



วิทยานิพนธ์

ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง

**LEADERSHIP , ADVERSITY QUOTIENT, ORGANIZATIONAL CLIMATE
AND JOB PERFORMANCE: A CASE STUDY OF SUPERVISORY LEVEL
STAFFS OF AN AUTOMOBILE ASSEMBLY FACTORY**

นางสาวศรียา เอียดเสน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2550



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรม

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง

Leadership , Adversity Quotient, Organizational Climate and Job Performance: A Case Study of Supervisory Level Staffs of an Automobile Assembly Factory

نامผู้วิจัย นางสาวศรียา เอียดเสน

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ด.)

กรรมการ

(พันตรีหญิงพนมพร พุ่มจันทร์, วท.ม.)

กรรมการ

(อาจารย์ทิพพินา สมุทรานนท์, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา

(อาจารย์ศรินภา จามรมาน, กศ.ม.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์วินัย อัจฉาหาญ, M.A.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงาน:
กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง

Leadership , Adversity Quotient, Organizational Climate and Job Performance: A Case Study of
Supervisory Level Staffs of an Automobile Assembly Factory

โดย

นางสาวศรียา เอียดเสน

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2550

ศรียา เอียดเสน 2550: ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยายาสององค์การ และผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา
ประธานกรรมการที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค. 127 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยายาสององค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยายาสององค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา รวมถึงศึกษาตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับบังคับบัญชาสายปฏิบัติการ โรงงานของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง จำนวน 134 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยายาสององค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานระดับบังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในระดับปานกลางและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค และ และมีการรับรู้บรรยายาสององค์การอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 3) ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) บรรยายาสององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายและบรรยายาสององค์การสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Sriya Iadsen 2007: Leadership , Adversity Quotient, Organizational Climate and Job Performance: A Case Study of Supervisory Level Staffs of an Automobile Assembly Factory. Master of Science (Industrial Psychology), Major Field: Industrial Psychology Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Rattigorn Chongvisal, Ph.D. 127 pages.

The objectives of this research were to study level of leadership, adversity quotient, organizational climate and job performance of supervisory level staffs of an automobile assembly factory, the relationship between leadership , adversity quotient, organizational climate and job performance including the predictive variables of job performance. Samples were 134 supervisory level staffs of an automobile assembly factory. The research measurements used in collecting data were questionnaire of leadership, adversity quotient, organizational climate and job performance. The Statistics analyzed were percentage, mean Pearson product moment correlation and multiple regression analysis.

The result of the research had showed as follows: 1) The supervisory level staffs had high level of job performance, high level of transformational leadership, moderate level of transactional leadership and low level of laissez-faire leadership. They were also had high level of adversity quotient and organizational climate perception. 2) Transformational leadership and transaction leadership had significant positive relationship, laissez-faire leadership had significant negative relationships with effectiveness at .01 level. 3) Adversity quotient had significant positive relationships with effectiveness at .01 level. 4) Organizational climate had significant positive relationships with effectiveness at .01 level. 5) Transformational leadership, Laissez-fair leadership and organizational climate could significantly predict effectiveness at the .05 level.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความกรุณาจากหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่าน ผศ. ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาใช้เวลาช่วยแนะนำ ให้ข้อคิดเห็น ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเมตตาและความเอาใจใส่ในศิษย์มาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ พันตรีหญิงพนมพร พุ่มจันทร์ กรรมการวิชาเอก และท่านอาจารย์ ดร. ทิพทินนา สมุทรานนท์ กรรมการวิชาการที่กรุณาให้คำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์เสมอมา และขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ ดร. กนิษฐา ชิตช่วง ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย ที่กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณองค์การกรณศึกษาที่กรุณาให้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลและให้ข้อมูลและคำแนะนำที่ดี และขอขอบคุณคุณเสาวนีย์ ถาวรปรารถนา ในความเป็นกัลยาณมิตรที่คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมุ่งมั่นทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จ

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณพ่อ แม่ และทุกคนในครอบครัวที่เป็นแรงผลักดัน อีกทั้งเป็นผู้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเรื่อยมา ขอขอบคุณกำลังใจจากเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ โครงการจิตวิทยาอุตสาหกรรมภาคพิเศษรุ่น 10 ตลอดจนขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาที่ให้โอกาสในการศึกษา และเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ศรียา เอียดเสน

เมษายน 2550

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรค	22
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	30
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
กรอบแนวคิดในการวิจัย	60
สมมติฐานของการวิจัย	61
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	62
วิธีการวิจัย	62
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	63
การทดสอบเครื่องมือวัด	69
การเก็บรวบรวมข้อมูล	71
การวิเคราะห์ข้อมูล	71
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	73
ผลการวิจัย	73
ข้อวิจารณ์	81
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	91
สรุปผลการวิจัย	91
ข้อเสนอแนะ	95
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	99
ภาคผนวก	108
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	109
ภาคผนวก ข การทดสอบเครื่องมือวัด	117
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ	126
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	127

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กร	74
2	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของคะแนนภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง	75
3	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา	77
4	ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา	78
5	ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา	79
6	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้วิธี Stepwise ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
1	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่า Item - total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability – Alpha) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำ	118
2	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่า Item - total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability – Alpha) ของแบบสอบถามความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค	122
3	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่า Item - total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability – Alpha) ของแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ	123
4	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่า Item - total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability – Alpha) ของแบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน	124
5	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคและบรรยากาศองค์การ	126

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ตัวทำนายความสำเร็จระดับโลก	25
2	เปรียบเทียบบุคคล 3 ประเภทกับลำดับขั้นความต้องการของ Maslow	28
3	ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Process of Performance Management)	41

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและตลาดโลก ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการมากยิ่งขึ้น ผู้ประกอบการต่างต้องเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงมากขึ้น ทำให้ต่างต้องพยายามปรับตัวและหาหนทางเพิ่มศักยภาพการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานสูงสุดตามเป้าหมายขององค์กร (ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2547)

อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์เป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากสำหรับประเทศไทยอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนโดยผู้ประกอบการต่างชาติ เช่น ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา เป็นต้น ปัจจุบันผู้ประกอบการต่างมุ่งหวังผลิตสินค้าด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในแต่ละระดับให้ได้มากที่สุด (A.R.Information & Publication Co.,Ltd., 2006; กระทรวงอุตสาหกรรม, 2007) ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการแต่ละรายก็ต้องเผชิญกับสภาวะการณ์อื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการประกอบธุรกิจ เช่น สภาวะราคาน้ำมันที่พุ่งสูงขึ้น ทำให้ผู้บริโภคต้องการรถยนต์ที่มีสมรรถนะสูงและประหยัดน้ำมันมากขึ้น สภาวะการณ์ทางด้านสังคมที่ต้องการผู้ประกอบการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปิดเขตการค้าเสรี ปัญหาจากต้นทุนวัตถุดิบที่มีแนวโน้มสูงมากขึ้น ในขณะที่กระบวนการผลิต จะต้องมุ่งเน้นเรื่องการประหยัดต้นทุนแต่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพและความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น สภาวะการตลาดที่มีการแข่งขันสูง จากสภาวะการณ์ดังกล่าวล้วนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้ประกอบการที่จะต้องพัฒนากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้ธุรกิจของตนประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548)

การที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลายประการ ทั้งองค์ประกอบภายนอกองค์กร เช่น สภาพการณ์แข่งขันในตลาด สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม วัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น รวมทั้งองค์ประกอบภายในองค์กร เช่น เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทั้งนี้องค์ประกอบหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่นคือ ทรัพยากรบุคคล เนื่องจาก ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้จัดสรรและจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กรให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (สมชาย หิรัญภิตติ, 2542; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) ดังนั้นการที่บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลที่ดี ก็ย่อมจะส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานของทีมงาน และผลการดำเนินงานองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547)

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมีการนำเทคโนโลยีและความรู้ทางวิชาการเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถนำศักยภาพภายในตัวเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด อาทิ การนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน เข้ามาใช้ในการวางแผน จัดการ ประเมินผล และพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนคือ เพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร แนวคิดดังกล่าวเชื่อว่าหากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ดี จะส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน และขององค์กร สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายดังที่วางไว้ได้ ทั้งนี้การที่พนักงานโดยเฉพาะพนักงานที่เป็นหัวหน้างาน หรือพนักงานระดับบังคับบัญชาจะมีผลการปฏิบัติงานตามต้องการนั้น ต้องมีคุณสมบัติหลายประการ เช่น มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในงาน มีความสามารถในการบริหารคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา มีภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

เป็นที่ยอมรับกันว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้นำที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายของทีมงานและองค์กร (พะยอม วงศ์สารศรี, 2540; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547) และสำหรับบุคลากรที่มีภาวะผู้นำจะสามารถพัฒนาระบบการทำงานได้อย่างเหมาะสม มีวินัยและความรับผิดชอบ ก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย (Sparks, J. R. and Schenk, J. A., 2001) ภาวะผู้นำ จึงเป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรต้องการ ด้วยบทบาทของผู้นำที่มีคุณประโยชน์ต่อองค์กรในหลากหลายกิจกรรม ได้แก่ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การปรับปรุงงาน การเจรจาต่อรอง

การสอนและถ่ายทอดงาน การสร้างทีม การให้ความร่วมมือ การพูดคุยสร้างสัมพันธภาพ การเป็นสมาชิกที่ดีของทีมและองค์กร การเป็นตัวแทนขององค์กร และการแก้ไขปัญหาทางเทคนิค (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาเป็นเวลานาน และในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับนั้นคือ โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ซึ่ง Bass and Avolio ได้พัฒนาขึ้นในปีค.ศ. 1991 (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547) ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งตระหนักและให้ความสำคัญของการเห็นคุณค่าของงาน มุ่งจูงใจผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาตนเองและประสิทธิผลของกลุ่ม มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำที่มุ่งผลการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขเป็นหลัก สนใจการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ตามและผู้นำ มีการให้รางวัลผลตอบแทนตามผลงานที่เกิดขึ้น และ 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของผู้ที่ไม่มีภาวะผู้นำ ไม่รับผิดชอบ ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่ช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ร่วมงานและผู้ตาม

นอกจากภาวะผู้นำแล้ว หากเราพิจารณาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน พบว่า บางหน่วยงานประสบปัญหาอย่างรุนแรงในการประกอบธุรกิจแต่ก็สามารถพลิกฟื้นวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ การที่องค์กรเหล่านั้นสามารถผ่านพ้นวิกฤติมาได้ นั้นเพราะองค์กรมีผู้นำและพนักงานที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค หรือที่เรียกว่า Adversity Quotient : AQ นั่นเอง (จันทร์ ธรรมบุญ, 2545) ความฉลาดในการฝ่าวิกฤติ หรือความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (Adversity Quotient : AQ) เป็นแนวคิดของ Paul G. Stoltz เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1997 (ประทักษ์ ลิขิตเลอสรวง, 2545) ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค เป็นตัวนำที่จะช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการ พนักงานสามารถฝ่าฟันวิกฤติแห่งความเปลี่ยนแปลงสามารถเผชิญหน้ากับความผันผวนทางธุรกิจและภาวะเศรษฐกิจ และพยายามให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ บุคคลากรที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค จะมีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหา มองหาหนทางเพื่อเอาชนะอุปสรรคให้ได้ สามารถเข้าใจและรู้จักคนมีความสุขกับผลตอบแทนที่ได้รับ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สุขภาพความไม่ท้อถอย ความยืดหยุ่นและความมีชีวิตชีวา นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เพิ่มผลิตแก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ประทักษ์ ลิขิตเลอสรวง, 2545; จันทร์ชลี มาพุทธ, 2546 ; วีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548 ; Stoltz, P.G., 1997 ; Peak Learning, Inc., 2005)

นอกจากคุณสมบัติภายในตัวบุคคลทั้ง 2 ประการดังที่กล่าวมาแล้ว องค์ประกอบภายในองค์กรที่เรียกว่า บรรยากาศองค์กร เป็นสิ่งสำคัญและเป็นปัจจัยพื้นฐานของการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ชงชัย สันติวงศ์ และ ชัยยศ สันติวงศ์, 2540 ; Stringer, R., 2001) ด้วยบรรยากาศองค์กรถือเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร เป็นสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่พนักงานรับรู้ บรรยากาศองค์กรเป็นสิ่งที่มิมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน และมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (สมยศ นาวิการ, 2539; Stringer, R., 2001 ; Carr, J. Z. *et al.*, 2003) และเนื่องจากบรรยากาศองค์กรเป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับงาน และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในที่ทำงาน องค์กรจึงสามารถบริหารจัดการบรรยากาศเหล่านั้นให้เป็นแรงจูงใจแก่พนักงาน กระตุ้นให้พนักงานทำงานในเชิงรุกและช่วยเหลือสนับสนุนพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ และหากองค์กรพยายามปรับปรุงและบริหารจัดการบรรยากาศองค์กรด้านต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม ให้สามารถสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและมีกำลังในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่พนักงานก็จะเพียรพยายามทำงานด้วยความพึงพอใจและมีแรงจูงใจที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จดังที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้นั่นเอง (Stringer, R., 2001)

จะเห็นได้ว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สร้างความรู้สึกราวางใจ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความเชี่ยวชาญในงานและสามารถกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ นอกจากนั้นตัวผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นต้องเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้าง สื่อความหมายและพัฒนาบรรยากาศองค์กรที่องค์กรคาดหวังเพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ได้มาตรฐาน ในบรรยากาศที่มีการสนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวประสบความสำเร็จผู้นำยังต้องมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค เพื่อนำตนเองให้มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรต่อไป ด้วยความสำคัญของตัวแปรดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง เพื่อนำผลการศึกษาเป็นข้อมูลสำหรับผู้มีส่วน

เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรและบริหารจัดการองค์การให้เอื้อต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การ ที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะจะเป็นแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปวางแผนการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ และพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของพนักงานระดับบังคับบัญชารวมทั้งพัฒนาบรรยากาศองค์การด้านต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการทำงานมากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาสายปฏิบัติการโรงงานของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง จำนวนทั้งหมด 205 คน ทำการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร

การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (เพ็ญแข แสงแก้ว, 2541: 60-61) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 134 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1.1 ภาวะผู้นำ
- 1.2 ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค
- 1.3 บรรยากาศองค์การ

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของบุคคลในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมไปในทางที่ตนต้องการ ปฏิบัติตามและให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ตามทฤษฎีของ Bass และ Avolio มีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมุ่งให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและการมีคุณค่าของผลงาน และจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ผู้ตามและตนเองมุ่งพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อประสิทธิผลขององค์การหรือกลุ่มต่อไป มีองค์ประกอบดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปสู่ผู้ตามได้ สามารถควบคุมอารมณ์แม้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง มุ่งใช้

อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ มานะบากบั่นเพื่อบ่มงูเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือไว้วางใจ และทำตามผู้นำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการพยายามจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ด้วยการสร้างความสำคัญและทำให้งานมีความท้าทาย สร้างเจตคติที่ดีและแนวคิดในแง่บวกแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมองเห็นภาพในอนาคตที่เป็นจริงได้ ผู้นำจะสร้างและสื่อให้ผู้ตามทราบเป้าหมายหรือสิ่งที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะพัฒนาความรู้สึกรักของผู้ตามให้ยอมรับและผูกพันในเป้าหมายและมุ่งมั่นสู่เป้าหมายนั้นได้ด้วยแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นจากตัวผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ตัวผู้นำจะมีการคิดและการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบแนวคิด การมองปัญหาและการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ และกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตามได้มีส่วนในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิด มีจินตนาการเพื่อพัฒนางานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยการให้ผู้ตามมีอิสระในการใช้ความคิด มีการทบทวนปัญหา และให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และสนับสนุนให้ผู้ตามได้นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ โดยไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้จะมีความแตกต่างกับความคิดของผู้นำ

1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำแสดงให้เห็นว่ามีความเป็นห่วงเป็นใยและสนใจในสวัสดิภาพ ความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตามแต่ละคน และจะเอาใจใส่ต่อความต้องการส่วนบุคคล เช่น การต้องการความสำเร็จของผู้ตาม เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้ตามความต้องการ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอจากผู้ตาม มอบหมายงานที่เป็นการพัฒนาตนเองตามความคาดหมายเป็นรายบุคคลเป็นต้น ผู้นำสามารถเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขา มาใส่ใจเรา และให้การสนับสนุนผู้ตามอย่างเต็มที่

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม เป็นภาวะผู้นำที่สนใจการติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ เพื่อนร่วมงานและผู้ตาม การแลกเปลี่ยนเป็นไปอย่างมีเงื่อนไขและผลตอบแทน เมื่อทำให้ความต้องการของผู้นำบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลที่จะได้รับ ผู้นำจะจูงใจผู้ตามด้วยการเชื่อมโยงความต้องการของผู้นำกับรางวัลที่จะได้รับจากความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลจากภายนอก และผู้นำจะมีส่วนช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายที่ชัดเจน และเข้าใจในรางวัลที่จะได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ มีองค์ประกอบดังนี้

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นการสร้างเงื่อนไขหรือข้อตกลงล่วงหน้าถึงข้อแลกเปลี่ยนหรือรางวัลเมื่อทำงานสำเร็จ เพื่อให้ผู้ตามดำเนินงานตามที่ต้องการหรือกำหนดไว้ การกระทำเช่นนี้จะเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและทำให้เกิดความพยายามสูงขึ้น ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น และผู้ตามก็ได้รับการยอมรับมากขึ้นด้วย

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Management-by-Exception (Action)) เป็นพฤติกรรมการทำงานที่เรียกว่า กันไว้ดีกว่าแก้ วิธีการนี้ผู้นำจะจัดการควบคุมโดยตรงและค้นหาสิ่งที่เป็นภัยหรือผิดปกติจากมาตรฐาน และเมื่อเกิดข้อผิดพลาดก็ให้ผู้ตามแก้ไขเพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดเสียหาย

2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-Exception (Passive)) เป็นพฤติกรรมการทำงานที่พยายามรักษาสภาพการทำงานแบบเดิม ๆ ไว้ วิธีการนี้เมื่อผู้นำมอบหมายงานจะเป็นผู้อยู่เฉยและรอให้เกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดผิดปกติ ข้อผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกติจะเกิดขึ้นก่อนแล้วค่อยเข้าไปแก้ไข วิธีนี้จะแทรกแซงเมื่อการทำงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานเท่านั้น

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) เป็นแบบภาวะผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำ เป็นลักษณะของการไร้ความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ หลีกเลี่ยงปัญหา ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นผู้นำที่ไม่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ตาม

บรรยากาศองค์การหมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อลักษณะเฉพาะด้านต่าง ๆ ขององค์การที่ทำให้องค์การมีความแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ตามแนวคิดของ Stringer, R. (2002) ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) คือ ระดับความรู้สึกของพนักงานต่อการวางโครงสร้างองค์การ ความชัดเจนของสายการบังคับบัญชา ความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) คือ ระดับความรู้สึกของพนักงานต่อแรงกดดันที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตน และระดับความตั้งใจของพนักงานที่จะทำงานให้ดีที่สุด
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ระดับความรู้สึกของพนักงานที่ว่าตนเป็นนายของตน (being their own boss) มีอำนาจในการตัดสินใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
4. ความชัดเจน (Recognition) คือ ระดับความรู้สึกของพนักงานต่อความชัดเจนของการให้ผลตอบแทนเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้งความยุติธรรมหรือความเพียงพอในผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงาน หรือบทลงโทษกรณีทำผิดพลาด
5. การสนับสนุน (Support) คือ ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน การได้รับความไว้วางใจ ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน
6. ความผูกพัน (Commitment) คือ ความรู้สึกของพนักงาน เป็นความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและระดับความผูกพันที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค หมายถึง ความสามารถของพนักงานในการตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ว่าสามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น และสามารถนำตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ตามแนวคิดของ Paul G. Stoltz (1997) ประกอบด้วย

1. ความสามารถในการควบคุม (Control) หมายถึง ความสามารถของพนักงานในการควบคุม เป็นการรับรู้ความสามารถของตนที่แท้จริงในการควบคุมสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและอุปสรรค และสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของการเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้นได้

2. ความสามารถในการรับรู้จุดเริ่มต้นและความเป็นเจ้าของปัญหา (Origin and Ownership) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้จุดเริ่มต้นของปัญหาและอุปสรรค (Origin) กล่าวคือสามารถเข้าใจสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาด มองสาเหตุและมองปัญหาในมุมมองของความเป็นจริงอย่างต่อเนื่อง และสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และความสามารถในการรับรู้ระดับความเป็นเจ้าของ (Ownership) หรือความรับผิดชอบในผลที่ตามมาของปัญหาและอุปสรรค

3. ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา (Reach) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้การแพร่กระจายของปัญหาหรืออุปสรรค เป็นความสามารถในการจำกัดพื้นที่ของปัญหาหรืออุปสรรคไม่ให้ขยายตัวไปมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของชีวิต องค์ประกอบข้อนี้จะทำให้นักลมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรคไม่ให้ลุกลามได้ มีความอดทนและรอบคอบในการหาหนทางแก้ไข ไม่ตื่นตระหนกไปกับสถานการณ์เลวร้ายที่เกิดขึ้น

4. ความอดทนต่อปัญหา (Endurance) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ปัญหาอุปสรรคจะคงอยู่ยาวนานเท่าไร และสาเหตุของปัญหาอุปสรรคจะคงอยู่ยาวนานเท่าไร กล่าวคือ ผู้ที่มีคุณสมบัติตามองค์ประกอบข้อนี้จะสามารถวิเคราะห์เหตุผลของปัญหาได้ว่าสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เป็นบุคคลที่สามารถและยินดียอมรับความเปลี่ยนแปลงและมุ่งมั่นเรียนรู้ พัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผ่านพ้นวิกฤตปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมเกิดขึ้นอีก

การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่งเป็นรายบุคคล โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินรวมถึงระยะเวลาในการประเมินผลไว้อย่างแน่นอน ประกอบด้วย

1. ด้านการควบคุมต้นทุน (Cost) พิจารณาจาก ความสามารถในการควบคุมปริมาณความเสียหายที่เกิดหรือความผิดพลาดจากการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนด และ

สามารถนำกิจกรรมการลดต้นทุนตามแผนการดำเนินงานของบริษัทไปปรับใช้อย่างบรรลุผลระดับทีมงานได้

2. ด้านคุณภาพ (Quality) พิจารณาจาก ความสามารถในการควบคุมกระบวนการทำงานในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามมาตรฐานการผลิตที่บริษัทกำหนด รวมถึง พิจารณาผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์คุณภาพของระบบคุณภาพ ISO 9001:2000 ISO 14001 และความสามารถในการประยุกต์ใช้กระบวนการวางแผน ปฏิบัติ วัดผล พัฒนา (PDCA)

3. ด้านการใช้เวลา (Time) พิจารณาจาก สถิติเวลาในการส่งมอบงานที่ได้รับมอบหมาย และความสามารถในการควบคุมกระบวนการให้แล้วเสร็จตามมาตรฐานด้านเวลาที่บริษัทกำหนด

4. ด้านความปลอดภัย (Safety) พิจารณาจาก การให้ความร่วมมือในกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยของบริษัท และข้อมูลด้านอุบัติเหตุและการบาดเจ็บในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

5. ด้านความรับผิดชอบ (Discipline) พิจารณาจาก สถิติการมาปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับบังคับของบริษัท

6. ด้านศักยภาพเฉพาะบุคคล (Competency) พิจารณาจาก ความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความสามารถในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการทำงาน ความสามารถในการพัฒนาทีมงาน การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ความเป็นผู้นำ และความสามารถในการวางแผน ควบคุมและติดตามงาน

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การตรวจเอกสารเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็นลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารองค์การธุรกิจนับแต่อดีตถึงปัจจุบัน จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลานาน (นิตย สัมมาพันธ์, 2546; ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) ผู้วิจัยขอสรุปแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

ความหมาย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

Yukl, Gary (1994: 5) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลของผู้นำที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้ตาม เช่น มีผลต่อการเลือกทางออกสำหรับกลุ่มหรือองค์การ มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีผลต่อแรงจูงใจของผู้ตามที่จะไปสู่เป้าหมาย และมีบทบาทต่อการรักษาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นต้น

Schermerhorn, J. R. *et al.* (2000: 287) ภาวะผู้นำ คือ กระณีเฉพาะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มให้ปฏิบัติตามสิ่งที่ตนต้องการ

พิทยา บวรวัฒนา (2542: 68) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมีอิทธิพลต่อคนอื่นในกลุ่มให้มุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนรวม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ ตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิก มีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544) ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติเช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายหมายที่ดีงาม คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้านแยกไปตามสิ่งที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้น ได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดมุ่งหมาย หลักการและวิธีการ สิ่งที่จะต้องทำและสถานการณ์

สร้อยตระกูล (ตียานนท์) อรรถมานะ (2545: 254) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้น ภาวะการเป็นผู้นำจะแสดงให้เห็นก็ต่อเมื่อบุคคลผู้นั้นได้แสดงออกซึ่งภาวะการเป็นผู้นำหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องการมุ่งสู่การกระทำ (Action Oriented)

นิคัย สัมมาพันธ์ (2546: 31) ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าหมายประสงค์

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547: 7) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับ และทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของบุคคลในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมไปในทางที่ตนต้องการ ปฏิบัติตามและให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีการจำแนกกลุ่มแนวคิดทฤษฎีเป็นแนวทางต่าง ๆ สามารถจำแนกแนวทางการศึกษาโดยสรุปได้เป็น 4 แนวทาง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547) ดังนี้

1. กลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach)

เป็นการศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ๆ การศึกษาภาวะผู้นำกลุ่มนี้ให้ความสนใจเน้นที่ลักษณะผู้นำ เป็นความพยายามที่จะศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างลักษณะของผู้นำกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำและศึกษาเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ แนวคิดนี้มีสมมติฐานว่าคนบางคนมีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ และคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดนี้มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยม และทักษะ ทั้งนี้นักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาวิจัยและสรุปคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

Keith Davis, 1967 (อ้างใน สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ, 2545: 257) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด การบรรลุวิภาวะทางสังคม การมีแรงจูงใจภายในและมีแรงขับเคลื่อนด้านความสำเร็จ และมีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์

Dubrin, 1998 (อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547: 19) สรุปคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและมีความเห็นใจผู้อื่น การมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว การมีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง และการมีความกล้าหาญ

Yulk, 2002 (อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547: 20) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สามารถทำนายประสิทธิผลของผู้นำได้ ประกอบด้วย การมีพลังงานระดับสูงและมีความอดทนต่อความเครียด ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อในอำนาจของตนเอง วิถีภาวะทางอารมณ์และความ

มั่นคงทางอารมณ์ ความซื่อสัตย์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงปานกลาง และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธในระดับต่ำ

ทั้งนี้นักวิชาการกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำว่ามีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน กล่าวคือ จุดอ่อนที่สำคัญคือคุณลักษณะผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถอธิบายประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ทุกสถานการณ์ และอาจไม่สามารถสรุปคุณลักษณะของผู้นำได้อย่างแน่นอนครบถ้วน ส่วนจุดแข็งของแนวคิดคือ การทำความเข้าใจคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล จะเป็นแนวทางที่ดีในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่จะเป็นผู้นำ และการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีสำหรับองค์การได้ต่อไป

2. กลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavioral Approach)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ พัฒนามาจากแนวคิดด้านคุณลักษณะที่มีจุดอ่อนที่ว่า คุณลักษณะไม่สามารถตอบข้อสงสัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างครบถ้วน แนวคิดนี้จึงได้รับการพัฒนาขึ้น โดยมุ่งการศึกษาไปที่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นระหว่างตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีหลายแนวคิดได้แก่

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน การศึกษานี้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำประเภทมุ่งงาน (Job – Centered Supervisor) คือพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน มีการควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิดและเคร่งครัด
2. ผู้นำแบบมุ่งให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Supervisor) คือพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งแสดงต่อผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ตามโดยการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความไว้วางใจ และเคารพนับถือผู้ตามเป็นต้น

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ นำเสนอมิติของภาวะผู้นำสองมิติ คือ

1. มิติคิดคำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) หรือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งการพิจารณา เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งให้การสนับสนุน ให้ความสัมพันธ์ ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เน้นความอบอุ่นและสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีมงาน
 2. มิติการริเริ่มทางโครงสร้าง (Initiating Structure) หรือพฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นการจัดการองค์การ การมอบหมาย การควบคุมการทำงาน ตลอดจนการบริหารจัดการงานต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- ผู้นำตามแนวคิดนี้อาจจะมีพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดใน 4 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ พฤติกรรมมุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง หรือพฤติกรรมมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง

ตาข่ายการบริหาร (The Management Grid) ของ Blake and Mouton จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส หรือเรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (The Leadership Grid) เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากแนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และการศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมพัฒนาเป็นตาข่ายภาวะผู้นำ แบ่งพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งงานและมุ่งคน แต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ แบ่งผู้นำเป็น 81แบบ โดยส่วนมากจะมีการกล่าวถึงภาวะผู้นำที่สำคัญ 7 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเอาแต่ใจหรือมุ่งแต่ใช้อำนาจบารมี ภาวะผู้นำแบบขมขื่นสังสรรค์ ภาวะผู้นำแบบย่ำแย่ ภาวะผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำแบบพ่อแม่ และภาวะผู้นำแบบจกฉวยโอกาส

การศึกษาวิจัยตามแนวคิดพฤติกรรมผู้นำ ได้พบจุดอ่อนของแนวคิดนี้ โดยสรุปคือ ไม่มีข้อสรุปเป็นแน่ชัดว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใดจะเหมาะสมที่สุดในองค์การหรืองาน และโดยเฉพาะในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้นำต้องเผชิญ ดังเช่นผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูงจะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าและมีความพึงพอใจสูงกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบอื่น แต่จากการศึกษาวิจัยต่อ ๆ มาพบว่าผู้นำผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ หรือมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูงสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547: 22)

3. กลุ่มแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ได้พัฒนามาจากแนวคิดด้านคุณลักษณะและแนวคิดด้านพฤติกรรมผู้นำ แนวคิดนี้พบว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อแบบของผู้นำทั้งด้านบทบาท ภารกิจ ทักษะ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำตามสถานการณ์นั้น ๆ กับสภาพของผู้ตาม และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547: 25) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีกรอบแนวคิดที่สำคัญ เช่น

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fieldler's Contingency Theory) การศึกษานี้มีแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับการสร้างควมสอดคล้องเหมาะสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ โดยนำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำ 2 รูปแบบได้แก่ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และผู้นำที่มุ่งงาน (ซึ่งมีคล้ายคลึงกับแนวคิดของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน) และนำเสนอสถานการณ์ที่เอื้อต่อการเป็นผู้นำในรูปของปัจจัย 3 ประการ คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ จากผลการวิจัยของ Fiedler พบว่า ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งงานและในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547: 25-27)

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ซึ่งเป็นงานศึกษาของ Evans ในปี 1970 และของ House ในปี 1971 (Yukl, Gary, 1994 : 285) ทฤษฎีนี้มีแนวทางมาจากทฤษฎีความคาดหวังในเรื่องของแรงจูงใจ ทฤษฎีนี้ได้สรุปแบบของภาวะผู้นำ 4 แบบคือ ผู้นำแบบชี้นำ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่จะเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้นำได้แก่ การทำให้ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนอง และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ของสภาพแวดล้อม (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2545: 273)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard เป็นการศึกษาที่มีพื้นฐานมาจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มีแนวคิดพื้นฐานที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบุคลิกภาวะผู้นำตามหรือของกลุ่ม และผู้นำจะปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนเองเพื่อเพิ่มความพร้อมในการทำงานแก่ผู้ตามหรือกลุ่ม แนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมในภาระหน้าที่ หรือพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ที่เกี่ยวกับสัมพันธภาพของผู้นำกับผู้ตาม ผสานกับแนวความคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาวะด้านจิตวิทยาและด้านงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาแสดงแบบภาวะผู้นำ 4 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบสั่งงาน ภาวะผู้นำแบบชักจูง ภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงาน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547: 28-30)

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์พบว่า ผู้นำอาจไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้เสมอไป ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัว และความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้นำ อีกทั้งแนวคิดนี้ไม่ได้ให้แนวทางในการวิเคราะห์สถานการณ์แก่ผู้นำ ซึ่งอาจเป็นเรื่องยากสำหรับผู้นำที่ต้องปรับตัวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547: 30)

4. กลุ่มแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Approach)

การศึกษาตามกลุ่มแนวความคิดนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่มีความเชื่อว่าผู้นำยุคใหม่มีความสำคัญเป็นพิเศษในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนตนเองและพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยการยอมรับและผลการปฏิบัติที่สูง (Schermerhorn, J. R. *et al.*, 2000: 299) ทั้งนี้เนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูงองค์กรธุรกิจจึงมีความต้องการผู้นำที่มีแนวโน้มยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้า มั่นคงและยั่งยืนต่อไป

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มศึกษา โดย Burn ในปี 1978 ซึ่งเป็นผู้นำเสนอแนวความคิดนี้เป็นคนแรก โดยอธิบายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามส่งเสริมซึ่งกันและกันในการเพิ่มระดับของขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน (Yukl, Gary, 1994: 350) และได้อธิบายความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และผู้นำแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) กล่าวคือ ผู้นำ

แลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานเช่นเดียวกัน ซึ่งมีความแตกต่างกันที่กระบวนการในการเพิ่ม กล่าวคือ ผู้นำแลกเปลี่ยนจะเพิ่มแรงจูงใจด้วยเงื่อนไขของงาน การให้ผลตอบแทนที่เป็นไปตามเงื่อนไขและกฎที่ถูกต้อง การให้ความช่วยเหลือสนับสนุน เป็นลักษณะการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำตามอำนาจหน้าที่ ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึก โดยการสร้างอุดมการณ์หรือแรงบันดาลใจ และขวัญในการทำงาน ให้อิสระ ยุติธรรม เสมอภาค ด้วยความสงบและมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Yukl, Gary, 1994: 351) ต่อมา Bass และ Avolio ได้นำแนวคิดนี้มาทำการศึกษาต่อและได้นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีรายละเอียดดังนี้ (Bass, Bernard M., 1998; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมุ่งให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและการมีคุณค่าของผลงาน และจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ผู้ตามและตนเองมุ่งพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อประสิทธิผลขององค์กรหรือกลุ่มต่อไป มีองค์ประกอบดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปสู่ผู้ตามได้ สามารถควบคุมอารมณ์แม้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง มุ่งใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ มานะบากบั่นเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถ้อยไว้วางใจ และทำตามผู้นำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการพยายามจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ด้วยการสร้างความสำคัญและทำให้งานมีความท้าทาย สร้างเจตคติที่ดีและแนวคิดในแง่บวกแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมองเห็นภาพในอนาคตที่เป็นจริงได้ ผู้นำจะสร้างและสื่อให้ผู้ตามทราบเป้าหมายหรือสิ่งที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะพัฒนาความรู้สึกของผู้ตามให้ยอมรับและผูกพันในเป้าหมายและมุ่งมั่นสู่เป้าหมายนั้น ได้ด้วยแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นจากตัวผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ตัวผู้นำจะมีการคิดและการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบแนวคิด การมองปัญหา และการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ และกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตามได้มีส่วนในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญห กระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิด มีจินตนาการเพื่อพัฒนางานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยการให้ผู้ตามมีอิสระในการใช้ความคิด มีการทบทวนปัญหา และให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ และสนับสนุนให้ผู้ตามได้นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ โดยไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้จะมีความแตกต่างกับความคิดของผู้นำ

1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำแสดงให้เห็นว่ามีความเป็นห่วงเป็นใยและสนใจในสวัสดิภาพ ความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตามแต่ละคน และจะเอาใจใส่ต่อความต้องการส่วนบุคคล เช่น การต้องการความสำเร็จของผู้ตาม เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้ตามความต้องการ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอจากผู้ตาม มอบหมายงานที่เป็นการพัฒนาตนเองตามความคาดหมายเป็นรายบุคคลเป็นต้น ผู้นำสามารถเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และให้การสนับสนุนผู้ตามอย่างเต็มที่

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม เป็นภาวะผู้นำที่สนใจการติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ เพื่อนร่วมงานและผู้ตาม การแลกเปลี่ยนเป็นไปอย่างมีเงื่อนไขและผลตอบแทน เมื่อทำให้ความต้องการของผู้นำบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลที่จะได้รับ ผู้นำจะจูงใจผู้ตามด้วยการเชื่อมโยงความต้องการของผู้นำกับรางวัลที่จะได้รับจากความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลจากภายนอก และผู้นำจะมีส่วนช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายที่ชัดเจน และเข้าใจในรางวัลที่จะได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ มีองค์ประกอบดังนี้

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นการสร้างเงื่อนไขหรือข้อตกลงล่วงหน้าถึงข้อแลกเปลี่ยนหรือรางวัลเมื่อทำงานสำเร็จ เพื่อให้ผู้ตามดำเนินงานตามที่

ต้องการหรือกำหนดไว้ การกระทำเช่นนี้จะเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและทำให้เกิดความพยายามสูงขึ้น ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น และผู้ตามก็ได้รับการยอมรับมากขึ้นด้วย

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Management-by-Exception (Action)) เป็นพฤติกรรมการทำงานที่เรียกว่า กันไว้ดีกว่าแก้ วิธีการนี้ผู้นำจะจัดการควบคุมโดยตรงและค้นหาสิ่งที่เป็นเบี่ยงเบนหรือผิดพลาดจากมาตรฐาน และเมื่อเกิดข้อผิดพลาดก็ให้ผู้ตามแก้ไขเพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดเสียหาย

2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-Exception (Passive)) เป็นพฤติกรรมการทำงานที่พยายามรักษาสภาพการทำงานแบบเดิม ๆ ไว้ วิธีการนี้เมื่อผู้นำมอบหมายงานจะเป็นผู้อยู่เฉยและรอให้เกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดผิดปกติ ข้อผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกติจะเกิดขึ้นก่อนแล้วค่อยเข้าไปแก้ไข วิธีนี้จะแทรกแซงเมื่อการทำงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานเท่านั้น

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) เป็นแบบภาวะผู้นำที่ไม่มีการเป็นผู้นำ เป็นลักษณะของการไร้ความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ หลีกเลียงปัญหา ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจขององค์กร ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นผู้ที่ไม่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ตาม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ของ Bass and Avolio เนื่องจากทฤษฎีนี้สามารถวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับและมีผู้สนใจศึกษาเป็นจำนวนมาก รวมทั้งเนื้อหาของทฤษฎีมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรกรณีศึกษาและสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่ต้องการผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจและสามารถสร้างและพัฒนาแรงจูงใจของผู้ตามได้ อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีและมีคุณธรรมในการบริหารงาน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547) ผู้วิจัยจึงจะทำการศึกษาภาวะผู้นำของพนักงานตามทฤษฎีนี้ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

- 2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์
- 2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก
- 2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค

แนวคิดเรื่องความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคถูกนำเสนอโดย Paul G. Stultz ในปี ค.ศ. 1997 เกิดขึ้นจากข้อสังเกตที่ว่าเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา ทำไมบางคนถึงไม่ท้อถอย ในขณะที่บางคนท้อแท้ และบางคนก็ไม่พยายามแม้จะต่อสู้ จึงได้มีการศึกษาค้นคว้าในเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อหาคำตอบพื้นฐานเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลของมนุษย์และองค์กร โดยการศึกษา งานวิจัยจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มากกว่า 500 งานวิจัยจาก 3 สาขาหลักได้แก่ จิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive Psychology) จิตเวชประสาทและภูมิคุ้มกันวิทยา (Psychoneuroimmunology) และ สรีรประสาทวิทยา (Neurophysiology) (ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548) แนวคิดนี้มีความเชื่อว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนเราสามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ นอกเหนือจากเขาวัวปัญหา และเขาวัวอารมณ์ นอกจากนี้ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคเป็นทักษะและคุณสมบัติหนึ่งของผู้นำที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อรองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงและอุปสรรคทางธุรกิจและการทำงานที่อาจเกิดขึ้น (สันสนีย์ ฉัตรคุปต์, 2545; นิตย์ สัมมาพันธ์, 2546; ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548)

ความหมาย

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ดังนี้

คันสนีย์ นัตรคุปต์ (2545: 103) ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (Adversity Quotient : AQ) คือ รูปแบบปฏิกิริยาตอบสนองหรือพฤติกรรมของคนนั้น ๆ ต่อปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือรูปแบบพฤติกรรมการตอบสนองต่อปัญหาอุปสรรคของชีวิต

จันทรา ธรรมบุญ (2545: 25 – 28) ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (Adversity Quotient : AQ) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในยามที่ต้องเผชิญกับความทุกข์ยากหรืออุปสรรคซึ่งเป็นตัวขัดขวางที่ทำให้คนเราไม่สามารถก้าวขึ้นไปสู่ความสำเร็จตามที่ปรารถนาได้

จันทร์ชลี มาพุท (2546: 9) ความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคคล (Adversity Quotient: AQ) หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น การมีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถที่ดึงคนที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานและมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัดจะต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจ

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546: 120) ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (Adversity Quotient) หมายถึง พลังปัญญาด้านความมุ่งมั่น ความเพียรมานะอุสาหะ ฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคช่วยให้สามารถปีนป่ายขึ้นสู่ภูเขาสูงได้สำเร็จ และยังกล่าวอีกว่า เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถยกระดับให้สูงขึ้นได้ จะช่วยให้บุคคลบรรลุเป้าหมายชีวิตและมีสุขภาพที่ดีได้

วันเพ็ญ สมภพรุ่งโรจน์ (2547: 23) ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง การแสดงออกของพนักงานที่แสดงให้เห็นว่า พนักงานสามารถดำเนินการกับข้อขัดข้องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสได้

Stoltz, P. G. (อ้างใน ชีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์, 2548: 20 – 21) ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค (Adversity Quotient: AQ) คือ ความสามารถของบุคคลในการจัดการและตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความทุกข์ยากหรือความลำบาก

สรุปความหมายของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น และสามารถนำตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรค

ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ตามแนวคิดของ Paul G. Stultz แบ่งเป็น 3 รูปแบบ (ชีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์, 2548) ได้แก่

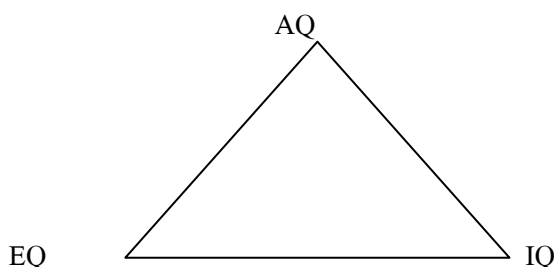
1. เป็นโครงสร้างกรอบแนวคิดใหม่ เพื่อการเข้าใจและขยายแง่มุมต่าง ๆ ของความสำเร็จ เป็นแนวคิดที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิผลต่าง ๆ
2. เป็นเครื่องมือวัดว่าบุคคลตอบสนองต่ออุปสรรคหรือความยากลำบากอย่างไร
3. เป็นเครื่องมือพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ที่จะช่วยพัฒนาการตอบสนองต่ออุปสรรคหรือความยากลำบาก

แนวคิดของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค เป็นทั้งทฤษฎี การประเมินและเครื่องมือที่จะช่วยขยายขอบเขตความมีประสิทธิผลทั้งของตัวบุคคล ของทีมงาน สัมพันธภาพ ครอบครัว องค์กร วัฒนธรรม สังคมและชุมชน นอกจากนั้น ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคยังสามารถทำนายสิ่งต่าง ๆ รวม 17 ประการ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความแข็งแรงทางอารมณ์ แรงจูงใจ สุขภาพทางกาย การมีอำนาจ ความมั่นคง การเรียนรู้ เจตคติ ความคิดสร้างสรรค์ การปรับปรุงตัวเองตลอดเวลา ความมีผลิตผล ความสามารถในการฟื้นตัว พลังงาน การมีอายุยืน ความหวัง การตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลง และความสุข ความเข้มแข็งและสนุกสนาน

โดยเฉพาะสำหรับผู้นำ ผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำตนเอง สร้างประสิทธิผลให้เกิดแก่ งานหรือภารกิจของตนเองแล้ว ผู้นำยังมีบทบาทสำคัญที่จะต้องนำผู้ตามและสร้างประสิทธิผลให้ เกิดแก่ผู้ตาม ทีมงานและองค์กรต่อไป ดังนั้นผู้นำจึงเป็นบุคคลที่ต้องมีความสามารถในการ เคารพและฝ่าฟันอุปสรรค เพื่อเป็นแรงผลักดันให้มีความมุ่งมั่นเพียรพยายามและมีแรงจูงใจที่นำพา ให้ทีมงานและองค์กรผ่านพ้นวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ไปได้ด้วยความเข้มแข็ง และประสบความสำเร็จดัง เป้าหมายที่วางไว้

บุคคลที่มีความสามารถในการเคารพและฝ่าฟันอุปสรรคสูงจะมีความสุข และพึงพอใจกับ ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สุขภาพ ความไม่ทอดทิ้ง ความยืดหยุ่นและความมีชีวิตชีวา เพิ่มผลผลิตแก่องค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ (ธีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548: 24)

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการเคารพและฝ่าฟันอุปสรรค ได้เข้ามาเป็นส่วนเดิมเต็ม เครื่องทำนายความสำเร็จที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล นั่นคือ ความสามารถทางสติปัญญา หรือ Intelligent Quotient: IQ และ ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ Emotional Quotient: EQ ซึ่ง Paul G. Stultz (1997) มีความเห็นว่าความสามารถในการเคารพและฝ่าฟันอุปสรรคเป็นพื้นฐานสำคัญใน การส่งเสริมและผลักดันให้บุคคลได้ใช้ความสามารถทางสติปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์อย่าง เต็มที่ในการใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่าหรือการทำงานให้ประสบความสำเร็จก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ จันทรา ธรรมบุศย์ (2545) และจันทร์ชลิ มาพุทธ (2546) ที่ว่า IQ, EQ และ AQ มี ความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นปัจจัยให้บุคคลประสบความสำเร็จได้และเป็นสิ่ง ที่สามารถปรับปรุงพัฒนาในบุคคลให้มีความสามารถทางด้านต่าง ๆ ในระดับที่สูงขึ้นได้



ภาพที่ 1 ตัวทำนายความสำเร็จระดับโลก

ที่มา: ธีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2548: 28)

บุคคล 3 ประเภทแบ่งตามระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค

ธีรศักดิ์ กำปรรณารักษ์ (2548: 31 – 49) อธิบายคน 3 ประเภทแบ่งตามระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคที่มีอยู่ในตนเอง ได้แก่

1. คนไม่สู้ (Quitter)

เป็นบุคคลที่มักจะถอยหนีปัญหา ปฏิเสธโอกาสที่เข้ามาถึงเพราะความกลัว ขอมละทิ้งความก้าวหน้าถึงแม้จะเป็นสิ่งที่ตนเองต้องการ ไม่ชอบการเสี่ยง เพิกเฉยกับศักยภาพที่ตนมีอยู่ ลักษณะการทำงานของคนประเภทนี้คือทำเพียงพอดำเนิน ให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ผลงานที่ออกมา มักจะต่ำกว่ามาตรฐานหรือเพียงเสมอรระดับมาตรฐานขั้นต่ำ ไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกลัวการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ๆ และบุคคลใหม่ ๆ ด้วย คนประเภทนี้มักชอบการประนีประนอม และมักเก็บกดตนเอง

คนประเภทนี้ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในองค์กรจะพยายามต่อต้าน หรืออาจล่าถอยเนื่องจากไม่สามารถปรับตัวได้ และเมื่อตนเองต้องประสบปัญหามักมองหาความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น เชื่อและโทษในโชคชะตา และมักมองหาความยุติธรรม ทั้งนี้การพบกับปัญหาหรืออุปสรรคของบุคคลกลุ่มนี้อาจทำให้จิตใจตกต่ำลง ขอมแพ้ให้แก่โชคชะตา เลือกรการใช้ชีวิตแบบอยู่ไปวัน ๆ แต่หากคนกลุ่มนี้ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคก็จะสามารถพัฒนาตนเองให้เข้มแข็งมากขึ้นได้

2. นักตั้งแคมป์ (Camper)

เป็นบุคคลที่มีความพยายามในการเผชิญกับความท้าทายหรืออุปสรรคต่าง ๆ อยู่บ้าง บุคคลกลุ่มนี้จะใช้ความพยายามทุ่มเทกับการทำงานอย่างมากในระดับหนึ่ง แต่เมื่อถึงจุดที่ตนคิดว่าได้ประสบความสำเร็จแล้ว ก็จะยุติความพยายามที่จะก้าวต่อไป บุคคลกลุ่มนี้มอบความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้วเป็นจุดหมายปลายทางที่แน่นอนสำหรับชีวิต ลักษณะการทำงานของบุคคลกลุ่มนี้จะพยายามทำงานหนัก ทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายระดับหนึ่งที่ตนวางไว้ หลังจากนั้นจะพยายามทำงานหนักเพียงบางเรื่องเพื่อรักษาสถานภาพการทำงานที่มั่นคงไว้ มีความคิดริเริ่มเพียงเพื่อรักษาตำแหน่งหรือระดับความมีเกียรติเอาไว้ด้วยมาตรฐานระดับเดิมที่ตนคิด

ว่าจะทำให้ตนอยู่ได้อย่างไม่ยากลำบาก มีพฤติกรรมป้องกันตนเองสูง พัฒนาสัมพันธภาพเพียงเพื่อความอยู่รอด แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไประดับผลการปฏิบัติงานหรือระดับคุณค่าต่อองค์กรของบุคคลกลุ่มนี้จะลดน้อยลง

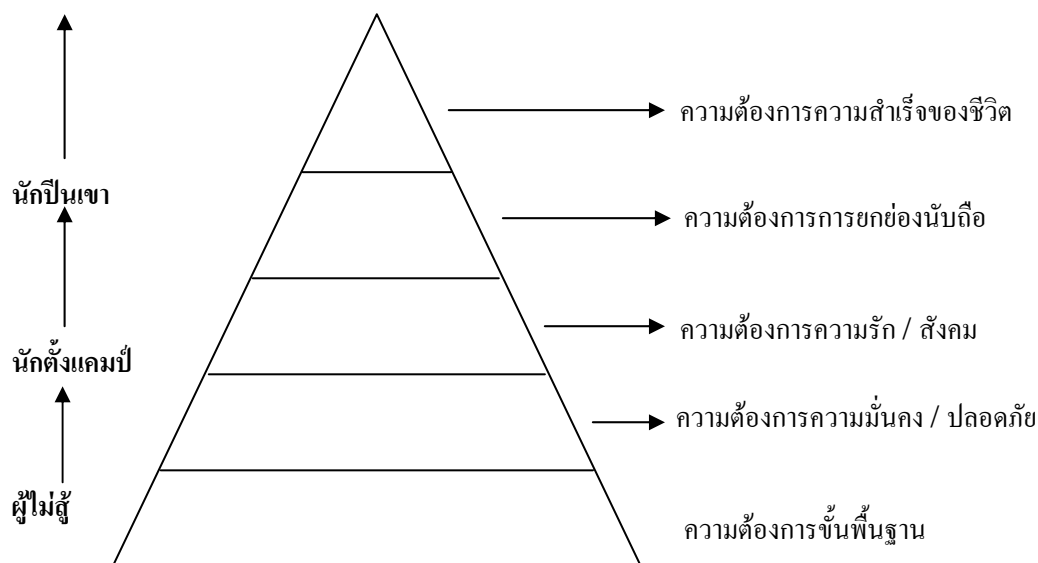
เมื่อประสบกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงบุคคลกลุ่มนี้จะยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่มีผลต่อความมั่นคง เช่น เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่กว่าและอาจมีผลกระทบต่อความมั่นคงของตนเอง เช่น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ บุคคลกลุ่มนี้มีความทนทานต่อวิกฤติในขอบเขตจำกัด หลังจากที่ตนเองคิดว่าได้พยายามอย่างเต็มที่แล้ว

3. นักไต่เขา / นักปีนเขา / นักต่อสู้ (Climber)

คือบุคคลที่ทุ่มเททั้งชีวิตเพื่อการก้าวขึ้นสู่ที่สูงกว่าโดยไม่คำนึงถึงพื้นฐานชีวิต ข้อได้เปรียบ เสียเปรียบ หรือโชคชะตา มีความเชื่อที่ว่าทุกอย่างเป็นไปได้ โดยไม่ปล่อยให้อายุ เพศ เชื้อชาติ ความไม่สมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ หรืออุปสรรคใด ๆ มาขัดขวางความก้าวหน้า อีกทั้งเมื่อประสบภาวะวิกฤติต่าง ๆ ก็สามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว ลักษณะการทำงานของบุคคลประเภทนี้จะชอบความท้าทาย มีแรงจูงใจที่จะไปให้ถึงจุดสุดยอดของการทำงานชิ้นต่างๆ และของชีวิต มีการพัฒนาตนเองและสิ่งที่ตนรับผิดชอบอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มองหาเส้นทางใหม่ ๆ เพื่อเติบโตและทุ่มเทอย่างเต็มที่ มีวิสัยทัศน์ ชอบการสร้างสัมพันธภาพใหม่ ๆ โดยเฉพาะกับบุคคลประเภทเดียวกัน และมีพฤติกรรมกล้าเสี่ยงถึงแม้จะต้องเผชิญกับความผิดหวังหรือความล้มเหลวก็ตาม

บุคคลกลุ่มนี้จะยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทางบวกทั้งเรื่องใหญ่และเรื่องเล็ก พร้อมทั้งจะเผชิญความท้าทายและอุปสรรคต่าง ๆ ทุกรูปแบบไม่ว่าจะต้องพบกับความลำบาก เหนื่อยยากเพียงใดก็ตามจะไม่ยอมแพ้ ชอบอยู่เหนือความท้าทายและอุปสรรค มีความสามารถในการปรับตัว มีความภาคภูมิใจในตนเองและผลแห่งความพยายาม เสียสละตนเองอย่างเต็มที่เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สามารถเปรียบเทียบลักษณะของบุคคลทั้ง 3 ประเภทกับทฤษฎีแรงจูงใจ ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ได้ดังนี้



ภาพที่ 2 เปรียบเทียบบุคคล 3 ประเภทกับลำดับขั้นความต้องการของ Maslow
ที่มา: ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2548 : 35)

องค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค

องค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ถูกนำเสนอโดย Paul G. Stultz (ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548 : 157 – 182) ซึ่งได้กล่าวไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการควบคุม (Control) หมายถึง ความสามารถในการควบคุม เป็นการรับรู้ความสามารถของตนที่แท้จริงในการควบคุมสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและอุปสรรค และสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของการเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้นได้
2. ความสามารถในการรับรู้จุดเริ่มต้นและความเป็นเจ้าของปัญหา (Origin and Ownership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเข้าใจสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาด มองสาเหตุและมองปัญหาในมุมมองของความเป็นจริงอย่างต่อเนื่อง และสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสามารถพิจารณาระดับความเป็นเจ้าของ (Ownership) หรือระดับความรับผิดชอบของตนเองต่อผลที่ตามมาของปัญหาและอุปสรรค
3. ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา (Reach) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้การแพร่กระจายของปัญหาหรืออุปสรรค เป็นความสามารถในการจำกัดพื้นที่

ของปัญหาหรืออุปสรรคไม่ให้ขยายตัวไปมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของชีวิต องค์ประกอบข้อนี้จะทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรคไม่ให้ลุกลามได้ มีความอดทนและรอบคอบในการหาหนทางแก้ไข ไม่ตื่นตระหนกไปกับสถานการณ์เลวร้ายที่เกิดขึ้น

4. ความอดทนต่อปัญหา (Endurance) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ปัญหาอุปสรรคจะคงอยู่ยาวนานเท่าไร และสาเหตุของปัญหาอุปสรรคจะคงอยู่ยาวนานเท่าไร กล่าวคือ ผู้ที่มีคุณสมบัติตามองค์ประกอบข้อนี้จะสามารถวิเคราะห์เหตุผลของปัญหาได้ว่าสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เป็นบุคคลที่สามารถและยินดียอมรับความเปลี่ยนแปลงและมุ่งมั่นเรียนรู้พัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผ่านพ้นวิกฤตปัญหาและป้องกันไม่ให้อุปสรรคเดิมเกิดขึ้นอีก

วันเพ็ญ สมภพรุ่งโรจน์ (2004) ได้รวบรวมองค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในการปฏิบัติงานจากบุคคลที่มีประสบการณ์ในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคจากวงการต่าง ๆ เช่น จากวงการธุรกิจ ผลจากการศึกษามีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Paul G. Stultz สรุปความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคออกมาเป็น 5 องค์ประกอบได้แก่

1. ความสามารถในการเข้าใจปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง
2. ความสามารถในการวางแผนและควบคุมดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรค และควบคุมให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด โดยการกำหนดเป้าหมาย ศึกษาสาเหตุ แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการศึกษาหาข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจและการลงมือกระทำ
3. ความสามารถในการรับผิชอบต่อผลการกระทำ และผลกระทบของปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น
4. ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับอุปสรรคหรือความยากลำบาก ตลอดทั้งปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

5. ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อดทน เพียรพยายาม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความเพียรพยายาม มุ่งมั่น อดทน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ศรัทธาในตนเอง ศรัทธาต่องานและมองโลกในแง่ดีเพื่อผลผลิตของงานและวิถีชีวิตในการทำงาน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประสงค์ศึกษาความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคตามแนวคิดของ Paul G. Stultz (1997) ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความสามารถในการควบคุม
2. ความสามารถในการรับรู้จุดเริ่มต้นและความเป็นเจ้าของปัญหา
3. ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา
4. ความอดทนต่อปัญหา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น นอกจากต้องอาศัยกระบวนการจัดการเกี่ยวกับตัวพนักงาน เช่น การสรรหา และคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทนและรางวัล ฯลฯ แล้ว การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ หรือสภาพอากาศภายในองค์การ หรือที่เรียกว่า บรรยากาศองค์การก็มีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์การ (Stringer, R., 2002)

ความหมาย

นักวิชาการได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ ไว้โดยสรุปดังนี้

Steers (อ้างใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 25) กล่าวถึงความหมายของบรรยากาศองค์การ ดังนี้
บรรยากาศองค์การ (Organization Climate) คือลักษณะ (Characteristics) ของสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การซึ่งมีผลต่อพฤติกรรม และยังขยายความไว้ว่าบรรยากาศองค์การแต่ละองค์การเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์การรับรู้ หรือเชื่อว่าเป็นเช่นไร ซึ่งอาจไม่ใช่ความจริงที่เป็นอยู่

Dessler (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2539: 192) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า การรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่และ “ความรู้สึก” ของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ของ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน

Vasu, M. L. *et al.* (1998: 269) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ซึ่งวัดได้ด้วยทัศนคติ หรือ การประเมินเกี่ยวกับความคาดหวังของพนักงานที่ต้องการอยากให้องค์การเป็นเช่นไร ตามแนวคิดของ Michael และคณะได้ให้ความเห็นไว้ว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานจะแตกต่างกันออกไปตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

Stringer, R. (2001: 8) บรรยากาศองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงคุณภาพของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การที่วัดจากประสบการณ์และเป็นความรู้สึกของสมาชิกในองค์การ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และเป็นสิ่งที่สามารถอธิบายค่านิยม หรือ เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การได้

Michela, J. (2005) บรรยากาศองค์การ หมายถึง สิ่งที่คุณรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางสังคมในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานในที่ทำงาน เป็นการประเมิน โดยการรับรู้ของคนนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นแบบอบอุ่นให้ความช่วยเหลือ, พนักงานได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมสำหรับการให้รางวัลตอบแทนหรือการเห็นคุณค่าอื่น ๆ หรือ พนักงานมีความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น

สมยศ นาวิการ (2539: 192) บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม และบรรยากาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การหมายถึง ลักษณะเฉพาะขององค์การใด ๆ ที่ทำให้องค์การมีความแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ โดยการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การนั้นๆ

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการได้ศึกษาและนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่ทำให้องค์การมีความแตกต่างจากองค์การอื่นไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยขอนำเสนอดังนี้

Likert (1966 อ้างใน Gilmer, 1971) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

1. การควบคุม (Control) กล่าวถึงกระบวนการให้อำนาจในการควบคุมแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการควบคุม การให้รางวัลและการลงโทษ

2. เป้าหมายองค์การ (Goal) กล่าวถึงการยอมรับและการต่อต้านเป้าหมายขององค์การ

3. การตัดสินใจ (Decision) กล่าวถึงระดับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจอีกด้วย

4. การสื่อสาร (Communication) กล่าวถึงลักษณะการสื่อสารภายในองค์การทั้งในระดับบนลงล่างและล่างขึ้นบน ตลอดจนในระดับตามแนวราบ คือระหว่างเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน ตลอดจนเกี่ยวข้องกับวิธีการแก้ไขปัญหของพนักงานด้วย

5. สิ่งจูงใจในการทำงาน (Motivation) กล่าวถึงปัจจัยที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานในองค์การ เช่น การให้มีส่วนร่วม การตอบแทนด้วยรางวัล การลงโทษ การปฏิบัติต่อพนักงาน

6. ผู้นำ (Leadership) กล่าวถึงรูปแบบและกระบวนการของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาของตน

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Halpin และ Crofts (1966 อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2539: 194) แบ่งออกเป็น 4 มิติดังนี้

1. มิติทางขวัญ คือความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม
2. มิติทางการสนับสนุนหรือช่วยเหลือ คือความเข้าใจของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาของเขาว่าปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างสิ่งมีชีวิตจิตใจ
3. มิติทางการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด คือความเข้าใจของพนักงานต่อฝ่ายบริหารในลักษณะที่ว่าทำการบังคับบัญชากิจกรรมของพวกเขาอย่างใกล้ชิด
4. มิติทางความห่วงเหิน คือ ความเข้าใจของพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในลักษณะของความเป็นทางการและไม่คำนึงถึงตัวบุคคล

Litwin and Stringer (1968 อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2539: 195-196) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ โดยกำหนดบรรยากาศองค์การไว้ 9 ด้านคือ

1. โครงสร้างองค์การ คือความรู้สึกของพนักงานต่อข้อบังคับ กฎเกณฑ์ ระเบียบกระบวนการทำงานขององค์การที่ดำเนินการอยู่
2. ความรับผิดชอบ คือ ความรู้สึกของพนักงานต่องานที่ทำว่าอยู่ในความดูแลของตนเอง ควบคุมด้วยตนเอง การมีส่วนร่วมและมีอิสระที่จะรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่
3. ความอบอุ่น คือ ความรู้สึกถึงสัมพันธภาพและมิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน
4. การสนับสนุน คือ ความรู้สึกถึงความช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่ และการให้โอกาสในการก้าวหน้าทั้งจากหัวหน้างานและลูกน้อง
5. การให้รางวัล คือ ความรู้สึกเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานที่ดีเน้นการให้รางวัลทางบวก

6. ความขัดแย้ง คือ ความรู้สึกของพนักงานต่อการฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เน้นการรับฟังความคิดเห็นที่เป็นการนำปัญหาออกมาเพื่อหาทางแก้ไข

7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ ความรู้สึกของพนักงานต่อความสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นการปฏิบัติงานที่ดี ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

8. ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร คือ ความรู้สึกว่าตนเองเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีความรู้ความเป็นเจ้าของและตนเป็นสมาชิกที่สำคัญขององค์กร

9. ความเสี่ยง คือ ความรู้สึกถึงความเสี่ยงและความท้าทายในงานและในองค์กร เน้นที่การคำนวณถึงความเสี่ยงหรือการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย

นอกจากนั้น Gilmer (1971) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวัดบรรยากาศองค์กร สามารถวัดได้จาก

1. ข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Descriptions) ข้อมูลเหล่านี้อาจหาได้จากการสังเกตสถานการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การประชุม, การบันทึกข้อมูลต่าง ๆ , ความสอดคล้องกันในส่วนต่าง ๆ ของการทำงาน, พฤติกรรมของพนักงาน หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2. แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (External Source) ได้แก่ Suppliers, ลูกค้า, คู่แข่ง หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

3. การรับรู้ของพนักงานในองค์กร (Perceptions of People) พนักงานในองค์กรจะเป็นผู้ที่สะท้อนถึงบรรยากาศองค์กรได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นในแง่การยอมรับหรือไม่ยอมรับกฎเกณฑ์ หรือนโยบายขององค์กร ความรู้สึกต่อสภาพสังคมภายในองค์กร ซึ่งปัจจุบันการวัดบรรยากาศองค์กรมักใช้วิธีการวัดจากการรับรู้ของพนักงานภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่

4. การวัดบรรยากาศองค์กรจากลำดับขั้นของทักษะ กระบวนการให้รางวัลและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Hierarchies of Skills, Rewards and Authority in Organization)

