอ ส่วนสิ่งร้าย ๆ จะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราว การแผ่ขยายความรู้สึกละโดยมองว่าสิ่งดี ๆ จะเกิดขึ้นในทุกเรื่อง ส่วนสิ่งร้าย ๆ จะเกิดขึ้นกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดเท่านั้น และการเกี่ยวข้องกับตนเองโดยมองว่าสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นเพราะตนเองส่วนสิ่งร้าย ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุมาจากสิ่งอื่น จากแนวคิดดังกล่าว เมื่อหัวหน้างานระดับต้นในองค์กรที่ศึกษานั้นต้องทำงานใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการในสายการผลิตโดยตรง ปัญหาต่าง ๆ มักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหัวหน้างานระดับต้นก็จะเผชิญกับปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย ๆ และสาเหตุเกิดจากปัจจัยอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถแก้ไขได้ทุกเรื่อง อีกเหตุผลหนึ่งอาจเนื่องมาจากการพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยวิธีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการคิดในเชิงบวก (Positive Thinking) ทำให้หัวหน้างานระดับต้นมองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ดีที่เป็นแรงผลักดันและเป็นแรงกระตุ้นให้หัวหน้างานระดับต้นใช้ความพยายามในการทำงานให้มากขึ้นจนประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การมองในแง่ดีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การมองในแง่ดีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของ (พิมพรรณ นีวจันทิก, 2542; พรศิริ วิมลสารวงษ์, 2544; อาทิตา ไก่สกุล, 2549)

สมมติฐานที่ 4 การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = .447$ และการที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวกแสดงว่า การทำงานเป็นทีม และผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันคือ หากหัวหน้างานระดับต้นมีคะแนนของการทำงานเป็นทีมสูง มีแนวโน้มว่าจะมีคะแนนผลการปฏิบัติงานสูงด้วย เมื่อพิจารณาแนวคิดการทำงานเป็นทีมของ McCloskey and Mass ประกอบด้วย การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การรับผิดชอบร่วมกัน และความไว้วางใจ จากแนวคิดดังกล่าวเมื่อหัวหน้างานระดับต้นในองค์กรที่ทำการศึกษานั้นได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และเป็นผู้ดูแลทีมงานอย่างใกล้ชิด สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมงานของตนให้มีการทำงานเป็นทีม โดยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างกัน มีความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วก็จะส่งผลให้

หัวหน้างานระดับต้นมีผลการปฏิบัติงานดีด้วย ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่า การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของ (สมสมร เรื่องวราภรณ์, 2544; แวดาว อินทบุตร, 2545; สุรีย์ โพธาราม, 2547)

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีมสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้

จากผลการวิจัยพบว่า เมื่อทำการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ 6 ตัว คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี และการทำงานเป็นทีม กับตัวแปรตามคือผลการปฏิบัติงานพบว่า ความสามารถในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 48.7 สำหรับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย การมองในแง่ดี และการทำงานเป็นทีม ไม่พบว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งยังคงเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้การที่ความสามารถในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากปัจจัยที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ทำการวิจัยมีความสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหัวหน้างานระดับต้นต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำสิ่งใหม่ ๆ รวมถึงเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละบุคคล สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของหัวหน้างานระดับต้น นอกจากนี้หัวหน้างานระดับต้น ยังมีภาวะผู้นำอีกลักษณะหนึ่งต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยจะเน้นการแลกเปลี่ยนและการจูงใจภายนอกใช้การเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ต้องการรางวัลเป็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานสำเร็จ และสำหรับความสามารถในการตัดสินใจก็เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของหัวหน้างานระดับต้น หากหัวหน้างานระดับต้นมีความสามารถในการตัดสินใจโดยเฉพาะด้านความยืดหยุ่น และความมีวิจารณญาณ ซึ่งก็คือการแสดงออกของหัวหน้างานระดับต้นที่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการพินิจพิเคราะห์ มีการประเมินเหตุการณ์ในการตัดสินใจแต่ละเรื่องได้แล้วก็จะส่งผลให้การตัดสินใจปฏิบัติงานในแต่ละครั้งมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นด้วย จะเห็นได้ว่าผลการปฏิบัติงานที่ดี

ของหัวหน้างานระดับต้นนั้นมาจากสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายในตัวของหัวหน้างานระดับต้นเอง ดังนั้น
ความสามารถในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จึงร่วมกัน
ทำนายผลการปฏิบัติงานได้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อการศึกษาระดับภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดี การทำงานเป็นทีม และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดี การทำงานเป็นทีม และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ และศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ จำนวน 200 คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเคร์ชชีและมอร์แกน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบวัดจำนวน 5 ฉบับ โดยจำแนกออกเป็น 6 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำ เป็นแบบวัดภาวะผู้นำโดยจำแนกภาวะผู้นำเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผู้วิจัยใช้แบบวัดผู้นำของ รัตติกรณ์ จงวิศาล ใช้แนวคิดทฤษฎีของ Bass และ Avolio ซึ่งเป็นข้อคำถามจำนวน 78 ข้อ โดยให้หัวหน้างานระดับต้นประเมินตนเอง

ส่วนที่ 3 แบบวัดความสามารถในการตัดสินใจ ผู้วิจัยทำการสร้างแบบวัดความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ Corcoran ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ความมั่นใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น ความมีวิจารณญาณ ความมีเหตุผล ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยให้หัวหน้างานระดับต้นประเมินตนเอง

