



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)

ปริญญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้
ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการ
ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Learning Organization,
Trust in Supervisor and Job Performance of Operational Employees in Electronic
Industry Factory

นามผู้วิจัย นาย ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพทินนา สมุทรานนท์, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชญ์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

()

คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

สิงสิงทิจิ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้
ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานระดับปฏิบัติการใน โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Learning Organization, Trust in Supervisor and
Job Performance of Operational Employees in Electronic Industry Factory

โดย

นายศิริชัย ศรีประทุมวงศ์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)

พ.ศ. 2554

ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์ 2554: ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร) สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร ภาควิชาจิตวิทยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ด. 144 หน้า

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน กับผลการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และ 3) ศึกษาภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน ที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 189 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แบบสอบถามองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบสอบถามความไว้วางใจในหัวหน้างาน และแบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง ความไว้วางใจในหัวหน้างานโดยรวมอยู่ในระดับสูง และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .321, .609, .544, .360$ ตามลำดับ) 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 43.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Sirichai Sripratumvong 2011: Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Learning Organization, Trust in Supervisor and Job Performance of Operational Employees in Electronic Industry Factory. Master of Science (Industrial and Organizational Psychology), Major Field: Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Rattigorn Chongvisal, Ph.D. 144 pages.

The objectives of this research were to study: the level of leadership, organizational citizenship behavior, learning organization, trust in supervisor and job performance, the relationship between leadership, organizational citizenship behavior, learning organization, trust in supervisor and job performance and to look for the predictors of job performance of operational employees in electronic industry factory.

Samples used in this research were 189 operational employees in electronic industry factory. Data were collected by questionnaires for personal factors, leadership, organizational citizenship behavior, learning organization, trust in supervisor and job performance appraisal. Statistics used in analysis are percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient and multiple regression analysis.

The results of the research had showed the following : 1) the level of leadership, organizational citizenship behavior, learning organization, trust in supervisor and job performance were at high level 2) leadership, organizational citizenship behavior, learning organization and trust in supervisor were positively related to job performance at .01 level of significance ($r = .321, .609, .544, .360$ respectively) 3) multiple regression indicated that organizational citizenship behavior, learning organization, trust in supervisor can predict 43.4 % of job performance at .01 level of significance.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ และความกรุณาเป็นอย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพทินนา สมุทรานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ และคำปรึกษา อันเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องในทุกขั้นตอน จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาจิตวิทยาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และให้คำแนะนำช่วยเหลือในด้านต่างๆ รวมถึงผู้เขียนตำรา เอกสารบทความต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและนำมาอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งนิสิตสาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ (ภาคพิเศษ) รุ่นที่ 14 ทุกท่านที่ให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือ แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ครอบครัว ซึ่งเป็นแรงใจ และกำลังใจสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีวันนี้

ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์

กันยายน 2553

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	20
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	27
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับควมไว้วางใจในหัวหน้างาน	35
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
กรอบแนวความคิด	63
สมมติฐานการวิจัย	64
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	73
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	76
การวิเคราะห์ข้อมูล	77
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	78

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	79
ผลการวิจัย	79
ข้อวิจารณ์	91
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	102
สรุปผลการวิจัย	102
ข้อเสนอแนะ	107
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	111
ภาคผนวก	123
ภาคผนวก ก ตารางสำเร็จรูปคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	124
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	126
ภาคผนวก ค ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	137
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	144

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงานในแต่ละแผนก	65
2	จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการตามข้อมูลส่วนบุคคล	80
3	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการรับรู้ภาวะผู้นำ ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับความไว้วางใจในหัวหน้างาน และระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	82
4	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน	85
5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ และความไว้วางใจในหัวหน้างาน	88
6	การวิเคราะห์ตัวพยากรณ์ร่วมระหว่าง ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงถดถอย (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
1	คำนวณหาค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Kregie and Morgan	125
2	ค่า Item-total Correlation (r) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำโดยการหาค่าอำนาจจำแนก	138
3	ค่า Item-total Correlation (r) ของแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยการหาค่าอำนาจจำแนก	139
4	ค่า Item-total Correlation (r) ของแบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	141
5	ค่า Item-total Correlation (r) ของแบบสอบถามความไว้วางใจในหัวหน้างานโดยการหาค่าอำนาจจำแนก	142

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1 กรอบแนวความคิด

63



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนและเทคโนโลยีสูง และอาศัยความชำนาญในการผลิตการวิจัย และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสินค้าอิเล็กทรอนิกส์เป็นการผลิตเพื่อส่งออก ปริมาณการผลิตจึงขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาดต่างประเทศเป็นสำคัญ และต้องมีตลาดรองรับที่แน่นอน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยโดยส่วนใหญ่ต้องพึ่งพิงการลงทุนจากผู้ประกอบการต่างประเทศที่มีเงินลงทุน และเทคโนโลยีในการผลิตสูง ซึ่งเข้ามาลงทุนเพื่อแสวงหาความได้เปรียบในแหล่งต้นทุนการผลิต โดยเฉพาะค่าแรงงาน นอกจากนี้การให้สิทธิประโยชน์จากภาครัฐ นับเป็นปัจจัยที่ทำให้ศักยภาพของผู้ประกอบการเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมที่ได้สิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวกับภาษี อาทิ การยกเว้นอากรขาเข้าสำหรับเครื่องจักร อุปกรณ์ รวมทั้งส่วนประกอบ และอากรขาออกสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ส่งออก หรือการอนุญาตให้ถือครองกรรมสิทธิ์ที่ดิน และการอนุญาตให้คนต่างด้าวซึ่งเป็นช่างฝีมือ ผู้ชำนาญการ คู่สมรส และบุคคลในอุปการะเข้ามาอยู่ในราชอาณาจักร (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2550)

จากข้อมูลธนาคารแห่งประเทศไทย ปี 2552 ภาวะเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา และเศรษฐกิจโลกที่ถดถอย ส่งผลกระทบทางลบต่อการส่งออกของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไทย ทำให้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ต้องชลดัลง ส่วนของผู้ประกอบการได้มีความตระหนักถึงปัญหา และมีการปรับตัวต่อภาวะดังกล่าว โดยผู้ประกอบการอาจปรับตัวโดยการยกเลิกสัญญาจ้างกับบริษัทรับจัดหาแรงงาน และยังไม่บรรจุพนักงานชั่วคราว สำหรับแรงงานที่ชำนาญงานยัง ไม่มีการเลิกจ้าง แต่จะลดเวลาทำงานลง และมีการปรับลดค่าจ้างล่วงเวลาและโบนัส บางบริษัทมีนโยบายแก้ไขปัญหาดังกล่าวไว้ก่อน และจะใช้การเลิกจ้างเป็นทางเลือกสุดท้าย (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2552) สถานการณ์ดังกล่าวทำให้ การแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จะต้องสูงมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะสามารถแข่งขันหรือดำเนินธุรกิจต่อไปได้ หากผู้ประกอบการใดไม่สามารถปรับตัวได้ก็อาจประสบปัญหาขาดทุนหรืออาจปิดกิจการลงไป

องค์การประเภทโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์นั้น โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบาย พนักงานระดับปฏิบัติการจะเป็นผู้ปฏิบัติ ตั้งแต่เริ่มกระบวนการจนถึงกระบวนการสุดท้าย (สมยศ นาวิการ, 2540) โดยผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการนั้น เป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลจากพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ (Grant, 2008) ซึ่งทุกองค์การต่างต้องการผลผลิตที่เป็นเลิศ เพื่อการเจริญเติบโตและความสามารถในการแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นการจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ย่อมต้องอาศัยผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนเป็นสำคัญ (Brain, 2006 อ้างใน สุริพร พิงพุทธรคุณ, 2550) นอกจากนี้ ปัจจัยภาวะผู้นำนับเป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การรวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ การพัฒนาบุคลากรในองค์การ และการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การในลักษณะใหม่ที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน (แก้วดา ไทรงาม และคณะ 2548: 1) มีงานวิจัยทั้งต่างประเทศ และภายในประเทศไทยที่ยืนยันให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาในทุกๆระดับ และของพนักงานเองส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่ม ขององค์การ และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆที่มีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์การ และบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้องในงานสามารถทำงานร่วมกัน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่ทุกฝ่ายต้องการได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551: 166) ตัวอย่างเช่น มีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานทั้งต่างประเทศและภายในประเทศ พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (กนกวรรณ กอบกุลธนชัย, 2546; จิรพันธ์ กระบวนแสง, 2543; Bartram and Casimir, 2007; Limsila and Ogulana, 2007; Pillai and Williams, 2008; Politis, 2006)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นับเป็นอีกปัจจัยที่คาดว่าจะสามารถช่วยพัฒนาให้องค์การสามารถมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยแนวคิดเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การนี้ ถือเป็นแนวคิดใหม่ ที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั้งต่างประเทศ และในประเทศ เพิ่มขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา โดยพิจารณาเห็นว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การเป็นพฤติกรรมบุคคลที่สำคัญที่มีส่วนช่วยให้พนักงานในองค์การมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น (Becton และคณะ, 2008: 494-514) นอกจากนี้ Smith, Organ and Near (1983: 653-654) ได้กล่าวว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นประโยชน์ต่อองค์การในสองระดับด้วยกัน คือเป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยรวมเช่น การที่พนักงานอาสาสมัครเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์การ และประการที่สอง คือเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การเช่น การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นต้น การแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่