Steers, R.M., 1976 (อ้างใน ธรณี กิริติบุตร, 2529: 26) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น มิติต่าง ๆ ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน เป็นการสำรวจความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับโครงสร้างในการทำงานว่าเป็นอุปสรรคหรือบั่นทอนจิตใจในการทำงานหรือไม่
2. ระบบรางวัลตอบแทน เป็นการแสดงความคิดเห็นว่าระบบการให้รางวัลมีความยุติธรรมและเพียงพอต่อมาตรฐานการครองชีพหรือไม่
3. ความเป็นอิสระ คือ ความรู้สึกของพนักงานต่อความมีอิสระในการทำงาน และความมีอิสระในการแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงาน
4. ความอบอุ่นและการสนับสนุน คือ ความรู้สึกของพนักงานต่อการได้รับการสนับสนุนจากผู้นำหรือหัวหน้า ต่อความอบอุ่นที่ได้รับ และการให้โอกาสต่อการก้าวหน้าในอาชีพการงาน
5. การยอมรับความขัดแย้ง คือ การแสดงความคิดของพนักงานเกี่ยวกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์การว่าตนสามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้มากน้อยอย่างไร
6. ความรักในหมู่คณะ คือ ความรู้สึกของพนักงานต่อสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานว่ามีความรักและช่วยเหลือซึ่งกันในการทำงานและอื่น ๆ อย่างไร

Stringer, R. (2001: 10 – 12) ได้ทำการศึกษาและสรุปองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน ได้แก่

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) คือ ระดับความรู้สึกของพนักงานต่อการวางโครงสร้างองค์การ ความชัดเจนของสายการบังคับบัญชา ความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) คือ ระดับความรู้สึกของพนักงานต่อแรงกดดันที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตน และระดับความตั้งใจของพนักงานที่จะทำงานให้ดีที่สุดใน

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ระดับความรู้สึกของพนักงานที่ว่าตนเป็นนายของตน (being their own boss) มีอำนาจในการตัดสินใจต่องานที่ตนได้รับมอบ และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
4. ความชัดเจน (Recognition) คือ ระดับความรู้สึกของพนักงานต่อความชัดเจนของการให้ผลตอบแทนเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือบทลงโทษกรณีทำผิดพลาด
5. การสนับสนุน (Support) คือ ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน การได้รับความไว้วางใจ ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน
6. ความผูกพัน (Commitment) คือ ความรู้สึกของพนักงาน เป็นความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและระดับความผูกพันที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer เป็นทฤษฎีที่มีความทันสมัย และสอดคล้องกับบริบทขององค์การกรณีศึกษา จึงพิจารณาใช้องค์ประกอบตามแนวคิดนี้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบรวม 6 ด้านดังที่กล่าวข้างต้น ได้แก่ โครงสร้างองค์การ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ความชัดเจน การสนับสนุนและความผูกพัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

Gibson, J.L. *et al.*, 2000: 14-23 ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ โดยสรุปว่า ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลเป็นสิ่งที่สะท้อนประสิทธิผลของบุคคล (Individual Effectiveness) ซึ่งผลรวมของผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลนี้จะส่งผลไปสู่ประสิทธิผลของการทำงานระดับกลุ่มหรือทีมงาน และส่งผลต่อเนื่องไปยังประสิทธิผลขององค์กร กล่าวโดยสรุปคือความสำเร็จขององค์กร มาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคลและกลุ่มทีมงานต่าง ๆ ซึ่งผลการปฏิบัติงานของบุคคลและประสิทธิผลของทีมงานและองค์กรเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการ เช่น ความสามารถ ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจของบุคคล ภาวะผู้นำ สถานะ บทบาทของทีมงาน ตลอดจน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้าง การกำหนด

กลยุทธ์ขององค์กร จะเห็นได้ว่าทุกส่วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและองค์กรต้องกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ให้มีความสมดุลเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้วิจัยขอเสนอความหมายของผลการปฏิบัติงาน และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ความหมาย

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2528: 17) ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณค่าของบุคคล หรือผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน

ชนะวิทย์ อนุสุเรนทร์ คุชฎิ อายุวัฒน์ และสุเกศินี สุกชีระ (2547: 77) ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่จะแสดงออกของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของมนุษย์ ผลของการปฏิบัติงานนั้นถือได้ว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญในการประเมินประสิทธิผลของบุคคล ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั่นเอง

Muchinsky, P. M. (2003: 211) ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลได้กระทำจริง ๆ ที่สามารถสังเกตได้ สามารถวัดผลได้ พฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสามารถวัดผลสำเร็จในระดับบุคคลได้

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลจากการแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

จากความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความเชื่อมโยงในปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานดังที่กล่าวไว้ข้างต้นกล่าว ได้มีการนำแนวปฏิบัติที่เรียกว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยแนวคิดที่ว่า คน เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนกิจกรรมและธุรกิจ และ องค์กรจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรกับความรับผิดชอบของพนักงานสามารถเชื่อมโยงเข้าหากัน (ยุดา รักไทย และ วีรวิธ มาฆะศิริานนท์, 2547) แนวคิดเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานสรุปได้ดังนี้

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขา ในเรื่องการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ต้องทำ นั่นคือ หน้าที่สำคัญในงานที่พนักงานต้องทำ และงานนั้น ๆ ของพนักงานมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรอย่างไร การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ต้องอาศัยส่วนประกอบมากมายจึงจะทำให้ระบบสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ผู้จัดการ หัวหน้างานและพนักงานทุกคน (ยุดา รักไทย และ วีรฐ มหะสิรินันท์, 2547: 22) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (2003: 454) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ว่า กระบวนการที่เป็นทางการและมีโครงสร้างชัดเจนในการวัดผล ประเมินค่า และมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน โดยจะมุ่งเน้นไปที่การเปิดเผยให้พนักงานทราบว่าพนักงานเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และสิ่งที่หน่วยงานในองค์กร ตลอดจนพนักงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลร่วมกันในอนาคตคืออะไร โดยทั้งพนักงาน องค์กรและสังคมได้รับประโยชน์ร่วมกัน

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการบริหารและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ นโยบายของผู้บริหารระดับสูง, เป้าหมายหลัก และวัตถุประสงค์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระบบการทำงานต่าง ๆ เทคโนโลยีที่มีอยู่หรือที่กำลังจะนำมาใช้ บุคลากร ความรู้ ความสามารถ และ ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีทั้งในประเทศและสังคมโลก ภาวะการแข่งขันของตลาด และคู่แข่ง เป็นต้น

ส่วนที่การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง

การวางแผนกลยุทธ์กับการอำนวยการ

การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดเรื่องของการกิจ (Mission) และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนกลยุทธ์ระดับองค์กรเหล่านั้นจะถูกแปลงไปสู่แผนกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน และแผนปฏิบัติการของแต่ละแผนก และการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่

ระดับทีมงานและระดับบุคคลต้องอาศัยกระบวนการวางแผนผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแต่ละระดับร่วมกันอีกด้วย

ระดับค่าจ้าง รางวัล และการเลื่อนขั้น

นอกจากนี้การวางแผนผลการปฏิบัติงานที่ดี จะทำให้องค์กร ผู้จัดการ ได้รับข้อมูลอันเป็นประโยชน์สำหรับการตัดสินใจเรื่องการจัดระดับค่าจ้าง การให้รางวัลและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งด้วย และสามารถป้องกันการฟ้องร้องทางกฎหมายได้อีกด้วย การบริหารผลการปฏิบัติงาน จะมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดที่ชัดเจน นอกจากนั้นยังมีการสื่อสารเรื่องผลการปฏิบัติงานแบบสองทางอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน ผลจากมาตรฐาน การประเมินและการสื่อสารดังกล่าวทำให้พนักงานมีแนวโน้มการยอมรับผลของการให้รางวัล ค่าจ้าง หรือการเลื่อนขั้น สามารถวางแผนเป้าหมายของตนและทราบผลที่เกิดขึ้นได้ว่ามาจากสาเหตุใด ฝ่ายองค์กรเองก็จะมีมาตรฐานและระบบในการกำหนดค่าจ้าง การให้รางวัลและการเลื่อนขั้นที่ได้รับการยอมรับ

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบการทำงานที่ช่วยให้พนักงานมีการปรับปรุงตน การบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้พนักงานได้วิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างสิ่งที่พนักงานทำได้กับสิ่งที่งาน หรือองค์กรต้องการให้พนักงานทำได้ในอนาคต ดังนั้นข้อมูลจากการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสามารถนำมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม การสอนงาน และการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้านต่างๆ ได้อีกด้วย

กระบวนการงบประมาณ

การบริหารผลการปฏิบัติงานช่วยบอกให้องค์กร และพนักงานทราบว่า ตามเป้าหมายที่กำหนด และแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ อะไรบ้างที่พนักงานทำได้และอะไรบ้างที่พนักงานทำไม่ได้ ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ต้องทำความเข้าใจร่วมกัน โดยหลักการแล้วพนักงานและผู้จัดการก็จะร่วมกันหาทางออกที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถบริหารผลการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ นอกจากนั้นแล้ว การบริหารผลการปฏิบัติงานจะมีการวิเคราะห์ว่าอะไรคือ

อุปสรรคที่จะขัดขวางผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ, และผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่คาดหวัง นำไปสู่การวางแผนงบประมาณที่เหมาะสม สำหรับฝ่ายจัดการงบประมาณและจัดหาทรัพยากร เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงานต่อไป

Robert Bacal (อ้างใน ยุดา รักไทย และ วีรุธ มาณะศิรินันท์, 2547) เสนอองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติการ ได้แก่

1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการนำเป้าหมายขององค์กร, ทีมงานมาพิจารณากับรายละเอียดงาน เพื่อกำหนดแผนงาน, อำนาจหน้าที่, การตัดสินใจ, ระดับผลสำเร็จที่คาดหวัง, กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน, ระบบการติดตาม, เกณฑ์หรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล รวมไปถึงทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

2. การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีบทบาทสำคัญมากต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่พนักงานระดับต่าง ๆ แบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข การสื่อสารควรเป็นแบบสองทางทั้งแบบจากบนลงล่างและล่างขึ้นบน

3. การรวบรวมข้อมูล การสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร เป็นกระบวนการจัดหาให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน วิธีการ, สื่อหรือเทคโนโลยีที่นำมาใช้จะต้องมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์การ

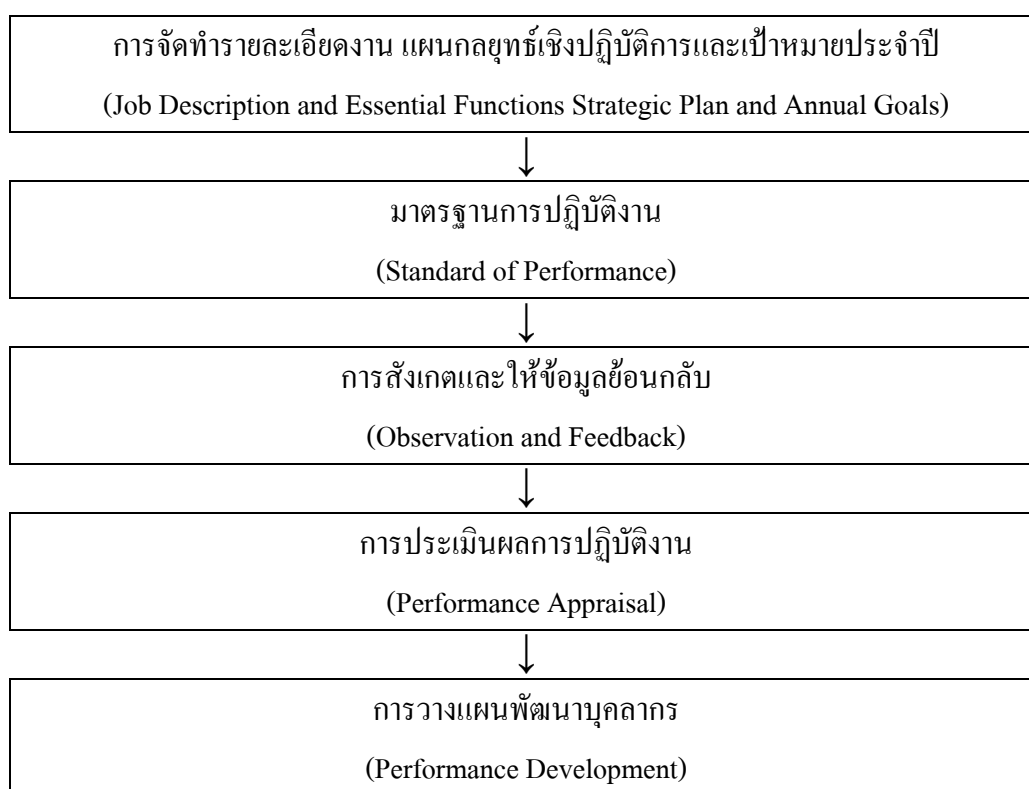
4. การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นอีกหนึ่งวิธีในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

Holbeche, L. (2002: 126) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. พนักงานต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร

2. มีการถ่ายทอดให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความคาดหวังหรือเป้าหมายที่พนักงานแต่ละคนสามารถสนับสนุนได้
3. องค์กรต้องประกอบไปด้วยพนักงานที่มีทักษะและความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น
4. พนักงานจะได้รับมอบหมายความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่ผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Process of Performance Management)

ที่มา: Office of Personnel Management, 2005

จากภาพข้างต้นสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยสรุปดังนี้

1. การจัดทำรายละเอียดงาน แผนกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการและเป้าหมายประจำปี คือ การรวบรวม วิเคราะห์ และจัดทำเอกสารสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ส่วนแผนกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการคือการแปลงพันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายขององค์กรไปสู่แนวทางเชิงปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายในระดับต่าง ๆ

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน จะทำให้ทราบว่าการนั้น ๆ หรือหน้าที่นั้น ๆ ควรมีระดับผลการปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อบรรลุเป้าหมาย การเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงานมีวิธีที่นิยม 2 วิธีได้แก่ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเขียนภายใต้ความเห็น ประสบการณ์และความคาดหวังของตนเอง และแจ้งให้พนักงานทราบเพื่อปฏิบัติ (Directive Approach) และ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหารือร่วมกัน มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Collaborative Approach) การเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงรายละเอียดงาน ทักษะและสอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีความเป็นไปได้และท้าทาย สิ่งสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงานคือ การสื่อสารให้พนักงานเห็นด้วย (Agreement) และยอมรับ (Recognition) ในมาตรฐานที่จัดทำขึ้น

3. การสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับ ควรทำเป็นระบบอย่างต่อเนื่องและมีความสม่ำเสมอ การให้ข้อมูลย้อนกลับควรทำบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงจากการสังเกตหรือจากแหล่งที่สะท้อนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญคือ องค์กรจะต้องทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวพนักงานได้จริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมิน สรุปและพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากในการบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่า พนักงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นมีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ใด เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่วางไว้ในระดับใด เป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ และควรพัฒนาส่งเสริมด้านใดเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป (รายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานจะกล่าวโดยละเอียดในลำดับต่อไป)

5. การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเพิ่มคุณภาพการทำงานให้แก่พนักงาน โดยการจัดบรรยายการศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การวางแผนต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการ เช่น ความต้องการด้านการฝึกอบรม แผนการอาชีพของพนักงาน ความต้องการขององค์กร

ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน แผนการพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงทุกขั้นตอนของการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและบุคลากร ทั้งในตำแหน่งงานที่ทำและอาชีพด้วย

การบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการอย่างเป็นระบบจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับพนักงาน หัวหน้างานและองค์กร กล่าวคือ ทำให้พนักงานมีความเข้าใจในงานและความคาดหวังจากองค์กร มีความรับผิดชอบต่อตนเองเพราะเข้าใจในขอบเขตงานของตน เข้าใจวิธีการทำงานและสามารถพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่ถูกต้องได้ ในขณะที่หัวหน้างานก็มีความชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลตอบแทนและการมอบหมายงานและประหยัดเวลาในการควบคุมสั่งการเพราะพนักงานสามารถเข้าใจงานของตนมากขึ้น และส่งผลทำให้องค์กรดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ถูกเชื่อมโยงเข้ากับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานไปจนถึงพนักงานระดับบุคคล ทำให้ทุกส่วนงานมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

และจากที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2540: 144) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบประเมินผลตัวบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางการก้าวหน้าของเขา ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโต

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 202) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางมาตรฐานการทำงาน การทำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงานที่สัมพันธ์กับมาตรฐานเหล่านั้น การป้อนกลับข้อมูลสู่พนักงานโดยมีเป้าหมายที่จะกระตุ้นพนักงานให้จัดการปฏิบัติงานที่บกพร่องออกไปหรือรักษาการปฏิบัติงานที่ดีเหนือค่าเฉลี่ยต่อไป

เสนาะ ดิยาวี (2543: 118) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้น ได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น

ยุดา รักไทยและ วีรุฐ มาณะศิรินันท์ (2547: 142) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินและตีค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนซึ่งจะบอกว่าในช่วงเวลาที่กำหนด พนักงานคนนั้นทำงานได้ดีแค่ไหน

ธัญญา ผลอนันต์ (2547: 33) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวางมาตรฐานการทำงาน ตัดสินใจ วินิจฉัยและให้คะแนนแก่ผลการปฏิบัติงานตามความจริงของพนักงานให้สัมพันธ์กับมาตรฐานที่วางไว้ และจัดให้มีการป้อนข้อมูลกลับสู่พนักงาน เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานที่ดีอยู่แล้วให้ดีขึ้นไปอีก และกระตุ้นให้ขจัดข้อบกพร่องที่มีอยู่

Fletcher, C. and E. L. Perry. (2001: 127) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal : PA) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการประเมินค่าและพัฒนาในประเด็นส่วนตัวของพนักงานเองและผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของประสิทธิผลของพนักงานที่เกิดขึ้นอย่างประจักษ์และความสามารถที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

Schultz, D. and S. E. Schultz. (2001: 127) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำนาย หรือการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีรูปแบบหลักเกณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพของพนักงานนั้น ๆ เช่น การเลื่อนขั้น การปรับเงินเดือน การได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่ามีความท้าทายมากขึ้น หรือ การปรับลดตำแหน่ง เป็นต้น

จากการให้ความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน รวมถึงระยะเวลาในการประเมินไว้อย่างแน่นอน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่าน อาทิ Muchinsky, 2000: Bamberger and Meshoulam, 2000: Schultz and Schultz, 2001 ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อพนักงานและองค์กร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อทวนสอบความถูกต้องของการคัดเลือกพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำมาซึ่งข้อมูลสำหรับการทวนสอบความถูกต้องของเครื่องมือต่างๆ ที่องค์การนำมาใช้ในการคัดเลือกพนักงาน ไม่ว่าจะเป็น แบบทดสอบทางจิตวิทยา, การสัมภาษณ์, แบบฟอร์มใบสมัคร ฯลฯ การพิสูจน์ประสิทธิผลของเครื่องมือเหล่านั้น จะทำได้ดีที่สุดก็เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกด้วยเครื่องมือดังกล่าวนั้น และได้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่วางไว้

2. เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่อย่างระมัดระวัง มีหลักการจะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่แสดงว่าพนักงานมีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร และควรจะได้รับการพัฒนา หรือการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพในด้านใด นอกจากนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ยังเป็นการประเมินผลโครงการฝึกอบรมได้ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานบางกลุ่มงานทำให้ทราบว่าโครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จที่วางไว้หรือไม่อย่างไร นอกจากนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ทำให้ได้ข้อมูลสำหรับผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนการฝึกอบรมทั้งสำหรับพนักงานที่จะเข้ามาใหม่ และพนักงานเดิมด้วย

3. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับการพัฒนาตนเองของบุคลากร

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีนอกจากจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีความยุติธรรมแล้ว ควรกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการทำงานที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ รวมทั้งมีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานอย่างตรงไปตรงมาและเป็นไปเพื่อการพัฒนา ร่วมกัน ระบบการให้ข้อมูลและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนนี้จะเครื่องมือให้พนักงานได้รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองสามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และมุ่งพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลการทำงานที่วางไว้

4. เพื่อการตัดสินใจต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนมีศักยภาพหรือความสามารถเพียงใด และแต่ละคนจะได้รับการตอบแทนในลักษณะต่าง ๆ อย่างไร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะให้ผลตอบแทนต่าง ๆ แก่พนักงานไม่ว่าจะเป็น การขึ้นเงินเดือน, โบนัส, การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ แก่ผู้มีผลการปฏิบัติงานต่ำและสูงอย่างชัดเจนและมีความแตกต่างพอที่จะทำให้ผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงจะมีความภาคภูมิใจในสิ่งตอบแทนที่ได้รับ มีแรงจูงใจในการทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป รวมทั้งสะท้อนผลการทำงานแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำด้วย นอกจากนั้นการที่องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมและสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงาน of พนักงานได้จริง ก็สามารถป้องกันข้อร้องเรียนทางกฎหมายที่อาจเกิดขึ้นจากพนักงานได้อีกด้วย

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรสามารถพิจารณาประยุกต์ใช้วิธีการต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ทั้งนี้นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ธัญญา ผลอนันต์ (2547) ได้สรุปวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ดังนี้

1. กระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution) เป็นวิธีการที่ผู้ประเมินพิจารณาคุณสมบัติคุณภาพผลงานหรือพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนด แล้วจัดพนักงานเข้ากลุ่มตามผลการประเมิน โดยใช้หลักการกระจายทางสถิติ เช่น ควอไทล์ เดซิส์ หรือ เปอร์เซ็นไทล์
2. จัดลำดับตามผลการทำงาน (Ranking) ผู้ประเมินพิจารณาคูสมบัติของผู้ถูกประเมินแต่ละรายตามรายการที่องค์การกำหนด แล้วนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกัน โดยจัดเรียงลำดับจากสูงไปต่ำหรือจากมากไปน้อย
3. ตรวจสอบรายการตามระยะเวลา (Check List) องค์การเป็นผู้กำหนดรายการคุณสมบัติที่ต้องการให้พนักงานปฏิบัติ และให้ผู้ประเมินกรอกเครื่องหมายหรือข้อความ แล้วจึงนำมาประมวลผลเป็นคะแนนรวม โดยจะทำ “แบบถ่วงน้ำหนัก” หรือ “แบบกำหนดทางเลือก” ก็ได้
4. เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Field Review) ผู้ประเมินหรือพนักงานจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลสอบถามจากหัวหน้างานโดยตรงของพนักงานแล้วทำรายงานส่งผู้บังคับบัญชาระดับสูง มักใช้ในกรณีที่หัวหน้างานโดยตรงไม่อยู่ในวิสัยจะประเมินพนักงานเองได้ หรือพนักงานกระจายอยู่ตามสภาพภูมิศาสตร์ที่ต่างกัน หัวหน้างานแต่ละคนไม่สามารถรับรู้ถึงพนักงานในเขตอื่น ๆ ได้
5. เปรียบเทียบกับแผนหรือรายงานผลการดำเนินงาน (Work Report) ผู้ประเมินจดบันทึกในรายงานการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่าเป็นไปตามแผนงาน หรือแผนการผลิตหรือไม่อย่างไร โดยอาจจะแสดงความเห็นลงในรายงานเพื่ออ้างอิงอนาคต
6. ประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal) ผู้ประเมินหลายคนร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มักใช้กับงานที่ประสานกับหลาย ๆ หน่วยงาน หรือพนักงานที่มีหน้าที่ประสานงานเพื่อให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
7. ประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) ผู้ประเมินต้องบันทึกพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน เช่น ประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การพัฒนาแล้วนำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

8. ประเมินผลงานเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ล่วงหน้า (Appraisal by Results) ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องกำหนดมาตรฐานที่สามารถวัดได้ไว้ล่วงหน้ากับพนักงาน แล้วจึงประเมินโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานว่าผลลัพธ์เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ วิธีนี้ลดปัญหาความเข้าใจผิดระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินได้ระดับหนึ่ง และมีส่วนกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนดกันไว้อย่างชัดเจน

9. ประเมินตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า (Appraisal by Objectives) ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์การวัดไว้ล่วงหน้ากับพนักงาน แล้วจึงประเมินโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานว่าผลลัพธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ วิธีนี้มักใช้กับพนักงานระดับบริหาร

10. ประวัติการมาปฏิบัติงาน (Attendance Report) ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานเช่น การขาด ลา มาสาย หรือป่วย หลายองค์กรใช้บันทึกการมาปฏิบัติงานเป็นหลักหรือเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

11. เปรียบเทียบมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) ผู้ประเมินกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญในการปฏิบัติงานแต่ละประเภทเป็นข้อย่อ แล้วจัดเรียงมาตราส่วนจากน้อยไปมาก แล้วให้คะแนนผู้ถูกประเมินตามพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานส่วนที่ใช้ในการประเมินอาจจะเป็นแบบมาตราส่วนต่อเนื่องหรือมาตราส่วนไม่ต่อเนื่องก็ได้

12. แบบผสมผสานหลายประเด็น (Mixed Apraisal) คือการประยุกต์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติหลาย ๆ วิธีเข้าด้วยกันตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

Schultz, D. and S. E. Schultz. (2001) ได้นำเสนอเทคนิควิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ ได้แก่

วิธี Forced – Distribution Technique เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หัวหน้างานจะกำหนดจำนวนพนักงานในแต่ละระดับผลการประเมินไว้ล่วงหน้าตายตัว เป็นการแจกแจงมาตรฐาน เช่น ผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมจำนวนร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมด

วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ (Paired – Comparison Technique) เป็นวิธีการประเมินเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน กับพนักงานคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือแผนกเดียวกัน เป็นการเปรียบเทียบรายคู่

วิธี Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประเมินจากพฤติกรรมของพนักงานในกรณีที่มีเหตุการณ์วิกฤตขึ้น ประเมินจากการสังเกตและแยกแยะโดยผู้ที่มีหน้าที่ประเมิน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานยุคใหม่ ไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานยุคใหม่จะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจด้านต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในและการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร โดยผ่านกระบวนการกระจายเป้าหมายทางธุรกิจจากระดับบนสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน กระบวนการกระจายเป้าหมายดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีองค์ประกอบหลัก ได้แก่

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicator) คือตัวบ่งบอกผลงานหลักระดับบุคคลที่มีความสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในตำแหน่งนั้น ๆ การกำหนด KPI จะช่วยให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน โปร่งใส ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้หลายประการ เช่น ความไม่ชัดเจนของการประเมิน อคติของผู้ประเมิน

การกำหนด Competencies หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะและแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในตำแหน่งนั้น ๆ การกำหนด Competencies จะทำให้การวัดผลการปฏิบัติงานตาม KPI มีความชัดเจนขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถที่องค์กรต้องการ พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง และเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ

การประเมินผลแบบ 360 องศา เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้องทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องและตนเอง เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานยุคใหม่ที่ได้ข้อมูลหลากหลายในมุมมองที่มีที่มาแตกต่างกันแต่มีส่วนต่อ

พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ ทั้งสิ้น การประเมินตามระบบนี้จะทำให้มองเห็นภาพพฤติกรรมของพนักงานได้ชัดเจนขึ้น ทราบถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงในทุก ๆ ด้าน ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ระบบการประเมินผลแบบนี้ จะต้องอ้างอิงตาม competency การสร้างเครื่องมือวัด หรือแบบสอบถามต้องสอดคล้องกับ KPI และ competency ของพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย ตลอดจนจะต้องพิจารณาเลือกบุคคลที่เหมาะสมในการตอบแบบสอบถาม และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานด้วย

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวไว้ข้างต้น องค์การควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ นักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ธัญญา พลอนันต์ (2547) และ Schultz, D. and Schultz, S.E. (2001) มีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

1. ผลกระทบจากความเียงเบนในการประเมินของผู้ประเมิน เช่น ผลจาก Halo Effect คือ ความอคติในการประเมินที่เป็นการสรุปบุคคลตามภาพที่เคยเห็นหรือพฤติกรรมที่เคยสัมผัส หรืออคติอื่น ๆ เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ หรือสถาบันการศึกษา ซึ่งอาจส่งผลให้การประเมินไม่เป็นธรรม
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะผลงานปัจจุบันที่ปรากฏ การประเมินผลการปฏิบัติมักจะกำหนดเป็นช่วงเวลา เช่น 6 เดือน 1 ปี เป็นต้น ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นคือผู้ประเมินจะทำการประเมินจากผลงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาปัจจุบันเท่านั้น มิได้พิจารณาผลงานตลอดช่วงเวลาที่กำหนดจึงอาจเป็นปัญหาให้ผลการประเมินไม่ถูกต้องและไม่เป็นธรรมได้
3. ข้อมูลไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประเมินมีความจำเป็นต้องได้รับข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้ว่าผู้ถูกประเมินปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ดังนั้นหากองค์กรหรือผู้ประเมินไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีและเพียงพอจึงอาจทำให้ผู้ประเมินตัดสินใจด้วยข้อมูลเพียงเล็กน้อย หรือข้อมูลที่ผิดพลาดได้

4. มาตรฐานการทำงานที่ไม่ชัดเจน โดยเฉพาะเกณฑ์การประเมิน หรือมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจนหรือไม่สามารถวัดความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและต่ำจะทำให้ผลการประเมินมีความผิดพลาดได้

5. ตัวผู้ประเมิน อาจก่อให้เกิดปัญหาต่อการประเมิน เช่น ผู้จัดการใจดีมักประเมินผลพนักงานส่วนใหญ่ในระดับสูง อารมณ์และความรู้สึกของผู้ประเมินในเวลานั้น พนักงานหลงตัวเองมักประเมินผลงานตนเองในระดับสูงเกินจริง ผู้จัดการประเมินผลพนักงานที่มีพฤติกรรมใกล้เคียงตนเองในระดับสูง เหล่านี้เป็นตัวอย่างที่ก่อให้เกิดปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ยึดทางสายกลาง ผู้ประเมินที่ใช้มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับกลาง ๆ ทำให้ไม่เห็นความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

7. ระบบการประเมินและบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร กล่าวคือ หากองค์กรไม่ได้วางแผนการประเมิน ออกแบบเครื่องมือวัดในการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้มีการวางแผนเป้าหมายของงานไว้อย่างชัดเจน การประเมินผลก็อาจไม่สัมฤทธิ์ผลดังที่ตั้งใจไว้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานโดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ตามหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแนวทางที่องค์กรกรณีศึกษาปฏิบัติอยู่ ประกอบด้วยหัวข้อประเมินผลการปฏิบัติงาน 6 ข้อ ดังนี้

1. ด้านการควบคุมต้นทุน (Cost) พิจารณาจาก ความสามารถในการควบคุมปริมาณความเสียหายที่เกิดหรือความผิดพลาดจากการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนด และสามารถนำกิจกรรมการลดต้นทุนตามแผนการดำเนินงานของบริษัทไปปรับใช้อย่างบรรลุผลระดับทีมงานได้

2. ด้านคุณภาพ (Quality) พิจารณาจาก ความสามารถในการควบคุมกระบวนการทำงานในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามมาตรฐานการผลิตที่บริษัทกำหนด รวมถึง พิจารณาผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์คุณภาพของระบบคุณภาพ ISO 9001:2000 ISO 14001 และความสามารถในการ

ประยุกต์ใช้กระบวนการวางแผน การลงมือทำ การตรวจสอบ การนำไปใช้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (PDCA)

3. ด้านการใช้เวลา (Time) พิจารณาจาก สถิติเวลาในการส่งมอบงานที่ได้รับมอบหมาย และความสามารถในการควบคุมกระบวนการให้แล้วเสร็จตามมาตรฐานด้านเวลาที่บริษัทกำหนด

4. ด้านความปลอดภัย (Safety) พิจารณาจาก การให้ความร่วมมือในกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยของบริษัท และข้อมูลด้านอุบัติเหตุและการบาดเจ็บในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

5. ด้านความรับผิดชอบ (Discipline) พิจารณาจาก สถิติการมาปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับบังคับของบริษัท

6. ด้านศักยภาพเฉพาะบุคคล (Competency) พิจารณาจาก ความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความสามารถในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการทำงาน ความสามารถในการพัฒนาทีมงาน การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ความเป็นผู้นำ และความสามารถในการวางแผน ควบคุมและติดตามงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มานิดา คงเดชอุดม (2544) ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 168 คน ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง การศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยประเมินการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานโดยใช้แบบสอบถามให้พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง แบบสอบถามดังกล่าวผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยโดยผสมผสานแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Litwin and Stringer (1968), Likert, Steers and Porter เป็นต้น และพิจารณาร่วมกับบริบทขององค์การ จัดองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การไว้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ, ด้านความรับผิดชอบ, ด้านการติดต่อสื่อสาร, พฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน ส่วนผลการปฏิบัติงานประเมินจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงด้วยมิติของบริษัทเองผลการศึกษาพบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ การรับรู้บรรยากาศ

ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานและความรับผิดชอบ

โครงการ เลือคำ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัท ไทย - เอเชีย พี.อี. จำกัด จำนวน 136 คน พบว่า ภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถอธิบายความผันแปรของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ

5.7

อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น จำนวน 127 คนของโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของหัวหน้างานโดยพิจารณาจากแนวคิดของ Eckles และคณะ จากแนวคิดของวิฑูรย์ สิมะโชคดี และการคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของบริษัท ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินดังกล่าวให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินตนเองในด้านต่าง ๆ 7 ด้านได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน ต้นทุน ความปลอดภัย ขวัญและกำลังใจ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และความพึงพอใจของลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญ และบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติตามแนวคิดของ Litwin and Stringer ก็มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น รวมทั้งสมรรถนะด้านการไฟ้สัสมฤทธิ์ในหน้าที่งานและบรรยากาศองค์การมิติมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวังสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลได้อย่างมีนัยสำคัญ

เกียรติคุณ วรกุล (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ แรงจูงใจไฟ้สัสมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 144 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และจากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ

เพื่อหาตัวทำนายผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างพบว่า มีเพียงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 6.6

พรพรรณ นิวจันทิก (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) จำนวน 277 คน เครื่องมือในการศึกษาผลการปฏิบัติงานในครั้งนี้ผู้วิจัยให้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีประเด็นในการพิจารณา 10 ด้าน ผู้ทำการประเมินคือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ผู้วิจัยใช้คะแนนจากการประเมินผลของช่วงเวลาประเมิน 1 ม.ค. – 30 มิ.ย. 2543 ส่วนการศึกษาภาวะผู้นำ เป็นการให้พนักงานประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยตรงโดยการให้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานในทางลบ

จิตรารณ อักษรเลข (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงาน ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานระดับกลาง ของบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์แห่งหนึ่ง จำนวน 155 คน ผู้วิจัยศึกษาเรื่องภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass and Avelio ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise) โดยให้บุคลิกภาพรายด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเป็นตัวแปรอิสระและผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรตาม ผลการศึกษาค้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายบุคลิกภาพด้านการตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ความรู้สึกสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับกลางซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ร้อยละ 2.3

เสริญม กองไธสง (2546) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง เพื่อเข้าใจถึง

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร ประจำตำบลโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้อำนวยการศูนย์ฯ ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดสุรินทร์ บุรีรัมย์ ศรีสะเกษ ปี พ.ศ. 2545 จำนวน 186 ราย ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของการศึกษาในครั้งนี้มาจากความคิดเห็นของผู้อำนวยการศูนย์ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการศูนย์ฯ ในระดับมากประกอบด้วย 5 ปัจจัยได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม การมีสภาพการทำงานที่ดี การมีศักดิ์ศรีในการทำงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และปัจจัยที่มีผลระดับปานกลาง ประกอบด้วย นักการเมือง, สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อและค่านิยมของเกษตรกร, ด้านการจัดสวัสดิการ, ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความเพียงพอของรายได้

ธนพล เตียสุวรรณ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ความเป็นส่วนหนึ่งกับงาน การรับรู้บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 288 คน การศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stringer ซึ่งศึกษาบรรยากาศองค์การใน 6 มิติ ผลการศึกษาวิจัยพบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การมิติการสนับสนุน มิติความผูกพัน มิติโครงสร้าง และมีมาตรฐานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากการหาตัวพยากรณ์ร่วมเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานดังกล่าวพบว่า ตัวแปร การรับรู้บรรยากาศ องค์การมิติการสนับสนุน บุคลิกภาพด้านความมีสติ บุคลิกภาพด้านความอ่อนไหว และบุคลิกภาพด้านความอ่อนน้อม สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 24.1

กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน ของโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งจำนวน 162 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน

ภาณุ ชินะโชติ (2547) ศึกษาเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์การ การมีส่วนร่วมและทัศนคติในงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานและหัวหน้างานระดับต้น

ของ โรงงานอุตสาหกรรมผลิตผ้าแห่งหนึ่ง จำนวน 250 คน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การในครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ โดยการประมวลองค์ประกอบจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน พบว่าบรรยากาศองค์การโดยรวมและทุกมิติ ได้แก่ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความขัดแย้ง มิติฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง มิติความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การและการจูงใจที่ดีต่อกลุ่มและมิติความเสียสละ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่าการมีส่วนร่วมและทัศนคติในงานของพนักงานก็มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ชาครียา ศรีทอง (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทัศนคติต่องานบริการกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับกลางของธนาคารแห่งหนึ่ง จำนวน 178 คน ผลการศึกษาวិจัยพบว่าผู้บริหารระดับกลางของธนาคารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลางและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ ส่วนภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก

ลวิตรา ผิวงาม (2548) ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยทำการศึกษาในกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากภูมิภาคต่าง ๆ ของไทย ในกลุ่มกิจกรรมอุตสาหกรรมหรือกิจกรรมผลิตสินค้า กิจกรรมค้าปลีกและค้าส่งและกิจการบริการ จำนวน 409 ราย พบว่า ภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .01 อีกทั้งตัวแปรภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และ ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคสามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ร้อยละ 34

Lowe, K. B., Kroeck, K. G. and Sivasubramaniam, N. 1996 (อ้างใน Yukl, Gary, 2002) ได้ทำการวิเคราะห์ผลการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 39

งานวิจัย พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหัวหน้างาน และพบว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหัวหน้างาน มากกว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน

Sparks, J. R. and Schenk, J. A. (2001) ศึกษาเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มแรงบันดาลใจที่สูงขึ้น (Higher – order Motive) ของพนักงานในธุรกิจขายตรง โดยทำการสำรวจในพนักงานขายตรงเพศหญิง จำนวน 736 คน ปรากฏผลเป็นที่น่าเชื่อถือได้ว่า แรงบันดาลใจที่สูงขึ้นของพนักงานขายตรงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มาจากกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผลิตภาพ (outcome) เพิ่มขึ้น ประกอบด้วย การร่วมแรงร่วมใจ ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เพิ่มขึ้นด้วยเนื่องจากผู้นำได้เปลี่ยนแปลง (transform) ผู้ตามโดยการให้การสนับสนุนพวกเขาให้มองเห็นเป้าหมายที่สูงยิ่งขึ้นในการทำงาน

Carr, J. Z. *et al.* (2003) ได้ร่วมกันศึกษาผลกระทบของระดับความรู้สึก (Affective Level) และความเข้าใจ (Cognitive Level) ของบุคคลต่อบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อผลิตภาพการทำงาน ส่วนบุคคล (Individual level work outcome) โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 70 คน พบว่าการรับรู้บรรยากาศในการทำงานในระดับความรู้สึกและในระดับความเข้าใจมีผลต่อผลิตภาพในการทำงานส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ โดยการประเมินผลิตภาพนั้นคณะผู้วิจัยได้วัดจากผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ความอยู่ดีทางจิตวิทยา (Psychological Well-Being) และการลาออกจากงาน (Withdrawal)

Peak Learning, Inc. (2006: online) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในกลุ่มพนักงานใหม่จำนวน 124 คน ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ Great Lakes Region ซึ่งเป็นหนึ่งในสาขาของบริษัท Deloitte @ Touche, LLP (D & T) ผลการวิจัยพบว่าความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคเป็นตัวทำนายที่มีความแม่นยำในการนำไปตัดสินใจเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน และจากการที่มีการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคบริษัทพบว่าอัตราการลาออกลดน้อยลง และพนักงานใหม่เหล่านั้นสามารถเผชิญ

ปัญหาและอุปสรรคในสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ได้อย่างรวดเร็ว, แข็งแกร่ง และกลับสู่สภาพเดิมได้มากกว่าที่ผ่านมา

Peak Learning, Inc. (2006; online) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานจำนวน 450 คน จาก 3 เขตของบริษัท Diversified Collection Services จำกัด (DCS) ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้บริการ Loan Collection ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกา การวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัทวัดจากจำนวนเงิน (เปอร์เซ็นต์) ที่ได้รับจากการทำสัญญาแต่ละฉบับ จากการศึกษาสรุปได้ว่าความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานในบริษัทได้ และบริษัทยังเชื่ออีกว่าความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคเป็นเครื่องมือทางจิตวิทยาที่มีความเที่ยงตรงสูง และวางแผนที่จะนำแบบทดสอบความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค Adversity Response Profile: ARP ไปใช้ในการคัดเลือกบุคลากรต่อไป