ส่วนที่ 4 แบบวัดการมองในแง่ดี ผู้วิจัยทำการสร้างแบบวัดการมองในแง่ดี โดยใช้แนวคิด ทฤษฎีของ Seligman ประกอบด้วย 3 มิติ คือ ความคงทนถาวร การแผ่ขยายความรู้สึกรัก การเกี่ยวข้องกับตนเอง ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ มีคะแนนเต็ม 55 คะแนน โดยให้หัวหน้างาน ระดับต้นประเมินตนเอง

ส่วนที่ 5 แบบวัดการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัยทำการสร้างแบบวัดการทำงานเป็นทีมโดยใช้ แนวคิดทฤษฎีของ McCloskey and Maas ประกอบไปด้วย การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีส่วนร่วม ในการดำเนินงาน มีการติดต่อสื่อสาร มีการรับผิดชอบร่วมกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันซึ่ง ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยให้หัวหน้างานระดับต้น ประเมินตนเอง

ส่วนที่ 6 แบบวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ ใช้ในปัจจุบันประกอบไปด้วย ด้านความคิด ด้านเทคนิค และด้านบุคคล ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 20 ข้อ มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน โดยให้ผู้จัดการของหัวหน้างานระดับต้นเป็นผู้ประเมิน

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปพบว่า หัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์เป็นเพศชาย มีช่วง อายุ 25- 30 ปีเป็นส่วนใหญ่และมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี
2. หัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ใน ระดับสูง มีระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และมีระดับภาวะผู้นำแบบปล่อย ตามสบายอยู่ในระดับต่ำ และมีความสามารถในการตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดี การทำงานเป็น ทีม โดยรวมในระดับสูง และระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง
3. การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานพบว่าภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .450$) ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .316$) และพบว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.203$)

4. การหาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานพบว่า ความสามารถในการตัดสินใจโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .52$)

5. การหาความสัมพันธ์ระหว่างการมองในแง่ดีกับผลการปฏิบัติงานพบว่า การมองในแง่ดีโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .21$)

6. การหาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงานพบว่า การทำงานเป็นทีมโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .44$)

7. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ความสามารถในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนผลการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถเสนอแนะข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรดังนี้คือ

1. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้างานระดับต้นส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ปานกลาง และต่ำตามลำดับ โดยรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นองค์กรควรรักษาระดับและส่งเสริมหรือพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass โดยใช้เทคนิคและวิธีที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่วิธีการบรรยาย และอภิปราย วิธีการแสดงบทบาทสมมติ วิธีการเลียนแบบ การใช้โปรแกรมเรียนด้วยตนเอง วิธีการแสดงแบบพฤติกรรม และวิธีการฝึกอบรมด้านความรู้สึก เทคนิคและวิธีการเหล่านี้้องค์กรควรนำมาใช้โดย

เลือกวิธีที่เหมาะสมหรือนำทุกเทคนิคมาใช้ร่วมกัน เพื่อเป็นการพัฒนาหัวหน้างานระดับต้นให้ดำรงตนเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2. จากผลการวิจัยพบว่าระดับความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้างานระดับต้นอยู่ในระดับสูง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการรักษาระดับความสามารถในการตัดสินใจให้คงอยู่ในระดับสูงต่อไป องค์กรควรฝึกอบรมให้กับหัวหน้างานระดับต้นอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นด้านความมั่นใจในการตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ ความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ความมีวิจารณญาณในการตัดสินใจ และความมีเหตุผลในการตัดสินใจ โดยองค์กรควรนำเทคนิคต่อไปนี้มาใช้ในการฝึกอบรมคือ เทคนิคการใช้ตัวแบบหรือวิธีเชิงปริมาณ เป็นเทคนิคการตัดสินใจด้านความมีเหตุผล เพราะมีการใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติมาช่วยในการตัดสินใจด้วยการเปรียบเทียบค่าหรือความเป็นไปได้ และเทคนิคการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เทคนิคนี้เป็นการคิดโดยหาทางเลือกใหม่ ๆ เป็นวิธีแก้ปัญหาวิธีใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน โดยใช้วิธีการจำลอง สมมติเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้หัวหน้างานระดับต้นฝึกคิดวิธีแก้ปัญหาแนวทางใหม่ ๆ โดยให้หัวหน้างานระดับต้นเป็นผู้คิดเอง

3. จากผลการวิจัยพบว่าระดับการมองในแง่ดีของหัวหน้างานระดับต้นอยู่ในระดับสูง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นเพื่อเป็นการรักษาระดับการมองในแง่ดีให้คงอยู่ในระดับสูงต่อไป องค์กรควรฝึกอบรมให้กับหัวหน้างานระดับต้นอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการคิดในเชิงบวก (Positive Thinking) ซึ่งเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหัวหน้างานระดับต้นก็จะเผชิญกับปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย ๆ และสาเหตุเกิดจากปัจจัยอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถแก้ไขได้ทุกเรื่อง จะทำให้หัวหน้างานระดับต้นมองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ดีที่เป็นแรงผลักดันและเป็นแรงกระตุ้นให้หัวหน้างานระดับต้นใช้ความพยายามในการทำงานให้มากขึ้นจนประสบความสำเร็จ

4. จากผลการวิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมของหัวหน้างานระดับต้นอยู่ในระดับสูง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นเพื่อเป็นการรักษาระดับการทำงานเป็นทีมให้คงอยู่ในระดับสูงต่อไป องค์กรควรฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การรับผิดชอบร่วมกัน และความไว้วางใจให้กับหัวหน้างานระดับต้นอย่างต่อเนื่อง

5. จากผลการวิจัยพบว่าระดับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี และการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ความสามารถในการตัดสินใจ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ นับเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์กร แสดงให้เห็นว่าระบบบริหารจัดการสามารถสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ การฝึกอบรม การสรรหาบุคลากร รวมไปถึงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย ดังนั้นเพื่อเป็นการรักษาระดับผลการปฏิบัติงานให้มีระดับสูงต่อไป องค์กรควรดำเนินการบริหารจัดการหัวหน้างานระดับต้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยนำแนวทางและเทคนิคในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มภาวะผู้นำของ Bass มาใช้ และเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้เทคนิคการใช้ตัวแบบหรือวิธีเชิงปริมาณ และเทคนิคการใช้ความคิดสร้างสรรค์ โดยการรวมทุกระบบของการจัดการเป็นแบบบูรณาการปรับปรุงให้เป็นระบบที่มีการเกี่ยวเนื่องกันไม่ขาดตอน และให้ความสำคัญในทุกเรื่องเท่าเทียมกันและทำพร้อม ๆ กัน เพื่อให้ปัจจัยทุกตัวได้แก่ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีมให้อยู่ในระดับสูงต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทำการประเมินโดยผู้จัดการซึ่งเป็นการประเมินเพียงด้านเดียว ควรเพิ่มการประเมินเป็นแบบ 360 องศา โดยประเมินจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น เช่น ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ลูกค้ำ เป็นต้น แล้วนำผลการประเมินที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยเพื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานสมบูรณ์แบบมากขึ้น
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลควรใช้วิธีอื่น ๆ เพิ่มเติมที่นอกเหนือจากแบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะใช้อธิบายในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น และทำให้ผลการศึกษานำไปใช้ประโยชน์มากขึ้น
3. ควรทำการศึกษากับพนักงานระดับอื่น ๆ ในองค์กรเพื่อเปรียบเทียบหรือศึกษาปัจจัยรวมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหาร

จัดการด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรเพื่อความพึงพอใจร่วมกันของทั้งผู้บริหารและพนักงาน ซึ่ง
จะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

4. ควรทำการศึกษาเปรียบภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การ
ทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประเภทอื่น
กับโรงงานผลิตรถยนต์

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กัลยาณี สนธิสุวรรณ. 2541. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคลิกภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม เครือเจริญโภคภัณฑ์. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กุหลาบ รัตนสังขธรรม. 2538. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะสาขา วิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ วิทยานิพนธ์ สาธารณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาบริหารงานสาธารณสุข, มหาลัยมหิดล

เกียรติคุณ วรกุล. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ไขแสง โพธิโกสุม. 2543. ทักษะผู้นำทางการพยาบาล. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลา.

โครงการ เสือดำ. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัท ไทย-เอเชีย พี.อี. ไฟฟ์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จันทร์ศรี ทองขาว . โรงพยาบาลจิตเวชนครสวรรค์. 2548. (Online)

<http://www.nph.go.th/knowledge/antistress/antistress.html>,9 กันยายน 2548

จารุวรรณ ปิ่นทอง. 2540. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กับความสามารถในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จิตรารักษ์ ชวนรัมย์. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บุคลิกภาพกับ
ความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการ
พยาบาล, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิตรารักษ์ อักษรเลข. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และผลการ
ปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์.
วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จินตนา จันทร์โคตร. 2530. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความสามารถในการตัดสินใจ
ของพยาบาลหัวหน้าตึกในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
. Cited D. Cartwright and A. Zander. 1968. **Group Dynamics Research and Theory.**
New York: Harper & Row.
- _____. 2530. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความสามารถในการตัดสินใจ
ของพยาบาลหัวหน้าตึกในโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
. อ้างถึง D.K. Corcoran. **Investigation of the Relationship
Between Selected Variables and the Decision-Making and Managerial Ability of
Head Nurses in the Army Nurse Corp.** Dissertation, The University of Texas at Austin.
- จำเนียร จวงตระกูล. 2527. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: สภาองค์การ
นายจ้างแห่งประเทศไทย
- จุมพล หนิมพานิช. 2535. การอำนวยความสะดวก: การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสาร. เอกสารการสอน
ชุดวิชาขององค์การและการจัดการ หน่วยที่ 9-15. พิมพ์ครั้งที่ 19. นนทบุรี:
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ชัยพร วิชาวุธ. 2525. **มูลสารจิตวิทยา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาครีญา ศรีทอง. 2547. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะคติต่องานบริการกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร**. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. 2543. **แนวทางการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม. เพิ่มผลผลิต 39 (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2543): 43-53.**
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2528. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัยคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทัศนีย์ ทองรักศรี. 2544. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะของงาน การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศนา เขมมณี. 2537. **กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน**, กรุงเทพมหานคร. ภาควิชาประถมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2540. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- เทิดศักดิ์ เดชคง. 2541. **ความฉลาดทางอารมณ์**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์พรินติ้งเซ็นเตอร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2540. **องค์กรและการจัดการทันสมัยโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.