ดีขององค์กรมีส่วน ช่วยสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จและช่วยพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรได้อีกด้วย นอกจากนี้ผลงานวิจัยในต่างประเทศพบว่าพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (Koys, 2001; Podsakoff *et al.*, 2000; Podsakoff and MacKenzie, 1997)

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้กลายมาเป็น วัฒนธรรมที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลก ของเทคโนโลยี ของตลาด (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2549: 22) นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างบุคลากรในองค์กรมีความรู้ ที่จะสามารถนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและส่วนองค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว สร้างองค์กรให้พร้อมที่ยืนหยัดในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และทั่วทุกระบบจะทำให้องค์กรไม่เพียงแค่อูรอด แต่ยังมีโอกาสประสบความสำเร็จด้วย (Marquardt 1996 อ้างใน วีรวิทย์ มามะศิรินันท์, 2548:11) จากการศึกษา งานวิจัยพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (Power and Waddell 2004: 244-259) และแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) เกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย การรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนทางความคิด (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย (Weldy, 2009:58-68)

แนวคิดความไว้วางใจในหัวหน้างานนั้น เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้างาน (Sharkie, 2009) ความไว้วางใจมีความสำคัญเนื่องจากเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งเป็นกฎแห่งธรรมชาติ และเป็นข้อเท็จจริงที่ช่วยปกป้องชีวิตมนุษย์ เป็นความปรารถนาของมนุษย์ในการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการดำรงอยู่ร่วมกัน (Marshall, 2000) ความไว้วางใจเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับองค์กรที่มีการปฏิบัติงานที่ดี (Moye and Henkin 2006 cited Lane, 1998) การขาดความไว้วางใจในหัวหน้างานจะทำให้เกิดความไขว่ขวายในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานได้ (Sharkie, 2009 cited Mayer and Gavin, 1999) จากแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจต่อหัวหน้างานนั้นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่อาจมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงาน และจากการศึกษางานวิจัยภายในประเทศพบว่าความไว้วางใจในหัวหน้างานนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคาดว่าผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในการพัฒนาภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และความไว้วางใจในหัวหน้างาน ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
3. เพื่อศึกษาตัวพหุคูณร่วมระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน กับผลการปฏิบัติงาน รวมถึงทราบตัวพหุคูณร่วมกันที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางเสนอแนะให้ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการพัฒนาและส่งเสริมให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี ที่ดำเนินธุรกิจประเภทนำเข้าชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และประกอบเป็นผลิตภัณฑ์ด้านอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ เพื่อส่งออกต่างประเทศ มีประชากรจำนวน 343 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2551) เป็นจำนวน 189 คน

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ
2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ความไว้วางใจในหัวหน้างาน

ตัวแปรตาม ได้แก่

ผลการปฏิบัติงาน

นิยามศัพท์

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในระดับปฏิบัติการ โดยเป็นพนักงานประจำส่วนสำนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

หัวหน้างาน หมายถึง พนักงานผู้ทำหน้าที่ ควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำการวิจัยในครั้งนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจงใจ หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม หรือกลุ่ม หรือองค์การ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมนการรับรู้ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ซึ่งประกอบด้วย การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และ การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ

1. ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักในองค์การ พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งตัวผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานและให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

2. ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ออมชอมประ โยชน์แก่ทุกฝ่าย มีเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

3. ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีความพิถีพิถันกับงาน หรือคุณภาพของสินค้าและบริการ รักษาคำพูดยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

4. ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

5. ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ยึดหลัก
ธรรมาภิบาล ปลุกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลุกฝังจริยธรรมให้กับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีที่ดี และดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจโดยมุ่ง
คืนประโยชน์ให้สังคม

6. ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่รับฟังความ
คิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับข้อดีของตนเอง

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิบัติของพนักงาน
ที่อยู่นอกเหนือภาระหน้าที่อย่างเป็นทางการของตนเอง และสนับสนุนการทำงานอย่างมี
ประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในองค์กร และในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Organ (1988) โดยมี
องค์ประกอบย่อย คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรม
ความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ หมายถึง พฤติกรรมที่ทำด้วยความสมัครใจเพื่อ
ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน เช่น ให้ความช่วยเหลือผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่
เกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ

2. พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม หมายถึง พฤติกรรมที่พิจารณาป้องกันถึงปัญหาที่จะ
เกิดขึ้น เพราะเนื่องจากในองค์กรนั้นมีความคิดเห็นที่หลากหลาย สิ่งที่ทำหรือตัดสินใจอาจส่งผล
กระทบต่อบุคคลอื่น ดังนั้นพฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อมจะรวมถึงการใช้เวลาในการตัดสินใจ
เพื่อปรึกษากับบุคคลที่อาจได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจของคุณ และการเคารพผู้อื่น

3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่มีความอดทนต่อ
ปัญหา หรือความไม่สะดวกสบายที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ หมายถึง เป็นความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมใน
นโยบายขององค์กร เช่น การให้ความร่วมมือในการประชุม การเสนอความคิดในช่วงเวลาและ
รูปแบบที่เหมาะสม

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติงานตามภารกิจ บทบาทหน้าที่และนโยบายตามท้องถื่นการคาดหวัง รวมถึงความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้อยู่ในระดับเหนือกว่าองค์การต้องการ

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเป็นองค์การที่พนักงานเพิ่มความสามารถอย่างต่อเนื่อง แนวความคิดแบบใหม่ได้รับการใส่ใจ สร้างแรงบันดาลใจอย่างมีอิสระ พนักงานเรียนรู้ถึงวิธีการในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Senge (1994) โดยมีองค์ประกอบย่อย คือ การรอบรู้แห่งตน แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และความคิดอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. ด้านการรอบรู้แห่งตน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ แรงจูงใจในตนเองในการเรียนรู้ เชี่ยวชาญในหน้าที่ของตนเอง มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง กำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองว่า ต้องการอยู่จุดไหนในอนาคต มีความเป็นนายตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นติดมัน มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ สามารถระบุเป้าหมายของตนเองได้อย่างชัดเจน

2. ด้านแบบแผนทางความคิด หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการรับรู้และเข้าใจ ติความสิ่งที่เห็นได้ยินหรือรับรู้ต่างๆ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันในพนักงานแต่ละคน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่พนักงานนั้นจะกระทำต่อสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถวิเคราะห์แก้ไขปัญหาที่คุ้นเคยได้ดี

3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสร้างทัศนะของการร่วมมืออย่างยึดมั่นของพนักงาน เพื่อพัฒนาไปสู่ความปรารถนาาร่วมกัน พนักงานทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ มองเห็นภาพเดียวกันและมีความมุ่งมั่นร่วมกันอย่างแท้จริง ไม่ใช่วิสัยทัศน์ที่มาจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือจากคำสั่งของผู้บริหารระดับสูง เป็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่นำมาาร่วมกันเป็นการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยความรู้ และความคิดของพนักงานในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์

ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น เน้นเรียนรู้งานด้วยการร่วมปรึกษาหารือ

5. ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้แล้วนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ และความคิดใหม่ ตลอดจนเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างชัดในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ให้เป็นแบบแผน และขั้นตอนของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ความไว้วางใจในหัวหน้างาน หมายถึง ความคาดหวังในทางบวก และเป็นความสมัครใจของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรม การกระทำ การตัดสินใจ ความสามารถ ความห่วงใยต่อพนักงาน และความมั่นคงในคำพูดและการกระทำของหัวหน้างาน ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Misha (1996) โดยมีองค์ประกอบย่อย คือ ด้านความสามารถ ด้านความเปิดเผย ด้านความห่วงใย และด้านความเชื่อถือได้ ดังนี้

1. ด้านความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ การตัดสินใจ แบ่งเป็น ความสามารถด้านวิชาชีพ เช่นการใช้ความรู้ ทักษะ เทคนิค อุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงาน ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การตัดสินใจในการทำงานกับพนักงาน มีกลยุทธ์สร้างแรงจูงใจในการทำงานกับพนักงานและ ด้านเชิงธุรกิจเช่น ประสิทธิภาพ ความคิดทางด้านธุรกิจ จิตสำนึกที่ฉับไวมีความเฉลียวฉลาด และมีความเข้าใจในบริบทขององค์การเป็นอย่างดี