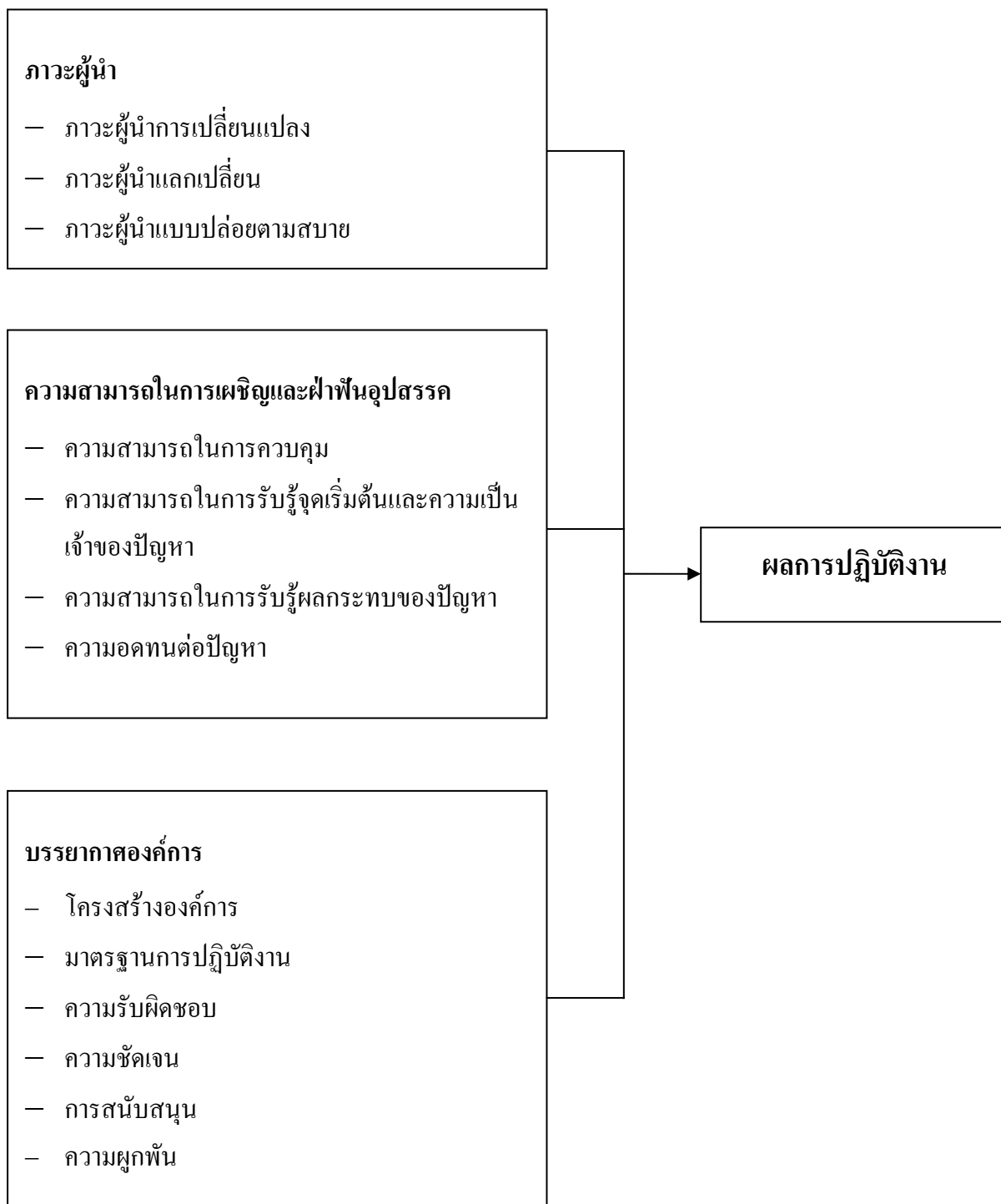
Peak Learning, Inc. (2006; online) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงจำนวน 60 คน ของบริษัท MP Water Resources ในประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแก่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท กระบวนการศึกษาประกอบด้วย การประเมินระดับ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของผู้บริหารระดับสูงหลังจากได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค โดยครั้งแรก ประเมินในขณะที่ยังไม่ได้รับการฝึกอบรม ครั้งที่ 2 หลังจากการฝึกอบรมเบื้องต้นเป็นเวลา 1.5 วัน และครั้งที่ 3 ประเมินหลังจากผ่านการฝึกอบรมระยะยาวเป็นเวลา 6 เดือน จากการศึกษาพบว่า หลังจากผู้บริหารระดับสูงผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค โดยเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้นมากอยู่ในระดับสูง นอกจากนั้นการศึกษาดังกล่าวยังพบว่าความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และความสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ด้วย ในการศึกษาครั้งนี้ผู้บริหารของบริษัทเชื่อว่า การฝึกอบรมดังกล่าวไม่เพียงแต่เพิ่มความเข้มแข็งให้แก่ผู้บริหารที่เข้าอบรมเท่านั้นแต่จะมีผลกระทบไปยังพนักงานระดับล่างได้อย่างน่าประหลาดใจเลยทีเดียว

Xenikou, A. and M. Simosi. (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance โดยทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและวัฒนธรรมองค์การที่จะส่งผลกระทบต่อผล

ประกอบการของหน่วยธุรกิจ ซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยของสถาบันทางการเงินแห่งหนึ่งในประเทศกรีซ โดยทำการศึกษาจากพนักงานกลุ่มตัวอย่างประมาณ 300 กว่าคนจาก 32 สาขา ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ Correlation และ Path Analysis พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวก และสามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลประกอบการของหน่วยธุรกิจ โดยส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจ

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการตั้งสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
2. ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความสามารถในการควบคุมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2 ความสามารถในการรับรู้จุดเริ่มต้นและความเป็นเจ้าของปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 2.3 ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 2.4 ความอดทนต่อปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
3. บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 3.1 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 3.2 มาตรฐานการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 3.3 ความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 3.4 ความชัดเจนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 3.5 การสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 3.6 ความผูกพันมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
4. ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การและความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์กร และผลการปฏิบัติงาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาสายปฏิบัติการโรงงาน ประกอบด้วยพนักงานในตำแหน่ง หัวหน้างาน หัวหน้าส่วน ผู้ช่วยผู้จัดการและผู้จัดการของโรงงาน ประกอบรถยนต์แห่งหนึ่งจำนวนประชากร จำนวน 205 คน ทำการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan ซึ่งเป็นสูตรที่เหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่มีขนาดจำกัด (เฟียแฆ แสงแก้ว, 2541)

$$n = \frac{\chi^2 NPQ}{e^2 (N-1) + \chi^2 PQ}$$

เมื่อ	n	=	ขนาดของตัวอย่าง
	χ^2	=	ค่าไค-สแควร์ที่ degree of freedom เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95% ($\chi^2 = 3.841$)
	N	=	ขนาดของประชากร (N=205)
	P	=	สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (P = 0.5)
	Q	=	1-P = 1-0.5 = 0.5
	e	=	เปอร์เซ็นต์ของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (e= .05)

$$\text{แทนค่าดังนี้} \quad n = \frac{3.841 \times 205 \times 0.5 \times 0.5}{.05^2 (205 - 1) + 3.841 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 133.89 \quad \text{คิดเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 134 คน}$$

แทนค่าเพื่อหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 134 คน ซึ่งได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แบบไม่เฉพาะเจาะจงโดยให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้แจกแบบสอบถามจำนวน 140 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 138 ฉบับ ซึ่งได้ทำการตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ได้จำนวนทั้งสิ้น 134 ฉบับ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วยคำถาม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในองค์กร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำเต็มรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยรศ.ดร.จิตติกร จงวิศาล ตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994) ประกอบด้วยคำถาม 77 ข้อ แบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 47 ข้อ

ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน จำนวน 23 ข้อ

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จำนวน 8 ข้อ

แบบทดสอบภาวะผู้นำ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นาน ๆ ครั้ง และ ไม่เคย และมีการให้คะแนนดังนี้

ระดับพฤติกรรม	คะแนน
บ่อยมาก	5
บ่อย	4
บางครั้ง	3
นาน ๆ ครั้ง	2
ไม่เคย	1

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

ในการพิจารณาระดับภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้ผลต่างระหว่างคะแนนสูงสุดและคะแนนต่ำสุดมาจัดระดับ (บุญชม, 2546) โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงกว้างของข้อมูลแต่ละระดับ} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{5-1}{4} = 1.33\end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งระดับภาวะผู้นำได้ดังนี้

คะแนน 3.67 – 5.00 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายสูง

คะแนน 2.34 – 3.66 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.00 – 2.33 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ใช้แบบสอบถามของ ลวitra ผิวงาม (2548) ได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Paul G. Stultz (1997) ประกอบด้วยข้อคำถาม 22 ข้อ แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

ความสามารถในการควบคุม จำนวน 4 ข้อคำถาม

ความสามารถในการรับรู้จุดเริ่มต้นและความเป็นเจ้าของปัญหา จำนวน 6 ข้อ

ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา จำนวน 4 ข้อคำถาม

ความอดทนต่อปัญหา จำนวน 8 ข้อคำถาม

แบบทดสอบความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีลักษณะเป็นมาตราส่วน ประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ เป็นจริงมากที่สุด เป็นจริงมาก เป็นจริงปานกลาง เป็นจริงน้อย และเป็นจริงน้อยที่สุด และมีการให้คะแนนดังนี้

ระดับพฤติกรรม	คะแนน
เป็นจริงมากที่สุด	5
เป็นจริงมาก	4
เป็นจริงปานกลาง	3
เป็นจริงน้อย	2
เป็นจริงน้อยที่สุด	1

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

ในการพิจารณาระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้ผลต่างระหว่างคะแนนสูงสุดและคะแนนต่ำสุดมาจัดระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงกว้างของข้อมูลแต่ละระดับ} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{5-1}{4} = 1.33 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค ได้ดังนี้

คะแนน 3.67 – 5.00 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในระดับสูง

คะแนน 2.34 – 3.66 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในระดับปานกลาง

คะแนน 1.00 – 2.33 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในระดับต่ำ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ เป็นแบบสอบถามผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแบบสอบถามบรรยากาศองค์การของโดยชนพล เตียสุวรรณ (2546) ซึ่งได้พัฒนามาจากแบบวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การของ Stringer, 2002 ประกอบด้วยข้อคำถาม 25 ข้อ วัดบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของพนักงาน 6 ด้าน ได้แก่

ด้านโครงสร้าง จำนวน 4 ข้อคำถาม

ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน จำนวน 4 ข้อคำถาม

ด้านรับผิดชอบ จำนวน 4 ข้อคำถาม

ด้านความชัดเจน จำนวน 5 ข้อคำถาม

ด้านการสนับสนุน จำนวน 4 ข้อคำถาม

ด้านความผูกพัน จำนวน 5 ข้อคำถาม

แบบทดสอบบรรยากาศองค์การ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ เป็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และมีการให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

ในการพิจารณาระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้ผลต่างระหว่างคะแนนสูงสุดและคะแนนต่ำสุดมาจัดระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ช่วงกว้างของข้อมูลแต่ละระดับ} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{5-1}{4} = 1.33\end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ ได้ดังนี้

คะแนน 3.67 – 5.00 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชารับรู้บรรยากาศองค์การในระดับสูง แสดงว่าองค์การมีบรรยากาศองค์การที่ดี

คะแนน 2.34 – 3.66 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชารับรู้บรรยากาศองค์การในระดับปานกลาง แสดงว่ามีบรรยากาศองค์การด้านนั้นในระดับปานกลาง

คะแนน 1.00 – 2.33 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชารับรู้บรรยากาศองค์การในระดับต่ำ แสดงว่ามีบรรยากาศองค์การที่ไม่ดี

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถามผู้วิจัยสร้างขึ้น จากประเด็น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในองค์การกรณีศึกษา ประกอบด้วย ด้านการควบคุมต้นทุน ด้าน คุณภาพ ด้านการใช้เวลา ด้านความปลอดภัย ด้านความรับผิดชอบ และด้านศักยภาพเฉพาะบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถาม 19 ข้อ

แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ให้กลุ่มตัวอย่างประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่

- 1 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน มีข้อผิดพลาดอยู่เสมอ
- 2 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานบางครั้งต่ำกว่ามาตรฐาน ควรมีการปรับปรุง
- 3 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้ เป็นไปตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด
- 4 หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดี สูงกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่บริษัทกำหนด เล็กน้อย – ปานกลาง
- 5 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับดีมาก สูงกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่ บริษัทกำหนดไว้มาก

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับผลการปฏิบัติงาน	คะแนน
5	5
4	4
3	3
2	2
1	1

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

ในการพิจารณาระดับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจัดระดับคะแนน ออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้ผลต่างระหว่างคะแนนสูงสุดและคะแนนต่ำสุดมาจัดระดับ โดยใช้สูตร คำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned} & \text{ช่วงกว้างของข้อมูลแต่ละระดับ} \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ & = \frac{5-1}{4} = 1.33 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแบ่งระดับผลการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

คะแนน 3.67 – 5.00 เท่ากับพนักงานมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

คะแนน 2.34 – 3.66 เท่ากับพนักงานมีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

คะแนน 1.00 – 2.33 เท่ากับพนักงานมีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

การทดสอบเครื่องมือวัด

การทดสอบความเที่ยงตรง

หลังจากที่ผู้วิจัยได้รวบรวมและพัฒนาแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์กร และผลการปฏิบัติงานขึ้นแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และภาษาที่ใช้และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การทดสอบความเชื่อมั่น

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ปรับแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานระดับบังคับบัญชาซึ่งมีลักษณะคล้ายกับกลุ่มประชากรที่ศึกษาของโรงงานแห่งหนึ่ง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้ค่า Item-total Correlation และค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับตามสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำ และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม รายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รวม 13 ข้อคำถาม ประกอบด้วยข้อคำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 ข้อ ข้อคำถามภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน 7 ข้อคำถาม และได้ตัดข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำมากจำนวน 1 ข้อ และคงเหลือข้อคำถามภาวะผู้นำรวม 77 ข้อ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .92

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เท่ากับ .81

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เท่ากับ .92

2. แบบสอบถามความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค

แบบสอบถามความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีค่าอำนาจจำแนกสูงในทุกข้อคำถาม (รายละเอียดตามตารางผนวกที่ 2) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค เท่ากับ .94

3. แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำ ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รวม 14 ข้อคำถาม โดยการปรับปรุงภาษาให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น (รายละเอียดตามตารางผนวกที่ 3) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ เท่ากับ .73

4. แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำ ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รวม 4 ข้อคำถาม โดยการปรับปรุงภาษาที่ใช้ให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น และให้รายละเอียดในข้อคำถามมากขึ้น (รายละเอียดตามตารางผนวกที่ 4) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ .88

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเสนอต่อรองผู้จัดการใหญ่ ทรัพยากรบุคคลและบริหาร ของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง เพื่อขออนุมัติเข้าเก็บข้อมูลจากพนักงานของโรงงาน
2. จัดส่งแบบสอบถามให้แก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้แจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานระดับบังคับบัญชา และเป็นผู้รวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมา
3. นำแบบสอบถามที่รับกลับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ให้คะแนนแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การแจกแจงความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงานกับองค์กร
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงาน
3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษา

ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย
ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงาน

4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) โดยใช้วิธีวิเคราะห์ของ
Stepwise ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ตัวแปรตามหนึ่งตัว คือ ผลการ
ปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอิสระตั้งแต่สองตัวขึ้น
ไป ได้แก่ ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตาม
สบาย และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค

การกำหนดสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ คือ มีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .05 และ .01

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

Max	=	ค่าสูงสุด
Min	=	ค่าต่ำสุด
$\bar{X}$	=	ค่าเฉลี่ยตัวอย่าง
S.D.	=	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
S.E.b	=	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย พหุคูณของคะแนนดิบ
b	=	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	=	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
p	=	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ p-value (ความน่าจะเป็นที่คำนวณได้ จากตัวอย่าง)
r	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	=	ค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด
R^2_{adj}	=	ค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนดที่ปรับแล้ว
*	=	การทดสอบมีนัยสำคัญที่ .05
**	=	การทดสอบมีนัยสำคัญที่ .01

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่าง ๆ และเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในองค์การ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การ และผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงาน และบรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยการศึกษาตัวพหุสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การ ที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบไปด้วย อายุ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กรและตำแหน่งปัจจุบัน

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กร

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
น้อยกว่า 32 ปี	25	18.66
32 – 41 ปี	54	40.30
42 – 51 ปี	45	33.58
51 ปีขึ้นไป	10	7.46
รวม	134	100.00
Max = 59, Min = 22, $\bar{X}$ = 39.78 และ S.D. = 8.24		
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	44	32.84
ปริญญาตรี	80	59.70
สูงกว่าปริญญาตรี	10	7.46
รวม	134	100.00
อายุงานในองค์กร		
น้อยกว่า 11 ปี	44	32.84
11 – 19 ปี	62	46.27
20 – 28 ปี	22	16.42
28 ปีขึ้นไป	6	4.48
รวม	134	100.00
Max = 37, Min = .58, $\bar{X}$ = 13.74 และ S.D. = 7.81		

จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา จำนวน 134 คน จำแนกปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กร ได้ดังนี้

อายุ พบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างมีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 32 – 41 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 40.30 รองลงมาคือ 42 – 51 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 33.58 ช่วงอายุน้อยกว่า 32 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 18.66 และ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.46

ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 59.70 รองลงมาคือสำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 32.84 และสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.46

อายุงานในองค์กร พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่มีอายุงานในองค์กรช่วงระหว่าง 11 – 19 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 46.27 ถัดมามีอายุงานในองค์กรน้อยกว่า 11 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 32.84 อายุงานในองค์กรช่วงระหว่าง 20 – 28 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 16.42 และมีอายุงานตั้งแต่ 28 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.48

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์กร และผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ผลการปฏิบัติงาน	3.93	.48	สูง
ภาวะผู้นำ			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.83	.42	สูง
ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน	3.11	.39	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	1.54	.49	ต่ำ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคโดยรวม	3.86	.48	สูง
ด้านความสามารถในการควบคุม	3.83	.59	สูง
ด้านความสามารถในการรับรู้จุดเริ่มต้นและความเป็นเจ้าของปัญหา	3.96	.46	สูง
ด้านความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา	3.71	.54	สูง
ด้านความอดทนต่อปัญหา	3.88	.67	สูง
บรรยากาศองค์การ	3.73	.40	สูง
ด้านโครงสร้าง	3.76	.60	สูง
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.72	.54	สูง
ด้านความรับผิดชอบ	3.66	.52	ปานกลาง
ด้านความชัดเจน	3.65	.54	ปานกลาง
ด้านการสนับสนุน	3.44	.63	ปานกลาง
ด้านความผูกพัน	4.12	.51	สูง

จากตารางที่ 2 พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

พนักงานระดับบังคับบัญชาที่ทำการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 มีภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.54

พนักงานระดับบังคับบัญชาที่ทำการศึกษามีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในแต่ละองค์ประกอบพบว่า มีความสามารถในการรับรู้จุดเริ่มต้นและความเป็นเจ้าของปัญหาสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 สำหรับความอดทนต่อปัญหา ความสามารถในการควบคุม และความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหาอยู่ในระดับสูงเช่นกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 3.83 และ 3.71 ตามลำดับ

พนักงานระดับบังคับบัญชารับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อพิจารณาการรับรู้บรรยากาศองค์การในแต่ละด้านพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชารับรู้บรรยากาศองค์การด้านความผูกพันในระดับสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ด้านโครงสร้าง และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และ 3.72 ตามลำดับ ส่วนด้านความรับผิดชอบ ด้านความชัดเจนและด้านการสนับสนุน พนักงานระดับบังคับบัญชารับรู้ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 3.65 และ 3.44 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงาน และบรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยการศึกษาตัวพหุคูณร่วมระหว่าง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การ ที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา

ภาวะผู้นำ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับ ผลการปฏิบัติงาน	ค่าความน่าจะเป็น (p)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.661	.000**
ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน	.405	.000**
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.418	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .661 และ .405 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผล

การปฏิบัติงานมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.418

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา

ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน	ค่าความน่าจะเป็น (p)
ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟัน		
อุปสรรคโดยรวม	.454	.000**
ด้านความสามารถในการควบคุม	.462	.000**
ด้านความอดทนต่อปัญหา	.372	.000**
ด้านความสามารถในการรับรู้		
จุดเริ่มต้นและความเป็นเจ้าของปัญหา	.370	.000**
ด้านความสามารถในการรับรู้		
ผลกระทบของปัญหา	.343	.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 พบว่าความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคโดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .454 เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อยพบว่าความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคทุกองค์ประกอบได้แก่ความสามารถในการควบคุม ความอดทนต่อปัญหา ความสามารถในการรับรู้จุดเริ่มต้นและความเป็นเจ้าของปัญหา และความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .462, .372, .370 และ .343 ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 3 บรรยายการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายการสื่อสารกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา

บรรยายการสื่อสาร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงาน	ค่าความน่าจะเป็น (p)
บรรยายการสื่อสารโดยรวม	.412	.000**
ด้านความผูกพัน	.381	.000**
ด้านโครงสร้าง	.331	.000**
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	.328	.000**
ด้านความชัดเจน	.236	.006**
ด้านการสนับสนุน	.204	.018*
ด้านความรับผิดชอบ	.181	.036*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5 พบว่าการรับรู้บรรยายการสื่อสารโดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .412 โดยบรรยายการสื่อสารด้านความผูกพัน ด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านความชัดเจน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .381, .331, .328 และ .236 ตามลำดับ และบรรยายการสื่อสารด้านการสนับสนุนและด้านมิติความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .204 และ .181 ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การและความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งหากตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูง คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .80 ก็ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณได้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2545) ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวพบว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันสูง (รายละเอียดตามตารางผนวกที่ 5)

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้วิธี Stepwise ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา

ตัวแปรพยากรณ์	b	S.E.b	Beta	t	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.252	.031	.542	8.117	.000*
บรรยากาศองค์การ	.175	.051	.220	3.404	.001*
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.375	.156	-.161	-.410	.017*
ค่าคงที่ (a)	14.895				
R = .718	R ² = .516	R ² _{adj} = .505	Overall F = 46.223		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง แสดงว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่น ๆ ให้มีค่าคงที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายสามารถใช้พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีประสิทธิภาพการพยากรณ์ 50.5% นั่นคือ ตัวแปรทั้งสาม สามารถร่วมกันพยากรณ์ความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 50.5 และสมการการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณที่ใช้ในการพยากรณ์ดังนี้

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา = 14.895 + .252 (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) + .175 (บรรยากาศองค์การ) - .375 (ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย)

และสมการการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$Z_{\text{ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา}} = .542 (\text{ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง}) + .220 (\text{บรรยากาศองค์การ}) - .161 (\text{ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย})$

จากสมการการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐานแสดงว่า หากคะแนนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายคงที่ โดยคะแนนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1 คะแนนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาจะเพิ่มขึ้นเท่ากับ .542 และหากคะแนนมาตรฐานของตัวแปรอื่นมีค่าคงที่ โดยคะแนนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การมีค่าเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1 ทำให้คะแนนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเท่ากับ .220 ในขณะที่หากคะแนนมาตรฐานของตัวแปรอื่นมีค่าคงที่ โดยคะแนนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเพิ่มขึ้นเท่ากับ 1 จะทำให้คะแนนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาลดลงเท่ากับ .161

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาสายปฏิบัติการ โรงงานของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา

ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาเท่ากับ 3.93 หมายถึงพนักงานระดับบังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานโดยรวมค่อนข้างสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์การมีการกำหนดเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน และมีการประกาศให้พนักงานทราบอย่างเป็นทางการ ในขณะที่เดียวกันมีการกระจายเป้าหมายไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ และกำหนดเป็นพันธกิจ (Target Commitment) ของแต่ละหน่วยงานทั้งในระดับฝ่ายและส่วน พนักงานระดับบังคับบัญชามีหน้าที่โดยตรงที่ต้องรับผิดชอบทำให้พันธกิจเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ระดับความสำเร็จในพันธกิจ จะถูกแปลงค่าเป็นผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อค่าตอบแทนที่พนักงานจะได้รับด้วย นอกจากนี้้องค์การมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพ

กระบวนการตามระบบ ISO 9001 และระบบคุณภาพสิ่งแวดล้อม ที่มีการทวนสอบระบบและตรวจประเมินภายในตามระบบคุณภาพดังกล่าวทุกปี อีกทั้งมีการกำหนดเป้าหมายด้านความปลอดภัยที่ต้องการลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำเข้าสู่ที่ประชุมเพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอและในกรณีที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด หรือหากไม่เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพก็จะมีกระบวนการปรับปรุงคุณภาพตามขั้นตอนวางแผน ปฏิบัติ วัตถุประสงค์ พัฒนา (PDCA) นอกจากนั้นองค์กรกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติทุกครึ่งปี และมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานระดับบังคับบัญชาทราบ ทำให้พนักงานได้รับรู้ถึงข้อดีและข้อเสียของตนเอง และมีเวลาในการปรับปรุงพัฒนางานของตนเองให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชา ตามโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย พบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้เนื่องจาก พนักงานระดับบังคับบัญชา อันประกอบด้วย ผู้คุมงาน หัวหน้างาน และผู้จัดการถูกกำหนดพันธกิจอย่างชัดเจน ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น และการที่จะทำให้พันธกิจเหล่านั้นสำเร็จได้ พนักงานระดับบังคับบัญชาต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับยอมรับในเป้าหมายของหน่วยงาน เป็นภาระหน้าที่ของพนักงานทุกคนด้วย และชักนำให้สมาชิกได้ร่วมแรงร่วมใจกันทำให้แผนงานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการยอมรับในเป้าหมาย และการแสดงพฤติกรรมมุ่งมั่นไปสู่ผลสำเร็จร่วมกันของพนักงานระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเกิดขึ้นจากพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีความยึดมั่นอยู่ในเป้าหมาย มุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งจะช่วยเหลือและให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจและทุ่มเททำงานด้วยความเต็มใจ

นอกจากนั้นผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนของพนักงานระดับบังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้อาจเนื่องจาก การประกอบรถยนต์มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และระบุไว้ในระบบประกันคุณภาพ ISO 9001 พนักงานต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด มีการกำหนดกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพการผลิตในแต่ละขั้นตอน นอกจากนั้นมีการกำหนดวิธีการป้องกันสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (Preventive Action) ในกระบวนการซึ่งทำให้

ปัญหาหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นสามารถป้องกันหรือค้นพบก่อนจะกลายเป็นความรุนแรง นอกจากนั้นพนักงานจะได้รับทราบข้อตกลงระหว่างองค์การกับคณะกรรมการตัวแทนลูกจ้าง เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่จะได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลของพนักงานทุกระดับ ทั้งนี้พนักงานทุกระดับจะได้รับการบอกกล่าวถึงประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อค่าตอบแทนที่จะได้รับนั้นด้วย ทำให้พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ แลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

และผลการศึกษายังพบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้ตามลักษณะของธุรกิจที่มุ่งพัฒนาองค์การและผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและต้องแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่น จึงต้องการผู้นำที่จะสามารถช่วยให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายได้ ซึ่งต้องเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบ มีการวางแผนเป้าหมายในการทำงานและให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นพนักงานจึงมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ

ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของพนักงานระดับบังคับบัญชา

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคอยู่ในระดับสูงทั้งโดยภาพรวม และในแต่ละองค์ประกอบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการปรับเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานระดับปฏิบัติการไปสู่พนักงานระดับบังคับบัญชา ในกระบวนการพิจารณาของฝ่ายปฏิบัติการโรงงาน โดยส่วนใหญ่จะถูกคัดเลือกจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น สามารถรักษาระดับคุณภาพของผลงานของตนเองได้ดีสม่ำเสมอ และประกอบด้วยคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น มีลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี สามารถเรียนรู้และยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ จะเห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้พนักงานเองต้องแข่งขันกับทั้งตัวเองและเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันด้วย นอกจากนั้นพนักงานที่จะได้เลื่อนขั้นจะต้องได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ และผ่านเกณฑ์การฝึกอบรมตามที่องค์การกำหนดด้วย ซึ่งบางตำแหน่งงานจะต้องเดินทางไปเข้ารับการฝึกอบรมในต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าเส้นทางในการเป็นผู้บังคับบัญชา พนักงานต้องประสบกับความท้าทายและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ต้องสามารถฝ่าฟันไปให้ได้ นอกจากนั้นเนื่องจากอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยเงินลงทุนจำนวนมาก และใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต จึงต้องใช้แรงงานที่มีฝีมือ และมีความรู้ ความชำนาญ สามารถปรับตัว

กับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการด้านนวัตกรรมยานยนต์ในปัจจุบันได้ ซึ่งองค์กรได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารงานในช่วงเวลา 4 – 5 ปีที่ผ่านมา โดยมุ่งเน้นปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กรให้มีความแตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น มุ่งเน้นพัฒนาสายการผลิตยนตรกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มีการลงทุนในการคิดค้นและนวัตกรรมการใหม่ ๆ มาใช้ในการผลิตและมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับบุคลากร ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถทำงานข้ามสายงานได้ กระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร จะเห็นได้จากการประกาศนโยบายหลักของบริษัทที่จะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในบางหน่วยงาน การจัดให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ การจัดกิจกรรมคิดค้นและประกวดข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้พนักงานระดับบังคับบัญชาเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักขององค์กรที่จะเป็นผู้รับนโยบายและถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติจริงในระดับหน่วยงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือความท้าทายและความเปลี่ยนแปลง เรียกได้ว่าเป็นอุปสรรคที่พนักงานระดับบังคับบัญชาต้องเจอและต้องสามารถนำตนเองและทีมงานให้เอาชนะความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้ได้ ดังนั้นทำให้พนักงานระดับบังคับบัญชามีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในระดับสูง

บรรยากาศองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาได้รับบรรยากาศโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานได้รับบรรยากาศองค์กรด้านความผูกพันอยู่ในระดับสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากการเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความรู้และความชำนาญในงานที่รับผิดชอบและได้รับการยอมรับทั้งจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และหากพิจารณาจากอายุการทำงานกับองค์กร พบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่มีอายุการทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานานกว่า 10 ปี (ตามตารางที่ 2) ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศตกต่ำและองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการบริหารบางส่วนเพื่อให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจและความเสียสละจากพนักงานทุกระดับ ด้วยระยะเวลาการทำงานกับองค์กรที่ผ่านพ้นช่วงวิกฤตการณ์ต่าง ๆ อาจทำให้พนักงานสามารถยอมรับและเข้าใจในองค์กรเกิดเป็นความเชื่อมั่นและผูกพันต่อองค์กร ประกอบกับการได้รับการยอมรับให้เป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานได้บังคับบัญชาอาจทำให้พนักงานเกิด

ความภาคภูมิใจในตนเอง และตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่ต้องทำให้เป้าหมายของหน่วยงานประสบความสำเร็จให้ได้ และรับรู้บรรยากาศด้านโครงสร้าง มาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงรองลงมา เนื่องจากการประกอบรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ (Heavy Industry) ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงานในกระบวนการผลิตและมุ่งเน้นคุณภาพและความปลอดภัยของตัวผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภค จึงมีการกำหนดขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งถูกบังคับด้วยกระแสความต้องการของผู้บริโภค อีกทั้งถูกควบคุมโดยข้อกำหนดทางด้านกฎหมาย เช่น ระเบียบข้อบังคับของกรมการขนส่งทางบก สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน และสามารถสังเกตได้จากการที่องค์กรนำระบบคุณภาพ ISO 9001 ระบบประกันคุณภาพสิ่งแวดล้อม ISO 14001 กิจกรรมวางแผน ปฏิบัติ วัดผล พัฒนา (PDCA) กิจกรรม 5 ส ระบบ KAIZEN มาประยุกต์ใช้เพื่อควบคุม พัฒนาระบวนการปฏิบัติงานและส่งเสริมคุณภาพของสินค้า นอกจากนี้มีการกำหนดขอบเขตงานและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานและส่วนงาน ตลอดจนมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายงานและส่วนงานอย่างชัดเจนไว้ใน Job Description Procedure และ Work Instruction ของบริษัทด้วย

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นั้นหมายถึงพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในระดับสูง จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนว คิดของ Yulk, Garry (2002), Bass, Bernard M. (1998) ที่กล่าวไว้โดยสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำยึดมั่นต่อเป้าหมายของงาน และมุ่งมั่นที่จะนำพาทีมงานไปสู่เป้าหมายของงานนั้นอย่างสุดความสามารถเพื่อผลการปฏิบัติงานของตนและทีมงานนั่นเองและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งให้ผู้ตามยึดมั่นต่อผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ โดยผู้นำจะให้ความกระจ่างในผลตอบแทนเหล่านั้นและเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วางไว้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ โครงการ เสือดำ (2545) และ เกียรติคุณ วรกุล (2545) ที่ศึกษาภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญ และอาจเนื่องจากพฤติกรรมภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง จะแสดงออกมาในลักษณะให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมงาน มุ่งให้
 ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน
 การคิด วางแผนและแก้ไขปัญหา รวมทั้งให้ความสำคัญกับพนักงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว
 มุ่งความสำคัญไปที่เป้าหมายและผลสำเร็จของงาน โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ยึดถือเป็นแบบอย่าง
 ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะนำไปให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความไว้วางใจ และร่วมแรงร่วมใจทำงานบรรลุ
 ตามเป้าหมาย ดังนั้นพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ก็จะมีผลการ
 ปฏิบัติงานในระดับสูงด้วย ส่วนภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนนั้น มีลักษณะการสร้างข้อตกลงหรือเงื่อนไข
 เกี่ยวกับผลตอบแทนกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความพยายามปฏิบัติงานให้ได้
 ตามเป้าหมายที่วางไว้ จะคอยตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นของผู้ได้บังคับบัญชา
 และให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข และจะเข้าไปแทรกแซงการทำงานเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น
 ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้มีส่วนกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ และพยายามเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น
 เพื่อแลกเปลี่ยนกับเงื่อนไขหรือข้อตกลงที่มี และการได้รับการยอมรับมากขึ้น ดังนั้นพนักงานระดับ
 บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในระดับสูงก็จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้นด้วย

นอกจากนั้นยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่าภาวะ
 ผู้นำแลกเปลี่ยน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรพรรณ นิวจินติก (2545) ที่พบว่าภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท
 ไอทีวี จำกัด (มหาชน) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่าภาวะผู้นำ
 แลกเปลี่ยน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lowe, Kroeck, and Sivasubramaniam (อ้างถึงใน Yukl,
 Gary: 2002, 256) ที่พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ
 กับผู้ได้บังคับบัญชามีความเหนียวแน่นมากขึ้น และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลก็อยู่ในระดับสูง
 ขึ้น โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน

สำหรับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมี
 ความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 ที่ระดับ .01 ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546) ที่
 ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวันอารมณ์ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
 ระดับหัวหน้างานโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่พบว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมี
 ความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ทั้งนี้ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบ
 ปล่อยตามสบายอธิบายลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไว้ว่า เป็นผู้นำที่ขาดความรับผิดชอบ ไม่มี

ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ซึ่งจะพยายามหลีกเลี่ยงปัญหา หลีกเลี่ยงที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา ขาดความพยายามที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ จากพฤติกรรมดังกล่าวพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับสูง จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่าความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่าความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stoltz, P. G. (อ้างใน ชีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2548) ซึ่งสามารถอธิบายในรายละเอียดดังนี้

การที่พนักงานมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคแสดงว่า พนักงานสามารถควบคุมตนเองได้ในสถานการณ์ที่เป็นปัญหา สามารถเข้าใจในต้นเหตุของปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหานั้น และสามารถพิจารณาได้ว่าตนเองมีส่วนร่วมในปัญหานั้น ๆ มากน้อยเพียงใด สามารถควบคุมไม่ให้ปัญหานั้น ๆ ขยายขอบเขตลุกลามต่อไป อีกทั้งมีความอดทนที่จะแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้นเมื่อพนักงานระดับบังคับบัญชาพบสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรือปัญหาในการทำงานต่าง ๆ พนักงานที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคจะมีความสามารถจัดการความท้าทายของงานนั้น ๆ และในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำพาหน่วยงานไปสู่เป้าหมายการทำงานที่วางไว้ ดังนั้นพนักงานที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคสูง จะมีผลการปฏิบัติงานที่สูงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Stoltz, Paul G. (1997) ที่กล่าวไว้โดยสรุปว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ และสำหรับผู้ที่มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคนอกจากจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นที่น่าพอใจแล้วจะยังเป็นที่พึงของผู้ได้บังคับบัญชา จะมีสติในการแก้ไขปัญหาและเป็นการกำลังสำคัญขององค์กรในการนำพาทีมงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลวิตรา ผิวงาม (2545) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบกิจการ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่าความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบกิจการของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Peak Learning (2006) ที่ได้นำเสนอผลการศึกษาศักยภาพในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในองค์กรต่าง ๆ เช่น ศักยภาพในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท MP Water Resources ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 บรรยายาสององค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่าบรรยายาสององค์การโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Stringer, R. (2002) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของมานิดา คงเดชอุดม (2545) อิศระ บุญญฤทธิ์ (2545) ธนพล เดียสุวรรณ (2546) ภาณุ ชินะโชติ (2547) Carr, J. Z. (2003) ที่พบว่าการรับรู้บรรยายาสององค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตลอดจนประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น เมื่อพิจารณาพบว่า การรับรู้บรรยายาสององค์การด้าน โครงสร้าง ด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ด้านความชัดเจนและด้านความผูกพันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการรับรู้บรรยายาสององค์การด้านความรับผิดชอบและด้านการสนับสนุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บรรยายาสององค์การด้านความผูกพัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด นั้นแสดงถึงองค์การว่า พนักงานระดับบังคับบัญชามีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ และเชื่อมั่นที่จะทำให้แผนงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ จึงมุ่งที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ พนักงานที่รับรู้บรรยายาสององค์การด้านความผูกพันสูง จึงมีผลการปฏิบัติงานที่สูงด้วย

การรับรู้บรรยายาสององค์การด้านโครงสร้าง และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน แสดงถึงองค์การมีการบริหารจัดการและวางแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่พนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม อีกทั้งกำหนดโครงสร้างและขั้นตอน

การปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานระดับบังคับบัญชามีความเข้าใจในขอบเขตงานของหน่วยงาน และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและพนักงานอื่น ๆ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเข้าใจ ตามระเบียบขั้นตอนที่กำหนดไว้ พนักงานที่รับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างและด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง จึงมีผลการปฏิบัติงานที่สูงด้วย (Stringer, R.: 2002, 243 – 244)

บรรยากาศองค์การด้านความชัดเจน แสดงถึงการที่องค์การมีการจัดการด้านการให้รางวัลหรือให้สิ่งตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสม มีความชัดเจนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ก็จะได้รับผลตอบแทนที่ดีด้วย รวมทั้งกรณีการลงโทษเมื่อพนักงานทำความผิดก็มีความสมเหตุสมผล การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความชัดเจนในผลตอบแทนที่จะได้รับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานระดับพนักงานและระดับความสำเร็จขององค์การ (Stringer, R.: 2002, 247) พนักงานระดับบังคับบัญชาที่รับรู้บรรยากาศองค์การด้านนี้ในระดับสูง จึงมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงด้วย

บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ แสดงถึงองค์การให้อิสระและสนับสนุนให้พนักงานสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของงาน และสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Stringer, R.: 2002, 245) พนักงานที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบสูง จึงมีผลการปฏิบัติงานที่สูงด้วย

บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุน แสดงถึงการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน พนักงานได้รับการสนับสนุนทั้งจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา สามารถไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และกรณีเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานก็จะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศด้านการสนับสนุนเป็นตัวช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนในระดับสูงมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในองค์การอยู่ในระดับสูงด้วย (Stringer, R.: 2002, 249) ดังนั้นพนักงานระดับบังคับบัญชาที่รับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนในระดับสูง จึงมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าพนักงานที่รับรู้บรรยากาศองค์การด้านนี้ต่ำกว่า

การทดสอบสมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค และบรรยากาศองค์การสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้ร้อยละ 51.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับบังคับบัญชาได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ (Stringer, R.: 2002) ที่กล่าวโดยสรุปว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การของสมาชิกในองค์การสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของตัวพนักงาน และสามารถทำนายความสำเร็จของทีมงานและองค์การได้อีกด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตราภรณ์ อักษรเลข (2545) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับกลางของบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์แห่งหนึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานหัวหน้างานระดับกลางได้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาสายปฏิบัติการโรงงานของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาและ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคและบรรยากาศองค์การ ที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาสายปฏิบัติการ โรงงานของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง จำนวนทั้งหมด 205 คน ทำการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 134 คน ซึ่งได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายโดยฝ่ายเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลของโรงงานเป็นผู้แจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน จำนวน 3 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาจาก แบบสอบถามภาวะผู้นำ เดิมรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดย รัตติกรณ์ จงวิศาล มีข้อคำถามรวม 77 ข้อ แบ่งเป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 47 ข้อ แบบสอบถามภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน 22 ข้อ และแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจำนวน 8 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรส่วนประเมน มีให้เลือกตอบ 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามทัศนความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค พัฒนาจากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดย ลวิตรา ผิวงาม (2548) ตามแนวคิดของ Stultz, P. G. ประกอบด้วยข้อคำถามรวม 22 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรส่วนประเมน มีให้เลือกตอบ 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ ตามแนวคิดของ Stringer, R. ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยชนพล เดียสุวรรณ (2545) ประกอบด้วยข้อคำถามรวม 25 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรส่วนประเมน มีให้เลือกตอบ 5 ระดับ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในองค์การกรณีศึกษา จำนวน 19 ข้อคำถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรส่วนประเมน มีให้เลือกตอบ 5 ระดับ โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

สำหรับแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนั้น ได้ตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ หลังจากนั้นได้นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ จนสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้จริง

การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้แจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาสายปฏิบัติการโรงงาน โดยแจกแบบสอบถามทั้งสิ้น 134 คน และรับแบบสอบถามกลับคืนมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล

ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 32 – 41 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.30 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.70 และมีอายุงานในองค์กรระหว่าง 11 – 19 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.27

2. ระดับภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 มีภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.54

3. ระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชามีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบพบว่าพนักงานมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคในระดับสูงในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการควบคุม ความสามารถในการรับรู้จุดเริ่มต้นและความเป็นเจ้าของปัญหา ความสามารถในการรับรู้ผลกระทบของปัญหาและ ความอดทนต่อปัญหา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96, 3.88, 3.83 และ 3.71 ตามลำดับ

4. ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กร

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชารับรู้บรรยากาศองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชารับรู้บรรยากาศองค์กรด้านความผูกพันในระดับสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ด้านโครงสร้าง และ

ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และ 3.72 ตามลำดับ ส่วนด้านความรับผิดชอบ ด้านความชัดเจนและด้านการสนับสนุน พนักงานระดับบังคับบัญชารับรู้ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66, 3.65 และ 3.44 ตามลำดับ

5. ระดับผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา พบว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่มีผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง

6. การทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 สมมติฐาน ปรากฏว่า เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .661 และ .405 ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.418

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .454

สมมติฐานที่ 3 บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชาพบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .412 โดยบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความชัดเจน และด้านความผูกพันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .331 .328 .236 .381 ตามลำดับ และบรรยากาศองค์การด้านมิติความรับผิดชอบ และด้านการสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .181 .204 ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคด้านความสามารถในการควบคุมบรรยากาศองค์การด้านความผูกพัน และด้านโครงสร้าง สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 โดยสามารถอธิบายหรือทายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้ร้อยละ 50.5

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค และบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานระดับบังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในระดับปานกลางและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งหมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน องค์การควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงมากขึ้น โดยการฝึกอบรมให้พนักงานได้เข้าใจหลักการ แนวคิดตลอดจนประโยชน์ของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง รวมทั้งอาจจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา ตลอดจนสนับสนุนให้พนักงานระดับบังคับบัญชาได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการหน่วยงานมากขึ้น

2. จากผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา และระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของพนักงาน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง องค์การควรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้พนักงานระดับบังคับบัญชามีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคอยู่ในระดับสูงหรือสูงขึ้นเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีต่อไปในอนาคต ด้วยการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีเนื้อหาหรือกิจกรรมที่ให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือได้ฝึกแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจสร้างขึ้นเป็นกรณีศึกษา องค์การอาจนำแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคจัดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมแก่พนักงาน และให้พนักงานได้รับทราบระดับความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคของตนเอง และเรียนรู้ถึงวิธีการปรับปรุงพัฒนาหรือรักษาระดับความสามารถของตนให้อยู่ในระดับสูงต่อไป รวมทั้งองค์การอาจจัดกิจกรรมประกวด หรือการให้รางวัลตอบแทนกรณีที่พนักงานหรือหน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือสามารถเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การจนสามารถนำไปปฏิบัติเป็นผลสำเร็จได้ เป็นต้น

3. จากผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา องค์การควรพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบรรยากาศองค์การในด้านนั้น ๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรายด้านขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบ ด้านความชัดเจน และด้านการสนับสนุนอยู่

ในระดับปานกลาง องค์การควรพัฒนาบรรยากาศทั้ง 3 ด้านดังกล่าวให้มากขึ้นเพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยองค์การอาจจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การเพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจอันดีต่อกัน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การที่ต้องการให้พนักงานสามารถประสานงานข้ามสายงานได้ ประสานงานระหว่างหน่วยงานด้วยความเข้าใจและมีประสิทธิภาพ ควรจัดการฝึกอบรมเพื่อฝึกฝนให้พนักงานระดับบังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ ฝึกการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ เพื่อจะได้นำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนได้ต่อไป และควรส่งเสริมให้พนักงานระดับบังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และมีส่วนในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา องค์การอาจทำการทำการศึกษาและนำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคไปพัฒนาเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกพนักงานใหม่เพื่อให้องค์การได้บุคลากรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงและมีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคอันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะเพื่อสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้วิธีการประเมินหรือเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งรวมกัน เช่น การให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน หรือจากข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในองค์การหากสามารถเปิดเผยได้ เป็นต้น

2. ควรเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการอื่น ๆ ด้วย เช่น การใช้ข้อคำถามปลายเปิด การสังเกต เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ควรมีเก็บข้อมูลด้านอื่น ๆ เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบและวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะงาน หน่วยงาน ทักษะต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร รวมทั้งนำตัวแปรอื่น ๆ มาวิเคราะห์ร่วมกับผลการปฏิบัติงาน เช่น การยอมรับความเปลี่ยนแปลง การสื่อสารภายในองค์กร เป็นต้น

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กระทรวงอุตสาหกรรม. 2007. ทบทวนปัญหา 13 อุตสาหกรรม ตามแผนปรับโครงสร้าง
อุตสาหกรรม (online). www.industry.go.th. 12 มีนาคม 2550.