ธนาพร เมธากิจวัฒน์ (2546). **ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและ
ประสิทธิผลของทีมงาน: กรณีศึกษา วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและ
วชิรพยาบาล. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ. 2541. **การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

_____. 2545. **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.**

ณัฐริ ศศิโส. 2544. **การเพิ่มอำนาจในงานกับความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารงานของ
หัวหน้างานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์. 2543. **ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน
มัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา เขตการศึกษา 6. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**

นงพงา ปั่นทองพันธุ์. 2542. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการ ภาวะ
ผู้นำ และการเสริมสร้างอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความสามารถในการ
ปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการหน่วยอภิบาลผู้ป่วยหนักโรงพยาบาลของรัฐ.
วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

นิตย์ สัมมาพันธ์. 2546. **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.
กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.**

นิพนธ์ จิตต์ภักดี. 2538. “การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ”, **ประชาศึกษา**. 35:11;

สิงหาคม

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2547. การวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลในการวิจัยโดยใช้โปรแกรม

สำเร็จรูป SPSS for Windows Version 10-12 . กรุงเทพมหานคร:

เอ็ส. พี. เอ็น การพิมพ์จำกัด.

ประยูร ศรีประสาน. 2536. การตัดสินใจ. **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ**

บริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2548. ผู้นำ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ.

นิตยสารควอลิตี้. 11: 89.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับ

ประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก,

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรางทิพย์ อูจะรัตน์. 2541. **การบริหารการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์.

ปรีชา วิหคโต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2548. (Online)

<http://www.stou.ac.th/thai/offices/oce/knowledge/4-46/page6-4-46.html>,

9 กันยายน 2548.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

_____. 2544. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

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

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

พรศิริ วิมลสารวงษ์. 2544. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมองโลกในแง่ดี บทบาทเชิง
ช่วยเหลือของพยาบาลประจำการ สภาพแวดล้อมในคลินิก กับสัมพันธ์ภาพระหว่าง
นักศึกษาพยาบาลกับพยาบาลประจำการ. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัศตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เตชะรินทร์. 2542. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2544. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

พิมพรรณ กวางเดินดง. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำ การมองในแง่ดี และ
ความสำเร็จในการทำงานของวิศวกรโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. 2547. “ผู้นำและที่มาของอำนาจ”. วารสารวิทยาการจัดการ. 22 (มกราคม-
มิถุนายน 2547) : 67)

ภูษิตา อินทรประสงค์. 2538. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของโรงพยาบาล
ชุมชนในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรดุษฎี
บัณฑิต สาขานโยบายสาธารณสุข, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. อ้างถึง B. M. Bass. 1990. **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications**. 3rd ed. New York: Free Press.

มัลลิกา ต้นสอน. 2544. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์จำกัด.

ยุพาพร ตรีนุรักษ์. 2544. **การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กับความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง ในชนาการอมลิน สำนักงานใหญ่**. วิทยานิพนธ์ปริศลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รชนา อัชชะกิจ. 2539. **กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543. **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อ้างถึง B. M. Bass. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology** 8 (1): 9-32.

_____. 2545. **สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**. 1 (มกราคม – มิถุนายน 2545): 31-48. กรุงเทพมหานคร: หจก. โรงพิมพ์มิตรสยาม.

_____. 2545. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (ม.ค.-มิ.ย. 2545): 31-48 อ้างถึง B. M. Bass and B. J. Avolio. 1993. Transformational leadership and organization culture. **Public Administration Quarterly** 17 (1): 114-122.

_____. 2545. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (ม.ค.-มิ.ย. 2545): 31-48 อ้างถึง B. M. Bass and B. J. Avolio. 1994. **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์** (ม.ค.-มิ.ย. 2545): 31-48 อ้างถึง B. M. Bass and B. J. Avolio. 1997a. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. **American Psychologist** 52 (2): 130-139.
- _____. 2545. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์** (ม.ค.-มิ.ย. 2545): 31-48 อ้างถึง B. M. Bass and B. J. Avolio. 1997b. Personal selling and transactional- transformational leadership. **Journal of Personal Selling & Sales Management** XVII (3): 19-28.
- _____. 2545. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์** (ม.ค.-มิ.ย. 2545): 31-48 อ้างถึง B. M. Bass and B. J. Avolio. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of work and Organizational Psychology* 8 (1): 9-32.
- _____. 2545. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์** (ม.ค.-มิ.ย. 2545): 31-48 อ้างถึง D. C. Mosley, H. Paul and L. Megginson. 1996. **Management Leadership in Action**. 5th ed. New York: Harper Collins.
- _____. 2545. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์** (ม.ค.-มิ.ย. 2545): 31. อ้างถึง J. M. Burns. 1978. **Leadership**. New York: Harper & Row.
- _____. 2547ก. โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. รายงานการวิจัยเสนอโครงการปริญญาโท จิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคพิเศษ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. 2547ข. ภาวะผู้นำกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม. **ประมวลสาระชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์และสังคมเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. อ้างถึง พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต) และคณะ. 2541 ผู้นำ. ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์และ สุทธิลักษณ์ (บรรณาธิการ).

รัตติกรณ์ จงวิศาล. ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. มติชน. กรุงเทพมหานคร.; 2.