2. ด้านความเปิดเผย หมายถึง ความเชื่อมั่น และไว้วางใจต่อหัวหน้างานว่าเป็นบุคคลที่มีความเปิดเผยต่อพนักงาน และปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความซื่อสัตย์ มีบุคลิกภาพที่เป็นกันเองกับพนักงาน ตั้งใจฟังในสิ่งที่พนักงานพูด หรือแสดงความคิดเห็น หัวหน้างานกล่าวคำชื่นชมในข้อเสนอ แสดงให้เห็นถึงการยอมรับ และเคารพในความคิดเห็นของพนักงาน และเปิดเผยถึงการกระทำและความตั้งใจของหัวหน้างาน

3. ด้านความห่วงใย หมายถึง พนักงานให้ความไว้วางใจว่าหัวหน้างานจะไม่ฉกฉวยผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรมจากพนักงาน แต่ยึดถือผลประโยชน์ของพนักงานเป็นสำคัญ สนใจและห่วงใยต่อความผาสุกของพนักงาน เท่ากับความผาสุกของตนเอง ตอบสนองความต้องการและ

ปัญหาของพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ยอมรับซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจและให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน

4. ด้านความเชื่อถือได้ หมายถึง พนักงานคาดหวังให้หัวหน้างานมีความมั่นคงในคำพูด และการกระทำ พูดในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งที่พูด มีความเฉลียวฉลาดที่จะรักษาภาพลักษณ์ ความเชื่อถือได้ มีความสามารถในการ ชื่นนำพนักงานทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสามารถในการพึ่งพาได้ มีความมั่นคงในพฤติกรรมของตนเอง

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมการกระทำใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือผลงาน เพื่อที่จะให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กรที่ได้กำหนดไว้ โดยในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการประจำปีของโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผล 9 หัวข้อ ประกอบด้วย ความรู้และทักษะในงาน คุณภาพ การริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารเวลา การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทีมงานและการร่วมมือ ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการบังคับบัญชา การบริหารจัดการ

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษา ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ตรวจสอบเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางและกำหนดขอบเขตการวิจัย โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจในหัวหน้างาน
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พบว่ามีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ดังนี้

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 47) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจตามความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายอันได้กำหนดไว้

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551: 205) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึงความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือหรือมีแรงโน้มน้าวกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551: 203) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึงกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและจงใจหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม หรือกลุ่ม หรือองค์การ

Hersey and Blanchard (1982 อ้างใน สุรพล พยอมแย้ม, 2541: 82) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึงกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลกระทำกิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆเต็มความสามารถและความพยายามให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนด

Daft (1999: 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึงความสัมพันธ์อย่างมีอิทธิพลกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยเป็นผู้ที่มีเป้าหมายจะเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงและมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Dubrin (2001:3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึง ความสามารถที่จะกระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากพนักงานโดยเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

Lord and Brown (2004 อ้างใน Muchinsky, 2006: 438) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึงกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของบุคคลหนึ่งหรือผู้ตาม

Yukl (2006 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551: 165) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึงกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งมีความตั้งใจที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่นๆ ในการนำโครงสร้างและการอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรม และการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร

Lussier and Achua (2007:5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึงกระบวนการที่มีอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยการเปลี่ยนแปลง

จากความหมายของ ภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจงใจ หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม หรือกลุ่ม หรือองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีการจำแนกกลุ่มแนวคิดเป็นแนวทางต่างๆ สามารถสรุปเป็นแนวคิดต่างๆ ได้ดังนี้ คือ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ การศึกษาสถานการณ์ การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ และภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ซึ่งนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach)
2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavior Approach)

3. การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

4. การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่

5. การศึกษาภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ

6. การพัฒนาภาวะผู้นำ

1. การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

แนวคิดที่มีการศึกษาในยุคแรก คือแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ แนวคิดนี้มุ่งเน้นไปที่ลักษณะของผู้นำเช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยม และความเชี่ยวชาญ รากฐานของแนวคิดนี้มีสมมติฐานว่าบุคคลบางคนจะมีความเป็นผู้นำตามธรรมชาติ ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ไม่มีอยู่ในผู้อื่น ในการศึกษาถึงลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำนั้น Stogdill (1948 อ้างใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545) ได้ศึกษาพบว่า ผู้นำมีแนวโน้มที่จะต้องมีลักษณะในด้านมีความคล่องแคล่ว มีความคิดริเริ่ม ปรับตัวได้ดี มีความรับผิดชอบ และรู้วิธีที่จะทำงานให้สำเร็จผล

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavior Approach)

แนวคิดพฤติกรรมเริ่มมีขึ้นในปลายทศวรรษที่ 1940 หลังจากที่นักวิจัยจำนวนมากได้ให้ความสนใจในแนวคิดคุณลักษณะลดลง และเริ่มให้ความสนใจใ้ลึกซึ้งขึ้นกับสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้จัดการได้กระทำในการทำงานจริง การศึกษาในกลุ่มพฤติกรรมผู้นำมีหลายแนวคิด เช่น การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio (1998 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) ที่ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 ประเภทคือ ผู้นำที่มุ่งตนเองเป็นหลัก และผู้นำที่มุ่งคนอื่นเป็นหลัก การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) ที่สรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 รูปแบบคือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน และ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน

3. การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

การศึกษาในกลุ่มการศึกษานี้เริ่มต้นจากการศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรม ภายหลังได้พบว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับหลากหลายปัจจัยไม่ได้พบว่ามีคุณลักษณะใดหรือพฤติกรรมใดที่เหมาะสมมากที่สุดในทุกสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เชื่อว่า สถานการณ์ของกลุ่มมีอำนาจ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้นำได้ เชื่อว่าการเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ คนเราสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้เป็นหัวหน้าได้ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าไม่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะใดที่ทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำได้โดยอัตโนมัติ แต่การเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเป็นกรณี ๆ ไป สถานการณ์อย่างหนึ่งเหมาะสมหรือต้องการบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำ แต่สถานการณ์อีกอย่างหนึ่ง ต้องการอีกบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งงานและในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ที่มีพื้นฐานมาจากการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มีแนวคิดพื้นฐานที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะผู้ตามหรือของกลุ่ม และผู้นำจะปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนเองเพื่อเพิ่มความพร้อมในการทำงานแก่ผู้ตามหรือกลุ่ม แนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมในภาระหน้าที่ หรือพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ที่เกี่ยวกับสัมพันธ์ภาพของผู้นำกับผู้ตาม ผสานกับแนวความคิดเกี่ยวกับวุฒิภาวะด้านจิตวิทยาและด้านงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาแสดงแบบภาวะผู้นำ 4 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบสั่งงาน ภาวะผู้นำแบบชักจูง ภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบการมอบหมายงาน (รัตติกาล, 2551)

4. การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านมาทั้งการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ยังมีการถกเถียงกันและหาข้อสรุปไม่ได้ว่าทฤษฎีไหนหรือภาวะผู้นำแบบใดจะดีที่สุด อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการได้นำเสนอการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เน้นเรื่องบารมี (Charisma) หรือในภาษาไทยใช้คำว่า ความสามารถพิเศษหรือความเสน่ห์และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หรือ

ในภาษาไทยใช้คำว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี Burn and Bass เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้ กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างในปัจจุบัน ต่อมา Bass and Avolio (1994 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหมายถึง การที่หัวหน้างานมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหมายถึง การที่หัวหน้างานให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามให้การเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจให้ผู้ตามทำงานตามที่ตนคาดหวังไว้ ยึดระเบียบในรายละเอียดต่างๆ และเน้นการทำงานให้เป็นไปตามระบบงานต่างๆ รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ซึ่งผู้นำต้องรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร และช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับเป้าหมาย และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หมายถึง การที่หัวหน้างานไม่มีความพยายามหาความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำจะไม่อยู่เมื่อผู้ตามต้องการ ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมาสามารถจำแนกได้เป็นหลายกลุ่ม ทั้งแนวคิดจากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ศึกษาภาสภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ และรวมถึงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ที่ได้มีการศึกษาและกล่าวถึงกันมาในทศวรรษนี้ อย่างไรก็ตามแนวคิดทฤษฎีเหล่านี้มีเนื้อหาและโครงสร้างทฤษฎีที่สร้างจากบริบทสังคมหรือองค์การของประเทศตะวันตก (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551)

5. แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ

แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบเป็นแนวคิดที่ รัตติกรณ จงวิศาล (2551) ได้ศึกษาวิจัยจากกลุ่มผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาคนไทยจากภูมิภาคต่างๆของประเทศไทย มีการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิควิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และเทคนิควิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสร้างเป็นข้อคำถามและพัฒนาเป็นแบบวัดภาวะผู้นำ และยังมีการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1608 คนพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีภาวะผู้นำโดยรวม และภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบแตกต่างกัน โดยผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสูง จะมีภาวะผู้นำโดยรวมและภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบสูงกว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจต่ำอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากผลการศึกษาสามารถนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบได้ดังนี้

1. การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักในองค์กร พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งตัวผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานและให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด
2. การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ออมหอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น
3. การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความพิถีพิถันกับงาน หรือคุณภาพของสินค้าและบริการ รักษาคำพูดขี้นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

4. ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ปลุกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลุกฝังจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีที่ดี และดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้สังคม

6. การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับข้อดีของตนเอง

นอกจากแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ มีการนำไปใช้ศึกษากับธุรกิจขนาดกลางและย่อมแล้ว ยังมีการนำไปใช้ศึกษากับธุรกิจอื่นอย่างหลากหลาย โดยจากผลการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัดจำนวน 189 คน พบว่า ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำด้านการเห็นคุณค่าแห่งตน และความสามารถในการตัดสินใจ สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (ปวีศา เนียรภาค, 2551) ผลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในโรงพยาบาลบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี จำนวน 103 คน พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาและรับรองคุณภาพของพนักงานโรงพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (จิรวดี เปลี่ยนแปลก, 2552) ผลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าแผนกขายของบริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่ง จำนวน 190 คน พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ณัฐยาพัชร์ ภวานาวิวัฒน์, 2552) ผลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 369 คนพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .01 (สุรณชนา วรสุนทรารมณ, 2551)

การศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบัน นักวิชาการจำนวนมากนำเสนอแนวความคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยจำนวนมาก อย่างไรก็ตามแนวคิดเหล่านี้เป็นแนวคิดที่มีเนื้อหา และโครงสร้างทฤษฎีที่สร้างมาจากบริบทของสังคม หรือองค์การของประเทศทางตะวันตก การนำแนวคิดเหล่านี้มาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะในการอธิบายหรือการศึกษาภาวะผู้นำและการพัฒนาผู้นำในบริบทของ

สังคมไทย อาจมีความสอดคล้องเหมาะสมในระดับหนึ่ง เนื่องจากความแตกต่างในหลายๆด้าน ทั้งระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และในด้านบริบทของสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ดังนั้นจึงน่าที่จะมีการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำในบริบทของประเทศไทย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงเลือกใช้นำแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

6. การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)

Ryan (2008) ได้กล่าวว่า องค์กรส่วนใหญ่ใช้งบประมาณจำนวนมากเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ แต่ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถระบุทักษะ ความรู้ คุณลักษณะ ของภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการได้อย่างชัดเจน จากการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถกำหนดเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาภาวะผู้นำ การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ จำเป็นต้องเข้าใจเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะไป โดยจุดเริ่มต้นของกลยุทธ์คือการระบุปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการในอนาคต เครื่องมือที่นิยมใช้วิเคราะห์คือ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) และการวิเคราะห์ PESTLE (Political Economic Social Technology Legal and Environment) การใช้เวลาในการวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญ มุมมองที่แตกต่างกันของพนักงานในองค์กรมีความสำคัญ เป็นการรับรู้ที่หลากหลายต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในอนาคต องค์กรที่ใช้เวลาในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างจริงจังและสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ จะได้รับข้อมูลและสามารถเชื่อมโยงความต้องการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลที่ได้ต้องรวบรวมเพื่อนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการในอนาคต

2. เปลี่ยนวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์ การเปลี่ยนวิสัยทัศน์มาเป็นกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ควรพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น กลยุทธ์ต้องสามารถสร้างการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร สร้างความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับสิ่งที่พนักงานสามารถปฏิบัติได้จริง และกลยุทธ์ควรมีการกระทำที่มุ่งเน้นสร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นของพนักงานในองค์กร การทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จนั้นควรพิจารณา ปัจจัยดังต่อไปนี้ คือกลยุทธ์ต้องชัดเจนและง่ายต่อการจดจำ พนักงานส่วนใหญ่ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ทั้งจากการสนทนากลุ่มหรือการสัมภาษณ์

และกลยุทธ์ควรนำมาจากรูปแบบที่แน่นอนของพฤติกรรมภาวะผู้นำ เพื่อนำไปใช้เป็นหลักในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำต่อไป

3. การสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร การสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรขึ้นอยู่กับขนาดและโครงสร้างขององค์กร อย่างไรก็ตามการวางแผนที่ดีเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสื่อสารภาพรวมและกลยุทธ์ไปสู่พนักงานทุกคนในองค์กร โดยมีการสื่อสารหลายวิธีดังต่อไปนี้ การสื่อสารด้วยระบบอินทราเน็ตภายใน การบรรยายสรุป การสื่อสารผ่านคณะกรรมการ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อประเมินความต้องการการพัฒนา การสื่อสารเหล่านี้เพื่อให้สามารถระบุถึงสิ่งที่พนักงานต้องการจากกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. การดำเนินกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีบทบาทดำเนินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรดังต่อไปนี้ อำนาจความสะดวกในการสร้างวิสัยทัศน์ ออกแบบกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลจากขั้นตอนกำหนดวิสัยทัศน์ นำเสนอกลยุทธ์ให้ผู้บริหารระดับสูง เข้าใจ เป็นแกนหลักดำเนินการและสื่อสารเพื่อบรรลุแผนกลยุทธ์ สนับสนุนผู้จัดการในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้ได้ผู้นำที่องค์กรต้องการนั้น Ryan(2008) ได้กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร โดยเน้นใช้หลายกระบวนการร่วมกันทั้ง การฝึกอบรม (Training) การฝึกสอน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และ การให้คำปรึกษา (Consulting) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ความหมายของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) พบว่ามีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไว้หลายท่าน ดังนี้

Bateman and Organ (1983 อ้างใน Organ 1998) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง การกระทำที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ที่พนักงานแสดงออกมาทั้งในแง่ของค่านิยม หรือความพึงพอใจแต่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และไม่ได้ถูกกำหนดไว้เป็นบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงาน

Greenberg and Baron (1997: 370) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า หมายถึง การปฏิบัติของพนักงานที่นอกเหนือจากความต้องการในงานที่เป็นทางการของพวกเขาหรือเป็นการปฏิบัติที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่

Mackenzie *et al.* (1998 อ้างใน Jung and Hong, 2008) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า หมายถึง พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือภาระหน้าที่ของพนักงานซึ่งสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร

Organ (1998 อ้างใน Becton *et al.* 2008) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลที่แสดงออกอย่างไม่เป็นทางการในระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ และเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร

จากความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรดังที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิบัติของพนักงานที่อยู่นอกเหนือภาระหน้าที่อย่างเป็นทางการของตนเอง และสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ผู้วิจัยได้รวบรวมและศึกษาในการวิจัยครั้งนี้จะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Organ
2. แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Greenberg and Baron
3. แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอื่นๆ

4. การพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

โดยสามารถสรุปและนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Organ

Organ (1988 อ้างใน Organ and Bateman, 1991:275) ได้จัดพฤติกรรมที่มีผลการปฏิบัติงานที่เกินบทบาทหน้าที่เป็น 5 ประเภท ซึ่งเขาเรียกว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมที่ทำด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน เช่น ให้ความช่วยเหลือผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ เกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ
2. พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) เป็นพฤติกรรมที่พิจารณาป้องกันถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพราะเนื่องจากในองค์กรนั้นมีความคิดเห็นที่หลากหลาย สิ่งที่ทำหรือตัดสินใจอาจส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ดังนั้นพฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อมจะรวมถึงการใช้เวลาในการตัดสินใจเพื่อปรึกษากับบุคคลที่อาจได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจของคุณ และการเคารพผู้อื่น
3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่มีความอดทนต่อปัญหาหรือความไม่สะดวกสบายที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในนโยบายขององค์กร เช่นการให้ความร่วมมือในการประชุม การเสนอความคิดในช่วงเวลาและรูปแบบที่เหมาะสม
5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติงานตามภารกิจ บทบาทหน้าที่และนโยบายตามท้องที่การคาดหวัง รวมถึงความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้อยู่ในระดับเหนือกว่าองค์กรต้องการ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ Organ จะเน้นพฤติกรรมที่รู้จักหน้าที่ของตนเองและรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของตนเองที่มีต่อองค์การเกินความคาดหวังขององค์การ นอกจากนี้ยังเป็นพฤติกรรมที่มีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆขององค์การที่ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือบุคคลอื่นๆในองค์การ มีความอดทนต่อปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆในการทำงาน พร้อมทั้งป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้จากการตัดสินใจหรือการกระทำที่อาจกระทบกับบุคคลอื่นได้

2. แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ Greenberg and Baron

Greenberg และ Baron (1997: 370) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการด้วยกันของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนี้ ประการแรก เป็นพฤติกรรมที่เกินกว่าความต้องการในบทบาทหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน ประการที่สอง พนักงานตัดสินใจที่จะปฏิบัติตามสถานการณ์ด้วยความสมัครใจ ประการที่สาม พนักงานไม่คิดว่าจะได้รางวัลเป็นทางการจากองค์การ นอกจากนี้ Greenberg และ Baron (1997: 371) ยังได้จัดแบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้เป็น 5 รูปแบบดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ เป็นพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีโครงการที่ยาก สับเปลี่ยนวันหยุดให้กับเพื่อนร่วมงาน อาสาที่จะช่วยเหลืองาน
2. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ เป็นความตั้งใจที่จะทำงานเหนือกว่าความต้องการในงานที่น้อยที่สุด เชื้อพึงกฎระเบียบ ตรงต่อเวลา ไม่ขาดงาน ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว
3. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ เป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกับวิถีชีวิตขององค์การ เช่น การให้ความสนใจเกี่ยวกับการประชุมด้วยความสมัครใจ อ่านประกาศต่างๆ มากกว่าที่จะขว้างทิ้งไปในเรื่องแจ้งให้ทราบทั่วไป อ่านบันทึก เก็บข้อมูลใหม่ๆ
4. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น เป็นการสมัครใจหรือยินดีที่จะยอมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการบ่นและไม่ค้นหาสิ่งทีผิดพลาดขององค์การ

5. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น เป็นพฤติกรรมที่มุ่งแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงาน เช่น ไม่ใช้อารมณ์เมื่อเกิดความขัดแย้ง ไม่ทำให้การทะเลาะเบาะแว้งขยายออกไป เมื่อมีการถกเถียงหรือช่วยจากบุคคลอื่น

3. แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอื่นๆ

จากการทบทวนงานวิจัยเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การทบทวนความสำคัญทางทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์ โดย Podsakoff และคณะ (2000: 518-525) สามารถรวบรวมแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับรูปแบบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนี้

3.1 Podsakoff *et al.* (1997: 262) ได้แบ่งองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรซึ่งปรับปรุงมาจากแนวคิดของ Organ (1988) เพื่อให้สะดวกในการจำแนกพฤติกรรมด้านต่างๆ โดยรวมองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้เป็น 3 องค์ประกอบดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ ความตั้งใจช่วยเหลือผู้อื่น ได้แก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์โดยรวมขององค์กร การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในทันทีเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน การให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมมีส่วนร่วมรับผิดชอบ (Civic Virtue) หมายถึงพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบและสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กร เสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมต่อองค์กร

3. พฤติกรรมอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) พฤติกรรมอดทนอดกลั้นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น อดทนต่อความผิดหวัง ความลำบาก ความไม่สะดวกสบายจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่จำกัด หรืออดทนต่อความเครียด การให้อภัยผู้อื่นเมื่อเกิดความผิดพลาดเล็กน้อยๆ อันเป็นเหตุสุดวิสัยของบุคคลอื่นๆในองค์กร รวมทั้งการให้เกียรติและยกย่องผู้อื่น

3.2 Graham (1991 อ้างใน Podsakoff, 2000) ได้แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้เป็น 3 รูปแบบดังนี้

1. พฤติกรรมความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) เป็นการระบุดึงความจงรักภักดีต่อผู้นำขององค์กรและต่อองค์กร รวมทั้งพฤติกรรมที่ช่วยปกป้ององค์กรจากการถูกคุกคามซึ่งช่วยให้องค์กรมีชื่อเสียง และร่วมมือกับพนักงานคนอื่นๆ ที่จะช่วยสนับสนุนความสนใจขององค์กร

2. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Organizational Obedience) ให้ความสำคัญที่โครงสร้างขององค์กร คำพรณงาน และนโยบายของฝ่ายบุคคลที่ช่วยบันทึก และยอมรับความต้องการ และสิ่งที่ปรารถนาตามกฎหมาย ข้อปฏิบัติเชิงโครงสร้างอย่างมีเหตุผล การยอมอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ เช่นการเคารพต่อกฎ และคำสั่งในเรื่องความตรงต่อเวลา การทำงานให้สำเร็จ และช่วยดูแลรักษาทรัพยากรขององค์กร

3. พฤติกรรมมีส่วนร่วม (Organizational Participation) เป็นความสนใจในเหตุการณ์ขององค์กร แนะนำความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับมาตรฐานพฤติกรรมที่มีความถูกต้อง โดยเก็บข้อมูลอธิบายผ่านความรู้สึกกับผิชอบในระบบการจัดการในองค์กร รวมทั้งให้ความสนใจในการประชุมที่ไม่มีกำหนดการ การแบ่งปันข้อมูลด้านความคิดเห็น และแนวความคิดใหม่ๆ กับผู้อื่น และส่งข่าวสารที่ไม่ดี หรือข่าวสาร ที่สนับสนุนแนวคิดที่ตนไม่ชอบเพื่อใช้ขัดแย้งกับความคิดของกลุ่ม

3.3 Van Scotter และ Motowidlo (1996 อ้างใน Podsakoff, 2000) ได้จำแนกรูปแบบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมการอำนวยความสะดวก (Interpersonal Facilitation) เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับบุคคล ประกอบด้วย การมุ่งพฤติกรรมระหว่างบุคคลซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย เป็นการให้ความสะดวกระหว่างบุคคลให้บรรลุผล โดยพิจารณาการปฏิบัติที่สนับสนุนศีลธรรม กระตุ้นความร่วมมือ การจัดอุปสรรคในการทำงาน หรือช่วยเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นงานในหน้าที่ ดังนั้น การอำนวยความสะดวกให้กับบุคคลให้บรรลุผลในการทำงานเป็นความต้องการของสังคม และบุคคลเพื่อสนับสนุน ประสิทธิภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดองค์กร

2. พฤติกรรมความมีวินัยในตนเอง (Job Dedication) เป็นการปฏิบัติตามกฎ รวมทั้งเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการคิดริเริ่มที่จะแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน การอุทิศให้กับงานเป็นสิ่งจูงใจที่จะสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยขับเคลื่อนบุคคลให้ปฏิบัติงานด้วยการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนผลกำไรที่สูงสุดให้กับองค์กร

4. การพัฒนาพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

แนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สฤยา ชีระวนิชตระกูล 2004)

1. แนวคิดในการยกย่องให้รางวัลบุคลากรที่มีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ผู้มีผลงานดีเด่นและผู้ที่ทำความดีที่สร้างสมมาในอดีต โดยมี 2 แนวคิดหลักคือ แนวคิดแรก ประกาศยกย่องให้รางวัลแก่บุคคลที่มีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มีผลงานดีเด่นและได้ทำความดีให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป เพื่อเป็นกำลังใจให้ปฏิบัติงานต่อไป แนวคิดที่สอง ประกาศยกย่องให้รางวัลแก่บุคคลที่มีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ผลงานดีเด่นและได้ทำความดีให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป และให้การสนับสนุนทางด้าน “เงินและงาน” เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลได้ทำประโยชน์ให้แก่วิชาชีพ สังคม และประเทศชาติมากขึ้น

2. รูปแบบและวิธีการยกย่องให้รางวัลอย่างมีระบบและปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยให้ความสำคัญต่อการยกย่องให้รางวัลบุคลากรผู้มีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป อีกทั้งเป็นการจูงใจให้คนดีคนเก่งภูมิใจในตนเองและมุ่งมั่นตั้งใจทำงานต่อไป

3. รูปแบบและวิธีการยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในแต่ละวงการวิชาชีพ ให้มีวิวัฒนาการชัดเจนสอดคล้องกัน โดยจะมีหน่วยงานดูแลรับผิดชอบเพื่อสรรหาบุคคลผู้มีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจนเป็นที่ประจักษ์ชัดเจน มีผลงานดีเด่น มีความดี มีความเสียสละ ในแต่ละอาชีพและประกาศเกียรติคุณให้สังคมได้ประจักษ์อันก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน

จากประเด็นดังกล่าวสรุปได้ว่าแนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานโยบายการยกย่องบุคลากรผู้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มีผลงานดีเด่น มีความดี มีความเสียสละในแต่ละอาชีพ และประกาศเกียรติคุณให้สังคมได้ประจักษ์ ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้จะช่วยพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากรได้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นพบว่า แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของ Organ (1988) ได้แบ่งองค์ประกอบอย่างละเอียดและครอบคลุม ทำให้สามารถอธิบายพฤติกรรมแต่ละด้านได้ชัดเจน คือพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Organ (1988) เป็นกรอบในการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พบว่ามีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548: 90) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึงองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กร ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่องและบริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

วรภัทร์ ภูเจริญ (2549: 14) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการทำให้องค์กรเป็นอมตะหรือยั่งยืน เป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ให้คนในองค์กรเกิดการใฝ่รู้ ใฝ่เรียนรู้อยู่ในทางที่จะช่วยพัฒนาตนเอง ครอบครัว องค์กร ชุมชน และชุมชนโลก ผลของการเรียนรู้คือองค์ความรู้ (Knowledge)