กนกวรรณ กอบกุลชนชัย. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ภาวะผู้นำกับผลการ
ปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. กรุงเทพมหานคร:
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เกียรติคุณ วรกุล. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการ
ปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์.
กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

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

จันทร์ ธรรมบุศย์. 2545. AQ กับความสำเร็จของชีวิต. วารสารศาสนรัฐประศาสนศาสตร์ 4 (19):
25 – 28.

จันทร์ชลี มาพูน. 2546. สร้าง IQ EQ AQ สำหรับเด็กปฐมวัย. วารสารศึกษาศาสตร์ 15 (1): 5 – 9.

จิตรภรณ์ อักษรเลข. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงาน
ของหัวหน้างานระดับกลาง: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์.
กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549. ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ (Organizational Leadership).

กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.

ชนะวิทย์ อนุสุเรนทร์, ดุษฎี आयुวัฒน์ และ สุเกสิณี สุภธีระ. 2547. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น 21 (4): 70 – 102.

ชาครียา ศรีทอง. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะที่ต้องงานบริการกับผล

การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์วิทยา

ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2548. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. ครั้งที่ 4. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ.

กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ธงชัย สันติวงษ์. 2538. องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงศ์. 2540. พิมพ์ครั้งที่ 5. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร.

กรุงเทพมหานคร: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

ชนพล เตียสุวรรณ. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ความเป็นส่วนหนึ่ง

กับงาน การรับรู้บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงาน

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธัญญา ผลอนันต์. 2547. พิมพ์ครั้งที่ 3. **Human Resource Focus A Guide to Create Employee Satisfaction** การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน.

กรุงเทพมหานคร: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. 2548. **AQ อัลดินพิกัด**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด

แปลจาก Paul G. Stoltz. 1997. Adversity Quotient: Turning Obstacles into

Opportunities. New Youk: John Wiley & Sons, Ins.

นิตย์ สัมมาพันธ์. 2546. พิมพ์ครั้งที่ 2. **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**.

กรุงเทพมหานคร: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

บุญชม ศรีสะอาด. 2541. **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สุวีริ

ยาสาส์น การพิมพ์.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2543. **สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: เรือนแก้วการ

พิมพ์.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2545. **สถิติวิจัย 1**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บุญส่ง เด่นเทศ. 2542. **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การในธุรกิจ**

ประกันชีวิต. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต,

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประพัทธ์ ลิขิตเลอสรวง. 2545. **A.Q. ความสามารถสู่ความสำเร็จ**. เอกสารประชุมวิชาการ

ประจำปี สมาคมจิตวิทยาแห่งประเทศไทย 15 – 16 กรกฎาคม 2545: 86 – 89.

พะยอม วงศ์สารศรี. 2540. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวน

ดุสิต.

พรพรรณ นิวจันทิก. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อ
องค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน).

กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

พิทยา บวรวัฒนา. 2541. พิมพ์ครั้งที่ 2. ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภะ
การพิมพ์.

เพ็ญแข แสงแก้ว. 2541. การวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาคณิตศาสตร์และ
สถิติ, คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภรณ์ กิรดิบุตร. 2529. การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอ
เดียนสโตร์.

ภาณุ ชินะโชติ. 2547. การรับรู้บรรยากาศองค์การ การมีส่วนร่วมและทัศนคติในงานที่มีผลต่อ
การปฏิบัติงานของพนักงานอุตสาหกรรมผลิตผ้าแห่งหนึ่ง. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

มณฑรา ธรรมบุญย์. 2544. AQ กับความสำเร็จของชีวิต. วารสารวิชาการ 4 (9): 12 – 17.

มานิดา คงเดชอุดมกุล. 2544. บรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณี
โรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ยุดา รักไทย และ วีรวิทย์ มาณะศิริรานนท์. 2547. พิมพ์ครั้งที่ 2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน.

กรุงเทพมหานคร: Top Publishing Co., Ltd. แปลจาก Robert Bacal. 1999. Performance Management. USA: McGraw-Hill Companies, Inc.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **Leadership: ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2547. พฤติกรรมมนุษย์และสังคมเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม หน่วยที่ 8 ภาวะผู้นำกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

_____. 2547. รายงานการวิจัย เรื่อง โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.

รัตนาวดี นนท์ปฏิมากุล. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต้น: กรณีศึกษา บริษัทหนังสือพิมพ์เอกชนแห่งหนึ่ง. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ลวitra ผิวงาม. 2548. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วันเพ็ญ สมภพรุ่งโรจน์. 2547. การศึกษาและพัฒนาความสามารถในการเผชิญอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้การฝึกอบรมแบบเพื่อนช่วยเพื่อน. กรุงเทพมหานคร: ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

คันสนีย์ นัตรกุลปต์. 2545. เทคนิคการสร้าง IQ EQ AQ 3Q เพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์ จำกัด.

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด.

สมยศ นาวิการ. 2539. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. 2545. (พิมพ์ครั้งที่ 3). พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สหัทธยา รอดอินทร์ และ จำรอง เงินดี. 2545. บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายใน กลุ่มและสัมฤทธิ์ผลการทำงานแบบกลุ่มของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท วิ.ซี.ซูส์ จำกัด. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 28 (ก.ค. – ธ.ค. 45): 90 – 99.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2548. ยุทธศาสตร์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมหลัก. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เพชรรุ่งการพิมพ์ จำกัด.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไพบีไร.

เสงี่ยม กองไรสง. 2546. ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการศูนย์บริการและถ่ายทอด เทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เสนาะ ดิยาว. 2543. พิมพ์ครั้งที่ 12. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- อัปสรสุดา แก้วอ่อน. 2544. การศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ:
ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทเซอร์คิตอิเล็กทรอนิกส์อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน).
กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
- อิสระ บุญญะฤทธิ์. 2545. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศ
องค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยนิพนธ์วิทยา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- A. R. Information & Publication Co.,Ltd. 2006. “ตลาดรถยนต์ปี’46โต40%”. หนังสือพิมพ์บี
สิเนสไทย (online). www.businesssai.co.th, 13 มีนาคม 2550.
- Ashkanasy, N. M. *et al*. 2000. **Handbook of Organizational Culture and Climate**.
California: Sage Publications, Inc.
- Bass, M. B. 1998. **Transformation Leadership**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carr, J. Z. *et al*. 2003. Climate Perceptions Matter: A Meta – Analytic Path Analysis
Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work
Outcomes. **Journal of Applied Psychology**. 88. 2003: 605 – 617.
- Fletcher, C. and E. L. Perry. 2001. Performance Appraisal and Feedback: A Consideration of
National Culture and a Review of Contemporary Research and Future Trend. **Handbook
of Industrial, Work & Organizational Psychology Volumn 1: Personel Psychology**.
Edited by Neil Anderson and Others. London: SAG Publication, Ltd.
- Gibson, J. L. 2000. **Organization: Behavior, Structure, Process**. Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Holbeche, L. 2002. **Aligning Human Resources and Business Strategy**. Boston: Butterworth-
Heinemann.

Jackson, S. E. and R. S. Schuler. 2003. 8th ed. **Managing Human Resources Through Strategic Partnerships**. Canada: Thomson Learning Inc.

Lowe, K.B., K.G. Kroeck, and N. Sivasubramaniam (eds.) 1996. **Effectiveness of Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature**. *Leadership Quarterly*. Cited in Yukl Gary. 2002. **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice- Hall Inc..

Michela, J. 2005. Organizational Climate. Available :
www.arts.uwaterloo.ca/~jmichela/board/iqpslides.pdf

Muchinsky, P. M. 2000. **Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. 6th ed. California: Wadsworth Thomson Learning Inc.

_____. 2003. **Psychology Applied to Work**. 7th ed. Australia: Thomson Learning Inc.

Office of Personnel Management. 2005. **Strategic Management of Human Capital** (Online).
Available: www.opm.gov/Strategic_Management_of_Human_capital/

Peaklearning, Inc. 2006. AQ Performance Studies (Online). Available: www.hftp.org/members/bottomline/backissues/2000/febmar00/organization.htm.

Schultz, D. and S. E. Schultz. 2001. **Psychology & Work Today: An Introduction to Industrial Organizational Psychology**. 8th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Sparks, J. R. and J. A. Schenk. 2001. Explaining the Effects of Transformational Leadership: an Investigation of the Effect of Higher-order Motives in Multilevel Marketing Organization. **Journal of Organizational Behavior**. 2001: 849 – 869.

Stoltz, P. G. 1997. **Adversity Quotient: Turning Obstacles in Opportunities.** New York: John Wiley & Sons, Ins.

Stringer, R. 2002. **Leadership and Organizational Climate.** New jersey: Pearson Education, Inc.

Schermerhorn, J. R. *et al.* 2000. **Organizational Behavior.** 7th ed. New York.: John Wiley & Sons, Inc.

Steer, R.M. 1997. **Organizational Effectiveness: A Behavioral View.** California: Good Year Publishing Co.

Robbins, S. R. and D. A. Decenzo. 2001. **Foundamentals of Management.** 3rd ed. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.

Vasu, M. L. *et al.* 1998. **Organizational Behavior and Public Management.** New York: Marcel Dekker, Inc.

Vernon Roche Hodgson, Inc. 2004. How Leadership Influences Organizational Effectiveness. Available at www.vrhconsulting.com/2003/vrhspringneaws3ne.pdf.

Xenikou, A., and S. Maria. (eds.) 2006. “Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance.” **Journal of Managerial Psychology** (Online). www.emerald.com, April 2007.

Yukl, G. 1994. **Leadership in Organization.** 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

เนื่องด้วยดิฉัน นางสาวศรียา เอียดเสน นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประสงค์ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับบังคับบัญชา”

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม โดย ขอความกรุณาตอบตามความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของตัวท่านเองมากที่สุด แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 5 ตอน รวม 10 หน้า ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับไม่มีถูกหรือผิด และการนำเสนอจะนำเสนอในภาพรวมที่ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว มิได้นำเสนอเป็นรายบุคคล

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในด้านการศึกษาและพัฒนาองค์การอุตสาหกรรม ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของท่าน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามโดยสมบูรณ์จากทุกท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวศรียา เอียดเสน
นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 แบบสำรวจข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง : กรุณาเติมข้อมูล หรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ตามความเป็นจริง

1. อายุ.....ปี

2. ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
☐ ปริญญาตรี
☐ สูงกว่าปริญญาตรี

3. อายุการทำงานกับบริษัทฯ.....ปี.....เดือน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ

ผู้ที่มีความสนใจแบบสอบถามภาวะผู้นำ กรุณาติดต่อ ผศ. ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล
 สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุด เพียง 1 คำตอบ คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

ประเด็นคำถาม	เป็นจริง น้อยที่สุด	เป็นจริง น้อย	เป็นจริง ปานกลาง	เป็นจริง มาก	เป็นจริง มากที่สุด
1. เมื่อประสบวิกฤตปัญหาใด ๆ ในชีวิต คุณสามารถหาทางออกให้กับตนเองได้					
2. คุณสามารถควบคุมตนเองให้ผ่านสถานการณ์ที่ชากล้าบากได้					
3. คุณสามารถรับมือต่อสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคได้ดี					
4. คุณสามารถตัดสินใจได้ว่า จะต้องปฏิบัติตนอย่างไรต่ออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุด					
5. เมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น คุณสามารถบอกได้ว่าเกิดจากสาเหตุใด					
6. คุณเอาตนเองเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา					
7. ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาดัง ๆ คุณพิจารณาจากตัวเองก่อนว่ามีส่วนทำให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคนั้นหรือไม่					
8. เมื่อมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น คุณสามารถนำประสบการณ์จากความสำเร็จที่ผ่านมาไปใช้ในการแก้ปัญหาได้					
9. คุณยินดีรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง					
10. คุณระวังและมีสติเพื่อพร้อมรับมือกับปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่กำลังจะเข้ามาในชีวิต					
11. เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิต คุณสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้					

ประเด็นคำถาม	เป็นจริง น้อยที่สุด	เป็นจริง น้อย	เป็นจริง ปานกลาง	เป็นจริง มาก	เป็นจริง มากที่สุด
12. คุณสามารถวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นของปัญหาได้					
13. คุณสามารถควบคุมผลกระทบจากปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นไม่ให้ก่อความเสียหายถึงชีวิตในด้านอื่น ๆ ของคุณ					
14. คุณคิดว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะมีจุดจบและสิ้นสุดได้					
15. คุณคิดว่าปัญหาอะไรก็ตามที่เกิดขึ้นในชีวิตจะสามารถผ่านพ้นไปได้ในไม่ช้า					
16. ปัญหาหรืออุปสรรคใดก็ตามที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถทำลายความสุขในชีวิตของคุณได้					
17. คุณเห็นว่าปัญหาต่าง ๆ เป็นสิ่งชั่วคราวซึ่งสามารถแก้ไขให้หมดไปได้					
18. คุณมีกำลังใจเข้มแข็งในการเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ					
19. คุณมีความอดทนต่ออุปสรรคอะไรก็ตามที่เกิดขึ้นในชีวิต					
20. คุณเชื่อว่าหลังจากผ่านอุปสรรคไปแล้วจะพบความราบรื่น					
21. คุณสามารถรับมือกับปัญหาที่ยืดเยื้อเป็นเวลานานได้					
22. คุณพยายามหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ถึงที่สุด ไม่ว่าจะต้องใช้เวลานานเท่าไรก็ตาม					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามบรรยากาศองค์กร

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความรู้สึกและความ
 คิดเห็นของท่านเองมากที่สุด เพียง 1 คำตอบ คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและจะนำไปใช้แสดงเป็น
 ผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

ประเด็นคำถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1 การให้รางวัล หรือความดีความชอบในบริษัท เป็นไปอย่างแน่นอนหรือเหมาะสม					
2 คุณรู้สึกว่า ได้ร่วมทำงานอยู่ในทีมงานที่ดี					
3 ในบางงานที่คุณร่วมทำอยู่ด้วย คุณทราบว่าใคร คือหัวหน้างานของคุณ					
4 พนักงานในบริษัทมีอำนาจในการตัดสินใจ เกี่ยวกับงานที่ตนได้รับมอบหมาย					
5 ในบริษัทพนักงานจะได้รับผลตอบแทนตามผล การปฏิบัติงาน					
6 งานในบริษัทมีการระบุหน้าที่ที่ชัดเจนและมี โครงสร้างที่เหมาะสม					
7 พนักงานโดยทั่วไป ตั้งมาตรฐานการทำงานของ ตนเองไว้สูง					
8 ในบริษัทนี้ พนักงานมีความไว้วางใจเชื่อใจและ สนับสนุนซึ่งกันและกันเสมอ					
9 บริษัทกำหนดผู้มีอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละ หน่วยงานอย่างชัดเจน					
10 พนักงานในบริษัทเชื่อว่าควรปรับปรุงพัฒนา งานของตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ					
11 คุณเชื่อว่าเป้าหมายของบริษัทคือเป้าหมายใน การทำงานของคุณด้วย					
12 ในบริษัทมีการกระตุ้นให้พนักงานมีการ ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
13 ภายใต้งบประมาณที่รับผิดชอบ คุณสามารถ ตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้ด้วยตัวคุณเอง					

ประเด็นคำถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
14 คุณจะได้รับความเห็นอกเห็นใจจาก ผู้บังคับบัญชา ถ้าคุณทำงานผิดพลาด					
15 พนักงานส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็น ส่วนหนึ่งของบริษัท					
16 เมื่อคุณได้รับมอบหมายงานที่ยาก คุณสามารถ ขอความช่วยเหลือได้จากผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน					
17 เมื่อพนักงานทำผิด บริษัทมีบทลงโทษที่ เหมาะสม					
18 เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน พนักงานจะ พยายามแก้ไขปัญหาคด้วยตัวเองก่อน					
19 พนักงานบริษัทนี้จะก้าวหน้าหากใส่ใจสร้าง ผลงานของตนเอง					
20 ในบริษัทมีระบบการสนับสนุนให้บุคคลที่มี ผลงานและมีความเหมาะสมได้ก้าวขึ้นสู่ ตำแหน่งที่สูงขึ้น					
21 งานในบริษัทมีการบริหารจัดการและการ วางแผนที่ชัดเจน					
22 พนักงานโดยทั่วไปจะรู้สึกสนใจว่าจะเกิด เหตุการณ์อะไรขึ้นภายในบริษัท					
23 การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนที่มีให้ในบริษัทนี้ เพียงพอและเหมาะสม					
24 พนักงานโดยทั่วไปมีความรู้สึกภาคภูมิใจใน ผลงานของตนเอง					
25 โดยทั่วไปพนักงานมีความจงรักภักดีต่อบริษัท					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน

ผู้ที่มีความสนใจแบบสอบถาม กรุณาติดต่อ ผู้วิจัย

ภาคผนวก ข
การทดสอบเครื่องมือวัด

ตารางผนวกที่ 1 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้ค่า Item - total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability – Alpha) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำ

ข้อที่	ค่า Item - total Correlation
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
1	.59
2	.30
3	.19
4	.43
5	.40
6	.45
7	.43
8	.06
9	.62
10	.62
11	.49
12	.41
13	.23
14	.56
15	.56
16	.62
17	.13
18	.23
19	.32
20	.35
21	.47
22	.62
23	.47
24	.20
25	.40

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า Item - total Correlation
26	.47
27	.44
28	.70
29	.48
30	.39
31	.51
32	.52
33	.59
34	.47
35	.37
36	.37
37	.51
38	.40
39	.37
40	.50
41	.58
42	.60
43	.37
44	.38
45	.30
46	.47
47	.39
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ Alpha = .92	
ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน	
48	.41
49	.59
50	.58

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า Item - total Correlation
51	.59
52	.38
53	.44
54	.53
55	.37
56	.22
57	.13
58	.48
59	.05
60	.28
61	.27
62	.50
63	.15
64	.17
65	.31
66	.36
67	.30
68	.39
69	.29
70	.40
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ Alpha = .81	
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	
71	.63
72	.78
73	.86
74	.77
75	.79

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า Item - total Correlation
76	.61
77	.76
78	.78
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ Alpha = .92	

ตารางผนวกที่ 2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้ค่า Item - total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability – Alpha) ของแบบสอบถามความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค

ข้อที่	ค่า Item - total Correlation
1	.59
2	.76
3	.66
4	.50
5	.58
6	.69
7	.57
8	.64
9	.77
10	.73
11	.55
12	.60
13	.66
14	.39
15	.56
16	.39
17	.54
18	.70
19	.57
20	.60
21	.73
22	.73
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ Alpha = .94	

ตารางผนวกที่ 3 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้ค่า Item - total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability – Alpha) ของแบบสอบถามบรรยากาศองค์กร

ข้อที่	ค่า Item - total Correlation
1	.39
2	.40
3	.22
4	.06
5	.50
6	.45
7	.46
8	.50
9	.21
10	.20
11	.11
12	.40
13	.11
14	.16
15	.15
16	.34
17	.10
18	.26
19	.25
20	.50
21	.38
22	.11
23	.10
24	.40
25	.12
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ Alpha = .73	

ตารางผนวกที่ 4 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้ค่า Item - total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability – Alpha) ของแบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่	ค่า Item - total Correlation
1	.62
2	.70
3	.73
4	.61
5	.54
6	.77
7	.77
8	.58
9	.64
10	.52
11	.59
12	.34
13	.26
14	.11
15	.58
16	.25
17	.34
18	.26
19	.30
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ Alpha = .83	

ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

ตารางผนวกที่ 5 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคและบรรยากาศองค์กร

	ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำ การ แลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบ ปล่อยตาม สบาย	ความสามารถในการ เผชิญและฝ่าฟัน อุปสรรค	บรรยากาศ องค์กร
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	1.00	.67**	-.36**	.60**	.27**
ภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยน	.67**	1.00	-.09	.36**	.07
ภาวะผู้นำแบบปล่อย ตามสบาย	-.36**	-.09	1.00	-.40**	-.27**
ความสามารถในการ เผชิญและฝ่าฟัน อุปสรรค	.60**	.36**	-.40**	1.00	.28**
บรรยากาศองค์กร	.27**	.07	-.27**	.28**	1.00

** มีระดับนัยสำคัญที่ .01

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล	นางสาวศรียา เอียดเสน
วัน เดือน ปี ที่เกิด	11 สิงหาคม 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. (การบัญชี) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ตำแหน่งปัจจุบัน	HR and Admin Executive
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท เค-ไมล์ แอร์ จำกัด