_____. 2547ข. ภาวะผู้นำกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม. **ประมวลสาระชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์และสังคมเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม.** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:วารสารณัฐรุ่งเรืองกลกิจ. 2547. “ผู้นำในปัจจุบัน”.

_____. **วารสารการจัดการสมัยใหม่.** 2 (กุมภาพันธ์ 2547): 1)

ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

วารสารณัฐ สามโกเศศ. 2542. ปัจจัยล้อมโลก ก่อนเข้าสู่สหัสวรรษที่สาม, **มติชนรายวัน.** หน้า 6.

วิชาการ, กรม. 2539. **การวางแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียน.** กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541. **ยอดหัวหน้างานระดับกลาง.** กรุงเทพฯ: บริษัท ที พี เอ พับบลิชซิ่ง จำกัด

วุฒิชัย จ้านง. 2533. **พฤติกรรมการตัดสินใจ.** กรุงเทพมหานคร: บารมีการพิมพ์.

แหวดาว อินทบุตร. 2545. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม กับผลผลิตของงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน.** วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2540. **องค์การและการจัดการ.** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เทคนิค 19.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, ลัทธிகาล ศรีวะรมย์, สุดา สุวรรณ
ภิรมย์ และชวลิต ประภวานนท์. 2542. องค์กรและการจัดการฉบับสมบูรณ์.
กรุงเทพมหานคร

ศุภจิต คงประชา. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างชาวอาร์มณ์ ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง
ความสามารถในการตัดสินใจ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงาน
อุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เสาวนิต เสาธานนท์. 2542. ภาวะผู้นำ. คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.

_____. 2542. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติเนื่อง
ในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงเจริญพระชนมพรรษาครบ 6
รอบ.

_____. 2542. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติเนื่อง
ในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงเจริญพระชนมพรรษาครบ 6
รอบ. อ้างถึง B. M. Bass. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectation.**
New York: The Free Press.

_____. 2542. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติเนื่อง
ในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงเจริญพระชนมพรรษาครบ 6
รอบ. อ้างถึง J. M. Burns. 1978. **Leadership.** New York: Harper & Row.

สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.

_____. 2546. ความสำเร็จทางการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

- สมสมร เรื่องวรุณ. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรารุช เพ็ญพ่อง. 2543. อิทธิพลของความเชื่ออำนาจภายใน และภายนอกคนที่ส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้างานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในเขตปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุนันทา เลานันท์. 2544. การสร้างทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดีดี บุคส์ โตร์.
- สุทธิวรรณ ดันติรจนางส์. 2535. การพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท. อัดสำเนา.
- สุภาพร รอดถนอม. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลขององค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวดี พูลคล้าย. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรีย์ โพธาราม. 2547. . ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำชั้นยอดของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีม กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุลัดดา พงศ์รัตนามาน. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรม
การพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วม
โครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาวี. 2543. หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
_____. 2544. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2541. ทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2536. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อ้างถึง N. M. Tichy and M. A.
Devenna. 1986. The Transformational Leadership. New York: Wiley.
- หทยา รัตน โชติ. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย
ทักษะทางสังคมกับการปฏิบัติงานของพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อมรรักษ์ จินนาวงศ์. 2543. ผลของการพยาบาลเป็นทีมต่อประสิทธิผลของหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. 2531. การบริหารบุคคลในระบบราชการไทย. กรุงเทพมหานคร:
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. 2542. การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวความคิด
หลักการ วิธีการ และกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
(ไทย-ญี่ปุ่น).
- อัญชติ มากบุญส่ง. 2540. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลกับ
ประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์
โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาทิตย์ โก้สกุล. 2540. “การอำนาจการ”. การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ เอกสาร
ประกอบการสอนวิชาการจัดการและการจัดการ บทที่ 7. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว.
- อิสระ บุญญะฤทธิ์ และ รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ
บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น. วารสารสังคมศาสตร์และ
มนุษยศาสตร์ 30. (มกราคม – เมษายน 2547).
- Avolio, B. J. 1999. **Full Leadership Development: Building the Vital Forces in
Organizations**. California: Sage Publications, Inc.
- _____. 1999. **Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations**.
California: Sage Publications, Inc. อ้างถึง E. L. Garcia. 1995. **Transformational
Leadership Processes and Salesperson Performance Effectiveness: A Theoretical
Model and Partial Empirical Examination**. Unpublished doctoral dissertation,
Fielding Institute.
- Bass, B. M. 1996. **A New Paradigm of Leadership**. Virginia: US. Army research for
Behavioral and Social Sciences.
- Beach, D.S. 1970. **Personnel: The Management of People at Work**. New York: MacMillan.

Bell, Desmond McBride and others. 1994. **Managing Quality**. London: Butterworth-Heinemann Ltd..

Bovee, C.L. 1993. **Management**. New York: McGraw-Hill Inc.

Diane, H. 1996. **Leadership and nursing case management**. Philadelphia: W.B. Saunders.

Floyd, C. 1996. **Achieving despite the odds: A Study of resilience among a group of African American high school seniors**. Journal of Negro Education, 65(2), 181-189. (CD-ROM). Abstract from: Silver Platler File: PshcLIT Journal Articles 1991-12/97 Item: 34-81945.

Goleman, D. (1995). **Emotional intelligence**. New York: Bantam Book.