Senge (1991: 1) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึงองค์การที่ซึ่งพนักงานเพิ่มความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสรรค์ผลงานตามที่ตนเองปรารถนาอย่างแท้จริง องค์การที่แนวความคิดแบบใหม่ได้รับการใส่ใจ สร้างแรงบันดาลใจอย่างมีอิสระ องค์การที่ผู้คนเรียนรู้ถึงวิธีการในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง

Gavin (1993: 78) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึงองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การแสวงหา การถ่ายโอนความรู้ และการนำไปปรับพฤติกรรมในองค์การ เพื่อสะท้อนถึงความรู้และความเข้าใจใหม่ๆ โดยเน้นการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องมีการกระทำ

Marguardt and Reynolds (1994: 22) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อเข้าใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้น

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์การที่พนักงานเพิ่มความสามารถอย่างต่อเนื่อง แนวความคิดแบบใหม่ได้รับการใส่ใจ สร้างแรงบันดาลใจอย่างมีอิสระ พนักงานเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยได้รวบรวมและศึกษาในการวิจัยครั้งนี้จะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Senge
2. แนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt and Reynolds

โดยสามารถสรุปและนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Senge

องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการนิยามอย่างกว้างขวางเมื่อ Senge ศาสตราจารย์จาก MIT Sloan School of Management ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization ในปี 1990 หรือที่คุ้นเคยในชื่อ The Black Book และในปี 1994 ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Field book – Strategies and Tools for Building a Learning Organization

Senge (1994) ได้เสนอแนวทางในองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) เพื่อนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีองค์ประกอบครบทั้ง 5 ประการหรือที่ Senge เรียกว่า วินัย 5 ประการจะถือได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วินัยทั้ง 5 ประการดังต่อไปนี้

1. การรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

การที่องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องนั้นต้องมาจากการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรที่มีแรงจูงใจในตนเองเป็นแรงผลักดันในการเรียนรู้ เป็นพนักงานที่เชี่ยวชาญในหน้าที่ที่ตนเองดูแล และแต่ละคนมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองโดยกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองว่าต้องการอยู่จุดไหนในอนาคต ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้ก่อเกิดแรงบันดาลใจ และเป็นบุคคลที่มีความเป็นนายตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้เรื่อยๆ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ และสามารถระบุเป้าหมายของตนเองได้อย่างชัดเจน เหล่านี้เป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Models)

เป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการรับรู้และเข้าใจ ทัศนคติสิ่งที่เราเห็นได้ยินหรือรับรู้ต่างๆ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล แบบแผนความคิดนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่บุคคลนั้นจะกระทำต่อสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถวิเคราะห์แก้ไขปัญหาคือคุ้นเคยได้ดี แต่หากองค์กรมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมเป็นหลัก กรอบความคิดแบบเดิมๆนี้อาจจะทำให้เรา

ปฏิเสธสิ่งที่เราไม่คุ้นเคย ทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่ๆ ก็เป็นไปได้ ดังนั้นการแก้ไขเชิงสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม ต้องถอยออกมาจากกรอบความคิดเดิม (Paradigm Shift) เพื่อเห็นภาพใหม่ คิดสิ่งใหม่ๆ ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากแต่ละคนมีกรอบความคิดที่แตกต่างกัน การเข้าใจและตีความหมายในสิ่งที่ได้เห็นหรือข้อมูลที่ได้รับจะต่างกัน ดังนั้นองค์การควรทำให้ทุกคนทราบว่ากรอบความคิดของแต่ละคนเป็นอย่างไร เพื่อให้เกิดการสื่อสารง่ายขึ้น และเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

เป็นการสร้างทักษะของการร่วมมืออย่างยึดมั่นของสมาชิกองค์การ เพื่อพัฒนาไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์การ เป็นการที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ ดังคำกล่าวที่ว่า ถ้าไม่ได้ร่วมคิดก็จะไม่เกิดการร่วมทำอย่างมุ่งมั่น (No commitment, No involvement) โดยวิสัยทัศน์นั้นเปรียบเสมือนแนวคิดในความสัมพันธ์ร่วมกัน หรือวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่นำมารวมกันเป็นการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเกิดขึ้นได้ เมื่อพนักงานมองเห็นภาพเดียวกันและมีความมุ่งมั่นร่วมกันอย่างแท้จริง ไม่ใช่วิสัยทัศน์ที่มาจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือจากคำสั่งของผู้บริหารระดับสูง

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

เน้นการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น โดยการมุ่งเน้นการเรียนรู้งาน อาจใช้แนวทางทำไปเรียนรู้ไป (Action Learning) ด้วยการมาร่วมปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการทุกครั้งที่มีการปฏิบัติการเสร็จ (After Action Review) เพื่อทำครั้งหน้าให้ดีกว่าครั้งนี้ หลักของการเรียนรู้เป็นทีมเริ่มต้นที่ การเสวนา (Dialogue) สมาชิกในทีมไม่ควรคาดเดาแต่ควรเข้าไปสู่กระบวนการ คิดไปด้วยกัน (Thinking Together) ซึ่งแตกต่างจากการประชุมกันเพราะการเสวนากันเป็นการที่ทุกคนมีสิทธิที่จะพูด ไม่ต้องการข้อยุติ เป็นการพูดจากใจ จากความรู้สึก ไม่ต้องกลัวว่าจะผิดหรือถูก การเรียนรู้เป็นทีมนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้เพราะเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานสำหรับองค์การสมัยใหม่

5. ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

Senge ให้ความสำคัญกับความคิดอย่างเป็นระบบมากที่สุด เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้แล้วนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้และความคิดใหม่ ตลอดจนเป็นกรอบของการสร้างความกระฉับกระเฉงในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆให้เป็นแบบแผนและขั้นตอนของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย เป็นประเด็นสำคัญที่ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มองโลกอย่างไร แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร และที่สำคัญให้มองผลกระทบเป็นกระบวนการระยะยาว ไม่ใช่เพียงการมุ่งเน้นผลสำเร็จในระยะสั้น

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (Senge, 1994) ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ประเภทของการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้จากการปรับตัว จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และ ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย การรอบรู้แห่งตน แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และการสนทนาแบบมีแบบแผน

2. องค์การ (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 ปัจจัยได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การ

3. สมาชิกในองค์การ (People) หรือการส่งเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลากร ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตรและชุมชน

4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้หรือการใช้ประโยชน์

5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร

อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1994) สามารถสรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. พนักงานในองค์กรรับรู้แต่หน้าที่ของตนเอง แต่ไม่รับรู้เป้าหมายขององค์กร
2. พนักงานรับรู้ปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร
3. พนักงานปฏิบัติตามแบบที่เคยกระทำมาก่อน มองเห็นแต่ภาพลวงตา จึงไม่ได้แก้ปัญหที่สาเหตุที่แท้จริง
4. พนักงานยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป
5. พนักงานเกิดความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้น แต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน
6. มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป
7. พนักงานขาดสติ หรือไม่รู้ตัว กับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไป

2. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt and Reynolds

การพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้

ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ (Marquardt and Reynolds, 1994) คือ

1. องค์กรมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ถึงถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อมกับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

3. องค์กรมีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

4. องค์กรมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. องค์กรมีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. องค์การมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัย เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. องค์การให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. องค์การเน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์การ หรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์การ เช่น เน้นเข้าถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) หรือเน้นย้ำพนักงานถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมา รวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. องค์การมีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์การที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. องค์การมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์การจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกในองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์การ ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์การ

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แนวความคิดของ Senge เป็นแนวคิดที่ได้รับการนิยามอย่างกว้างขวาง และเป็นแนวคิดที่เน้นการเรียนรู้ที่เริ่มต้นมาจากตนเองก่อนทั้งการควบคุมตนเองเพื่อเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แล้วจึงพัฒนาเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีมงานเรียนรู้เป็นทีมร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และพัฒนาความคิดให้เป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อสามารถเข้าใจภาพรวมและรายละเอียดย่อยของสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดทฤษฎีของ Senge ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับควมไว้วางใจในหัวหน้างาน

ความหมายของความไว้วางใจ

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับควมไว้วางใจในหัวหน้างาน (Trust in Supervisor) พบว่ามีผู้ศึกษาและให้ความหมายของความไว้วางใจดังนี้

Lewicki and Bunker (1996) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจ หมายถึง ความคาดหวังที่มีต่อความตั้งใจและแรงจูงใจของบุคคลอื่นๆ ซึ่งรวมสถานการณ์และความเสี่ยงเข้าไปในความคาดหวังนั้นด้วย

Mayer et. al. (1995: 712) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจ หมายถึง ความคาดหวังของผู้ให้ความไว้วางใจที่มีต่อการปฏิบัติ การกระทำของผู้ที่ได้รับควมไว้วางใจ ซึ่งทำให้ผู้ให้ความไว้วางใจยินดีที่จะกระทำหรือปฏิบัติตามผู้ที่ได้รับควมไว้วางใจ