Hellriegel,D,Slocum,J.Wand Woodman,R.W. 2001. **Organization behavior**.9th ed.Ohio.South Weater College.

Howell, M. Jane, H. Merenda and E. Kathryn. **The Ties That Bind The Impact Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance**. Journal of Applied Psychology. 84 (Oct.1999): 680 – 694.

Inamori, K. 1995. **A passion for success : Practical, inspirational, and spiritual Insight from Japan's leading entrepreneur**. New York: McGraw-Hill.

Koizumi, R. 1995. **Feeling of optimism and pessimism in Japanese students' transition to junior high school**. Journal of Early Adolescence, 15(4), 412-428, (CD-ROM). Abstract from: Silver Platler File: PshcLIT Journal Articles 1991-12/97 Item: 83-24405.

- Kubo, T. 2000. **“1999 Vehicle Sales in The Asean Region Differ Among Countries and Automakers”** *Asian Automotive Business Review*. 11 (April 2000): 19-25
- Loveridge, C.E. (1996). **Nursing management in the new paradigm**. Gaithersburg: Aspen.
- McCloskey, J.C., and Maas, M. 1998. **Interdisciplinary team: The nursing perspective is essential**. *Nursing Outlook* 46 (July/August): 157-163.
- Murphy, K. R. and J. N. Cleveland. 1991. **Performance Appraisal: An Organizational Perspective**. Boston: Alyn and Bacon.
- Nahavandi, A. 1997. **The Art and Science of Leadership**. New Jersey: Prentice-Hall International. Cited B. M. Bass 1981. **Stogdill’s Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York: The Free Press.
- Robbins, Stephen P. 1996. **Organizational Behavior. (7th ed.)**. New-Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
- Robbins, S.P. and Decenzo, 2001 D.A. **Fundamentals of management. 3rd ed.** New Jersey. Prentice-Hall.
- Romig, D. A. (1996). **Breakthrough teamwork: Outstanding result using structured teamwork**. Chicago, IL: Irwin.

Seligman, E.P. (1990). **Learned optimism**. New York: McGraw-Hill.

Shackleton, V. 1995. **Business Leadership**. London: Routledge.

Shultz, K. S. 1994. **Attributions for success and failure of men and women in leadership position**. Psychological Reports, 75(4), 1307-1312.

Yukl, G. 1994. **Leadership in Organizations**. (3rd ed). New Jersey. Prentice-Hall, Inc.

Werther W. B. and J. K. Davis. 1993. **Human Resources and Personnel Management: (4rd ed.)**. Singapore : McGraw-Hill, Inc.

Woodcock, M., and Francis, D.. 1994. **Team building strategy**. Worcester Great Britain: Gower, 1994.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบวัดเพื่อการวิจัย

เรียน ท่านหัวหน้างานระดับต้นทุกท่าน

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิจัย ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท เพื่อศึกษาในด้านภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีมและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น แบบวัดนี้ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องหรือผิดแต่อย่างใด ขอความกรุณาทำตอบคำถามตามความเป็นจริงและกรุณาตอบทุกข้อ ข้อมูลเหล่านี้จะใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลต่อการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ในแบบวัดนี้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1	คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป	จำนวน	3	ข้อ
ตอนที่ 2	คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	จำนวน	78	ข้อ
ตอนที่ 3	คำถามเกี่ยวกับความสามารถในการตัดสินใจ	จำนวน	20	ข้อ
ตอนที่ 4	คำถามเกี่ยวกับการมองในแง่ดี	จำนวน	11	ข้อ
ตอนที่ 5	คำถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	จำนวน	20	ข้อ

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาตอบแบบสอบถามนี้ ตามคำชี้แจงดังกล่าวและผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

วีรยา พวงไทย

นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม (ภาคพิเศษ)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำแนะนำในการตอบ

กรุณาเติมข้อมูลหรือทำเครื่องหมาย ในช่อง ตามความเป็นจริงที่เกี่ยวกับตัว
ท่าน

1. เพศ เพศชาย เพศหญิง

2. อายุปัจจุบัน _____ ปี

3. ระดับการศึกษา _____

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ

รายละเอียดของแบบวัด

กรุณาติดต่อผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล

ภาควิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความสามารถในการตัดสินใจ

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณาเลือกแสดงความคิดเห็น โดยเขียน
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นที่แท้จริงของท่านมากที่สุดตาม
หลักเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด	หมายถึงข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด
มาก	หมายถึงข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงมาก
ปานกลาง	หมายถึงข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงปานกลาง
น้อย	หมายถึงข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึงข้อความในประโยคตรงตามความเป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	ข้าพเจ้ามีความมั่นใจในการตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของข้าพเจ้า					
2	ข้าพเจ้าตัดสินใจนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
3	ข้าพเจ้าตัดสินใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ					
4	ข้าพเจ้ากระทำการต่าง ๆ ด้วยความพินิจพิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ					
5	ข้าพเจ้าตัดสินใจอย่างมีระบบ ระเบียบ มีขั้นตอน และมีเหตุผลเสมอ					
6	ข้าพเจ้ามีการวิเคราะห์ และวางแผนเพื่อประกอบการตัดสินใจอยู่เสมอ					
7	ข้าพเจ้าไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่พบ และพร้อมที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง					
8	ข้าพเจ้าตัดสินใจนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ					
9	ทุกครั้งที่ต้องทำการตัดสินใจ ข้าพเจ้ายอมรับว่าแต่ละคนย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป					
10	ในการตัดสินใจข้าพเจ้าสามารถแยกความจำเป็น และไม่จำเป็นออกจากกัน โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ความยุติธรรม และกฎเกณฑ์เสมอ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
11	เมื่อได้ทำการตัดสินใจแล้ว ข้าพเจ้าสามารถให้เหตุผลของการกระทำต่าง ๆ ได้เสมอ					
12	ข้าพเจ้ายอมรับไม่ได้ หากต้องทำการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยไม่ได้รับการแจ้งล่วงหน้าจากผู้บริหารก่อน					
13	ข้าพเจ้ามักตัดสินใจนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงานด้วยความกระตือรือร้น					
14	ข้าพเจ้าเปิดใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่นเพื่อประกอบการตัดสินใจเสมอ					
15	ข้าพเจ้ากำหนดหลักเกณฑ์การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เสมอ					
16	ข้าพเจ้าสามารถอธิบายถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้เสมอ					
17	ข้าพเจ้ามักไม่แน่ใจว่างานที่ทำจะสำเร็จลุล่วงตามที่ได้ตัดสินใจไว้					
18	ข้าพเจ้าคิดและตัดสินใจทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีและมีประโยชน์แก่หน่วยงานมาโดยตลอด					
19	หากมีอุปสรรคเกิดขึ้น ข้าพเจ้ายังคงตั้งใจทำตามสิ่งที่ได้ตัดสินใจแล้วต่อไป					
20	ข้าพเจ้าสามารถตัดสินใจได้โดยทันทีโดยไม่ต้องใช้ความพินิจพิจารณาให้เสียเวลา					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการมองในแง่ดี

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	ข้าพเจ้ามองว่าสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นเสมอและตลอดไป					
2	ข้าพเจ้ารู้สึกว่สิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นในทุกเรื่อง					
3	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ข้าพเจ้ามักจะโทษว่าเป็นความผิดของตนเอง					
4	ข้าพเจ้ามองว่าสิ่งร้าย ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นอย่างถาวรและตลอดไป					
5	ข้าพเจ้ารู้สึกว่สิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น จะเกิดขึ้นเฉพาะบางเรื่องเท่านั้น					
6	ข้าพเจ้ารู้สึกว่ ข้าพเจ้ามักจะโชคไม่ดีเสมอ					
7	ข้าพเจ้ารู้สึกว่ ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จได้เพราะตนเอง					
8	ข้าพเจ้ารู้สึกว่ตนเองประสบแต่ความล้มเหลวเสมอ					
9	ข้าพเจ้าคิดว่าตนเองเป็นคนไม่ฉลาดเหมือนคนอื่น ๆ					
10	ข้าพเจ้าเชื่อว่าจะมีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นในอนาคตเสมอ					
11	ข้าพเจ้าคิดว่าสิ่งที่ทำให้ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จได้เพราะตัวข้าพเจ้าเอง					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามการทำงานเป็นทีม

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	สมาชิกในทีมมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการดำเนินงาน					
2	สมาชิกในทีมมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่องในการทำงาน					
3	สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ					
4	สมาชิกในทีมทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น					
5	สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจว่า ทุกคนในทีมมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ					
6	สมาชิกในทีมทุกคนต่างมีเป้าหมายเดียวกันในการดำเนินงาน					
7	เมื่อเกิดปัญหา สมาชิกในทีมทุกคนจะให้ความร่วมมือช่วยกันแก้ไขปัญหอย่างเต็มที่					
8	การติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว					
9	สมาชิกในทีมรู้สึกภาคภูมิใจ เมื่องานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
10	กรณีผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจได้ว่าสมาชิกในทีมสามารถทำงานได้เสร็จตามกำหนดเวลา					
11	สมาชิกในทีมทุกคนต่างมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
12	สมาชิกในทีมทุกคนต่างตระหนักว่าการที่ทีมจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคน					
13	ทุกขั้นตอนของการทำงาน สมาชิกในทีมมีการ					
14	สมาชิกในทีมรู้สึกเสียใจ เมื่อผลของงานล้มเหลว					
15	สมาชิกในทีมมีความซื่อสัตย์สุจริต ไว้วางใจได้					
16	สมาชิกในทีมทุกคนมีความเชื่อว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้สามารถทำได้จริงและบรรลุผลสำเร็จได้					
17	สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่					
18	การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย					
19	สมาชิกในทีมมีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับงานที่ตนรับผิดชอบอย่างเต็มที่					
20	สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					