Costa (2000) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจ หมายถึง สถานภาพด้านจิตใจที่คาดหวังเจตนาและจุดมุ่งหมายจากบุคคลอื่นรวมถึงการแสดงออกที่เด่นชัดทางพฤติกรรมที่มีต่อบุคคลเหล่านั้น

ความหมายของความไว้วางใจในหัวหน้างาน

Misha (1996) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจในหัวหน้างานว่า หมายถึง ความเชื่อมั่น และไว้วางใจของพนักงาน ที่มีต่อหัวหน้างาน ว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ การตัดสินใจ ความเปิดเผย ความห่วงใยต่อพนักงาน และมีความมั่นคงในคำพูดและการกระทำ

Tan and Tan (2000 อ้างใน Sharkie, 2009: 494) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจในหัวหน้างานว่า หมายถึง ความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการกระทำของหัวหน้างานหรือพฤติกรรมต่างๆของหัวหน้างานที่ไม่สามารถควบคุมได้ และความรับผิดชอบในการสื่อสารเป้าหมายและนโยบายที่กำหนดโดยผู้บริหาร

Robbins (2005: 356) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจต่อหัวหน้างานหมายถึงความคาดหวังในทางบวกต่อหัวหน้างาน ไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำหรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส

จากความหมายของความไว้วางใจในหัวหน้างานดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ความไว้วางใจในหัวหน้างาน หมายถึง ความคาดหวังในทางบวก และเป็นความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรม การกระทำ การตัดสินใจ ความสามารถ ความห่วงใยต่อพนักงาน และความมั่นคงในคำพูดและการกระทำของหัวหน้างาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจ

นักวิชาการหลายคนให้ความสนใจแนวคิดความไว้วางใจ จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าความไว้วางใจมีความสำคัญต่อองค์กร ดังที่ Bijlsma and Koopma (2003 อ้างใน Sharkie 2009) ที่กล่าวว่าความไว้วางใจเป็นกุญแจสำหรับผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพราะความไว้วางใจช่วยทำให้เกิดการพยายามที่จะช่วยเหลือองค์กร ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก Tyler (2003) ที่กล่าวว่าความไว้วางใจเป็นกุญแจสำคัญที่จะสร้างความร่วมมือ นอกจากนั้นยังเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจของพนักงานในการมีส่วนร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ และกลายมาเป็นสิ่งสำคัญในหลายองค์กรเมื่อมีความขัดแย้งในพนักงานหรือการลดขนาดองค์กรอาจส่งผลกระทบต่อระดับความ

ไว้วางใจหรือความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานลดน้อยลง การที่จะได้มาซึ่งความร่วมมือและการแบ่งปันทักษะความรู้ ผู้บริหารต้องให้ออกาสพนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อพัฒนาระดับความไว้วางใจให้เพียงพอที่จะสร้างความร่วมมือหรือการแบ่งปัน Mayer and Gavin (1999 อ้างใน Sharkie 2009) กล่าวว่าการศึกษาความไว้วางใจในหัวหน้างานจะทำให้เกิดความไว้วางใจในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับบริบท และการนำไปใช้ จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับความไว้วางใจในหัวหน้างาน ดังเช่นที่ Pillai *et al.* (1999) และ Podsakoff *et al.* (1990) พบว่า ความไว้วางใจในหัวหน้างานช่วยกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ Aryee *et al.* (2002 อ้างใน Poon 2005) กล่าวว่าความไว้วางใจในหัวหน้างานช่วยกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมระหว่างบุคคล (Interactional Justice) กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคคล นอกจากนี้ Nanus (1989 อ้างใน Bartram and Casimir 2007) ได้กล่าวว่าผู้นำจำเป็นต้องได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม เพราะความไว้วางใจนั้นเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ตามยึดมั่นต่อผู้นำ และ Bass (1985 อ้างใน Bartram and Casimir 2007) ได้กล่าวว่าผู้ตามจำเป็นต้องมีความไว้วางใจในตัวผู้นำหากว่าต้องการมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ

จากการรวบรวมและศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ พบว่ามีนักวิชาการหลายคนให้ความสนใจแนวคิดความไว้วางใจ และมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับบริบท และการนำไปใช้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจของ Marshall
2. แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจของ Lewicki and Bunker
3. แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจของ Misha
4. แนวคิดการสร้างควมไว้วางใจภายในองค์การ

สามารถสรุปและนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจของ Marshall

Marshall (2000: 49-52) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นความสำคัญ เนื่องจากความไว้วางใจเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งเป็นกฎแห่งธรรมชาติ และเป็นข้อเท็จจริงที่ช่วยปกป้องชีวิตมนุษย์ ความไว้วางใจจึงเป็นความจำเป็น เป็นความปรารถนาของมนุษย์ในการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน และเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการดำรงอยู่ร่วมกัน ความสำคัญของความไว้วางใจสามารถแยกย่อยเป็น 5 ปัจจัยดังนี้

1. ความต้องการทางด้านชีววิทยา (Biological Need) เมื่อบุคคลกำเนิดขึ้นมาบนโลก ความไว้วางใจบุคคลอื่นเป็นความจำเป็นทางด้านชีววิทยา เนื่องจากเมื่อแรกเกิดร่างกายเปราะบาง ไม่มีสิ่งปกคลุมร่างกายและมีความเสี่ยง บุคคลยังไม่รับรู้ถึงความเปราะบางนั้น แต่บุคคลจะให้ความไว้วางใจกับบุคคลอื่น 2 คน ที่ให้การดูแลด้วยความจริงใจ และเมื่อเจริญเติบโตขึ้น ความไว้วางใจจะยังคงอยู่ แต่ระดับของความไว้วางใจ จะชัดเจนขึ้นจากประสบการณ์ในวัยทารก และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงชีวิตต่อมา

2. ความต้องการด้านจิตใจ (Psychological Requirement) ในทางจิตวิทยาบุคคลต้องการมีความสามารถในการคาดคะเน มีความมั่นคงยั่งยืน และมีความรู้สึกปลอดภัย บุคคลต้องการรู้ว่าสถานที่ไหนที่สามารถยื่นมือช่วยเหลือผู้อื่น อะไรที่สามารถคาดเดาได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคคลทำงานได้ดีขึ้น ในสถานที่ทำงานซึ่งมีระดับความไว้วางใจสูง จะมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และมีการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม นั่นคือ ความรู้สึกมั่นคงทางด้านจิตใจจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันทางอารมณ์

3. การมีสุขภาวะทางอารมณ์ (Emotional Well Being) บุคคลส่วนใหญ่ทำงานเพื่อต้องการความสุขในชีวิต ซึ่งเป็นเครื่องวัดความรู้สึกเกี่ยวกับตนเอง การมีสุขภาวะทางอารมณ์ในระดับสูง บุคคลจะรู้สึกถึงความสมดุลตามสภาพของตนเอง ส่วนการมีสุขภาวะทางอารมณ์ในระดับต่ำ บุคคลจะรู้สึกถูกกดดัน ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ และรู้สึกเป็นเหยื่อของบุคคลอื่นในสถานที่ทำงานที่ซึ่งมีความรู้สึกไม่แน่นอน กลัว หรือไม่ยอมรับนับถือกันจะมีระดับความผาสุกต่ำ สถานที่ซึ่งมีความมั่นคง ปลอดภัย ความต้องการของพนักงานได้รับการยอมรับ ความรู้สึกของความสุขจะอยู่ในระดับสูง ทำให้พนักงานสามารถไว้วางใจผู้อื่น ผลผลิตจะเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลมีความสามารถในการต่อสู้กับสภาวะกดดันและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสำคัญของการเคารพตนเอง (Cornerstone of Self Respect) การเคารพในตนเองเป็นพื้นฐานของบุคคลในการดำรงอยู่ในแต่ละวัน บุคคลจะมีความรู้สึกต่อตนเองในทางที่ดีถ้าได้รับความไว้วางใจและสามารถให้ความไว้วางใจบุคคลอื่น ส่วนบุคคลที่มีความเคารพตนเอง ในระดับต่ำ ดูเหมือนจะต้องพึ่งพาบุคคลอื่นในการชี้นำ และมีความต้องการที่จะยอมทำตามบุคคลอื่นในระดับสูง ดังนั้น ระดับของการเคารพตนเอง จะทำให้เกิดสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5. พื้นฐานของสัมพันธภาพ (Foundation for Relationship) บุคคลยึดเหนี่ยวกันด้วยสัมพันธภาพ ถ้าปราศจากความไว้วางใจ สัมพันธภาพจะเป็นเพียงการแลกเปลี่ยน ดังนั้น สัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเป็นระยะเวลายาวนาน จะสะท้อนให้เห็นถึงระดับความไว้วางใจที่บุคคลมีให้แก่กัน บุคคลบางคนเริ่มต้นสัมพันธภาพด้วยความไว้วางใจ ซึ่งเป็นความเชื่อใจในความน่าเชื่อถือและความซื่อสัตย์ ในขณะที่บุคคลบางคนเริ่มต้นความไว้วางใจด้วยความคาดหวังว่าการกระทำของบุคคลอื่นจะสอดคล้องกับคำพูด บุคคลบางกลุ่มเริ่มต้นสัมพันธภาพด้วยความไม่ไว้วางใจ และต้องการการพิสูจน์ว่าสามารถไว้วางใจได้ อย่างไรก็ตาม สัมพันธภาพเริ่มต้นที่ความไว้วางใจบุคคลจะต้องสร้างขึ้นและทะนุบำรุงให้ดำรงอยู่เหมือนกับวัฒนธรรมในการทำงาน สถานที่ทำงานที่มีระดับความไว้วางใจต่ำ สัมพันธภาพระหว่างกันจะไม่ดี มีความขัดแย้งสูง และผลผลิตต่ำ ส่วนสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีระดับความไว้วางใจสูง จะมีบรรยากาศของความซื่อสัตย์เปิดเผยจริงใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ทำให้เพิ่มผลผลิตของงาน การรับรู้คุณค่าของตนเอง และการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจของ Lewicki and Bunker