ตอนที่ 6 แบบวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		ต้องปรับปรุง	พอใช้	ปานกลาง	ดี	ดีมาก
1	หัวหน้างานระดับต้น มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้					
2	หัวหน้างานระดับต้น มีความสามารถวางแผนงาน และจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้					
3	หัวหน้างานระดับต้น สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้					
4	หัวหน้างานระดับต้น มีวิธีการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนเสมอ					
5	หัวหน้างานระดับต้น สามารถมองเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในภาพรวมได้ สามารถกำหนดเป้าหมายระยะยาวได้					
6	หัวหน้างานระดับต้น สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จเสร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ					
7	หัวหน้างานระดับต้น สามารถสื่อสารโดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรได้ โดยที่ผู้อ่านสามารถเข้าใจถูกต้องตรงกัน					
8	หัวหน้างานระดับต้น เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และเนื้อหาของงานเป็นอย่างดี					
9	ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น มีความถูกต้อง มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ					
10	ปริมาณงานที่หัวหน้างานระดับต้นได้รับมีความเหมาะสม และสามารถทำได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		ต้อง ปรับ ปรุง	พอใช้	ปาน กลาง	ดี	ดี มาก
11	หัวหน้างานระดับต้น มีความตรงต่อเวลาในการมาทำงาน และการเข้าประชุมอย่างสม่ำเสมอ					
12	หัวหน้างานระดับต้น มีความตั้งใจในการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ขาด ลา หรือมาสาย					
13	หัวหน้างานระดับต้น มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่					
14	หัวหน้างานระดับต้น มีความอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถควบคุมตนเองเมื่ออยู่ในสภาพการณ์ที่กดดันได้					
15	หัวหน้างานระดับต้น มีความสามารถในการพูดและจูงใจให้บุคคลอื่นยอมรับปฏิบัติตาม					
16	หัวหน้างานระดับต้น มีความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
17	หัวหน้างานระดับต้น มีจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และสามารถให้ความไว้วางใจได้ทุกสถานการณ์					
18	หัวหน้างานระดับต้น ปฏิบัติงานด้วยความไม่ประมาท มีความเข้าใจ และปฏิบัติตามกฎของความปลอดภัยในการทำงานอย่างเคร่งครัด					
19	หัวหน้างานระดับต้น มีการรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยบริเวณสถานที่ทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
20	หัวหน้างานระดับต้น มีการแต่งกายที่เรียบร้อย และมีการแสดงออกที่ดีต่อหน้าสาธารณชน					

ภาคผนวก ข
การทดสอบเครื่องมือ

ตารางผนวกที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลำดับข้อ	ค่า Total Item Correlation
1	.8879
2	.1645
3	.5176
4	.1995
5	.0684
6	.4477
7	.4172
8	.4626
9	.5618
10	.4726
11	.4978
12	.2895
13	.3322
14	.2674
15	.4341
16	.1398
17	.1965
18	.2607
19	.5343
20	.2990
21	.5297
22	.4589
23	.3362
24	.4750
25	.4456
26	.3236
27	.6328

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ลำดับข้อ	ค่า Total Item Correlation
28	.4961
29	.4556
30	.5625
31	.3854
32	.1974
33	.3768
34	.4044
35	.2736
36	.4435
37	.5287
38	.4774
39	.1741
40	.3928
41	.5813
42	.5359
43	.1689
44	.1422
45	.2684
46	.072
47	.2736
Alpha	.8879

ตารางผนวกที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามแบบวัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ลำดับข้อ	ค่า Total Item Correlation
1	.8306
2	.6179
3	.4639
4	.5511
5	.5624
6	.5014
7	.3172
8	.6620
9	.6343
10	.1259
11	.2275
12	.3149
13	.5947
14	.4783
15	.5119
16	.5496
17	.4677
18	.0164
19	.3682
20	.3744
21	.1066
22	.2639
23	.2540
Alpha	.8306

ตารางผนวกที่ 3 ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามแบบวัดภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ลำดับข้อ	ค่า Total Item Correlation
1	.5454
2	.6808
3	.7372
4	.8537
5	.6108
6	.7968
7	.4717
8	.0570
Alpha	.8451

ตารางผนวกที่ 4 ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามความสามารถในการตัดสินใจ

ลำดับข้อ	ค่า Total Item Correlation
1	.4458
2	.2713
3	.5176
4	.6261
5	.4072
6	.3316
7	.6318
8	.4809
9	.5599
10	.7009
11	.4320
12	.3997
13	.3590
14	.5639
15	.5674

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

ลำดับข้อ	ค่า Total Item Correlation
16	.6192
17	.3846
18	.4936
19	.4458
20	.4449
Alpha	.8723

ตารางผนวกที่ 5 ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามการมองในแง่ดี

ลำดับข้อ	ค่า Total Item Correlation
1	.3873
2	.5076
3	.7153
4	.4542
5	.5647
6	.6164
7	.3546
8	.6281
9	.5420
10	.6570
11	.4282
Alpha	.8541

ตารางผนวกที่ 6 ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามการทำงานเป็นทีม

ลำดับข้อ	ค่า Total Item Correlation
1	.6832
2	.6846
3	.3632
4	.5199
5	.7191
6	.6648
7	.5481
8	.6931
9	.7113
10	.5820
11	.8314
12	.7858
13	.7012
14	.5133
15	.5881
16	.6430
17	.7103
18	.6865
19	.6851
20	.7479
Alpha	.9413

ตารางผนวกที่ 7 ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามผลการปฏิบัติงาน

ลำดับข้อ	ค่า Total Item Correlation
1	.4389
2	.5594
3	.5594
4	.6302
5	.6936
6	.4794
7	.6605
8	.8011
9	.7993
10	.7945
11	.6151
12	.3727
13	.7343
14	.5762
15	.3559
16	.1064
17	.7459
18	.7459
19	.7459
20	.5361
Alpha	.9002

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล	นางสาววีรยา พวงไทย
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 13 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2518
สถานที่เกิด	จังหวัดกาญจนบุรี
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต(การตลาด) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 2541
ตำแหน่งปัจจุบัน	หัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้า
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท ไพรมัส ลิสซิ่ง จำกัด