Lewicki and Bunker (1996 อ้างใน Costa 2003) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านสังคม จิตวิทยา การเมือง มนุษยวิทยา ประวัติศาสตร์และ ชีววิทยา สังคม ซึ่งความแตกต่างของมุมมองเหล่านี้สามารถรวบรวมออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. มุมมองของนักทฤษฎีบุคลิกภาพ (The Views of Personality Theorists) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้น ถึงความแตกต่างทางบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่มีความพร้อมต่อความไว้วางใจ ซึ่งความพร้อมต่อความไว้วางใจนั้นจะถูกสร้างและพัฒนาขึ้นมาจากบริบททางสังคม ความไว้วางใจในแนวคิดของ

นักทฤษฎีบุคคลิกภาพ จึงเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ความคาดหวัง หรือความรู้สึกที่หยั่งรากลึกในลักษณะของบุคคลิกภาพซึ่งก่อเกิดจากการพัฒนาทางด้านจิตสังคมของบุคคลในวัยทารก

2. มุมมองของนักสังคมวิทยาและนักเศรษฐศาสตร์ (The View of Sociologists and Economists) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นว่า ความไว้วางใจเป็นปรากฏการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือสถาบัน (Institutional Phenomenon) ดังนั้น ความไว้วางใจจึงเป็นแนวคิดที่เป็นทั้งปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในและระหว่างองค์กร และเป็นความไว้วางใจของบุคคลในสถาบันหรือองค์กรเหล่านั้น

3. มุมมองของนักจิตวิทยาสังคม (The View of Social Psychologists) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างหรือการทำลายความไว้วางใจในระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ดังนั้น ความหมายของความไว้วางใจในมุมมองของนักจิตวิทยาสังคมจึงเป็นความคาดหวังของกลุ่มบุคคลอื่นในการดำเนินงานร่วมกัน เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามความคาดหวัง และเป็นส่วนประกอบในบริบทที่ช่วยเสริมสร้าง หรือ ยับยั้งการพัฒนาและคงไว้ซึ่งความไว้วางใจ

ลักษณะของบุคคลที่ให้ความไว้วางใจ (Trustor) เป็นลักษณะที่นำไปสู่ความคาดหวังทั่วไปเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของบุคคลอื่น หมายถึงความโน้มเอียงที่จะให้ความไว้วางใจ (Propensity of Trust) เป็นปัจจัยภายในหรือกลุ่ม ซึ่งมีผลกระทบต่อแนวโน้มที่บุคคลหรือกลุ่มจะไว้วางใจ การพิจารณาความโน้มเอียงที่จะไว้วางใจของบุคคลที่มีความไว้วางใจนั้นยังไม่เพียงพอ เนื่องจากบุคคลที่ให้ความไว้วางใจนั้นให้ระดับความไว้วางใจต่างกัน ขึ้นอยู่กับบุคคลที่ถูกไว้วางใจมีลักษณะต่างกัน ดังนั้นจึงต้องเข้าใจคุณลักษณะของบุคคลที่ถูกไว้วางใจ หรือแนวคิดของความน่าไว้วางใจ (Trust Worthiness)

ลักษณะของบุคคลที่ถูกไว้วางใจ (Trustee) เป็นวิธีหนึ่งที่จะเข้าใจว่าการที่บุคคลหรือกลุ่มให้ความไว้วางใจแก่บุคคลหรือกลุ่มอื่นมากน้อยเพียงใด พิจารณาจากคุณลักษณะเฉพาะ และการกระทำของบุคคลที่ถูกไว้วางใจ เป็นคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1. ความสามารถ (Ability) หมายถึง กลุ่มของทักษะต่างๆ สมรรถนะและคุณลักษณะพิเศษที่บุคคลมีความสามารถสูงในทักษะบางสาขา สามารถให้บุคคลอื่นไว้วางใจในงานที่ยากที่เกี่ยวข้องกับสาขานั้น ซึ่ง Mishra (1996) ใช้คำว่า เป็นความสามารถ (Competence)

2. ความเมตตากรุณา (Benevolence) หมายถึง สิ่งที่บุคคลที่ถูกไว้วางใจได้รับความเชื่อว่าต้องการจะทำแต่สิ่งดีๆ ให้แก่บุคคลที่ให้ความไว้วางใจ

3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว (Integrity) หมายถึง ความเชื่อว่าบุคคลที่ถูกไว้วางใจมีจิตสำนึกที่ดี มีการกระทำที่คงเส้นคงวา มีการสื่อสารที่คืบหน้าเชื่อถือ

3. แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจของ Misha (Dimension of Trust : องค์ประกอบของความไว้วางใจ)

Misha (1996: 264-265) ได้ให้แนวคิดความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่มีหลายมุมมอง ซึ่งการไว้วางใจระหว่างบุคคลจะประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้านที่มีพื้นฐานจากความคาดหวังหรือความเชื่อใจ (Expectation or Belief) และการยอมตามบุคคลอื่น (The Notion of Vulnerability) ดังนั้น Misha จึงได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นความสมัครใจของ บุคคลที่จะยอมตามบุคคลอื่นด้วยความเชื่อมั่นว่า บุคคลอื่นนั้นมีความสามารถเปิดเผย ให้ความหวังใจและเชื่อถือได้ซึ่งในความหมายนี้ ความไว้วางใจจึงเป็นความสมัครใจหรือความเชื่อใจที่เกิดขึ้นภายใต้องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive) อารมณ์ (Emotion) และพฤติกรรม (Behaviour) ผลที่ตามมาของความไว้วางใจจะทำให้เกิดพฤติกรรมการร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) หรือการมอบหมายงาน (Delegation) เมื่อบุคคลเริ่มให้ความไว้วางใจบุคคลอื่น โดยความไว้วางใจตามแนวคิดของ Misha มีองค์ประกอบด้วยกัน 4 ด้านดังนี้

1. ด้านความสามารถ (Competence Dimension) หมายถึง ความสามารถที่เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ บุคคลจะให้ความไว้วางใจผู้นำด้วยความเชื่อว่า ผู้นำมีความสามารถในการทำงานได้ดี และมีความสามารถในการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสม ซึ่ง Gabarro (1987 อ้างใน Misha, 1996) กล่าวว่าผู้นำจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ความสามารถเฉพาะในวิชาชีพ (Specific Competence) เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะ เทคนิค และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานในวิชาชีพ

1.2 ความสามารถทางด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Competence) เป็นความสามารถและการตัดสินใจในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรได้ดี

1.3 ความสามารถเชิงธุรกิจ (Business Sense) หมายถึง ความสามารถที่นอกเหนือจาก ความชำนาญในงานอาชีพ อาทิ ประสบการณ์ ความคิดทางด้านธุรกิจ จิตสำนึกที่จับใจมีความเฉลียวฉลาด และมีความเข้าใจในบริบทขององค์กรเป็นอย่างดี

2. ด้านความเปิดเผย (Openness Dimension) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำว่า เป็นบุคคลที่มีความเปิดเผยต่อพนักงานและปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความซื่อสัตย์ (Honesty) ซึ่งการเปิดเผยจะต้องเป็นการเปิดเผยความจริงของปัญหาและความสำเร็จที่ได้รับ นอกจากนี้บุคคลยังต้องการการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรมทั้งเรื่องการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและอนาคตการทำงาน ผู้นำที่มีความจริงใจ และเปิดเผย จะมีเหตุผลในการพูดความจริงอย่างตรงไปตรงมา ทั้งความสำเร็จของงานและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ระหว่างบุคคล และสร้างบรรยากาศในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่ง Kouzes and Posner (1993 อ้างใน Misha, 1996) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพที่เป็นกันเองกับพนักงาน ประตูดห้องของผู้นำจะเปิดกว้างเสมอเพื่อให้พนักงานเข้าพบเพื่อแสดงความคิดเห็น ข่าวดาร และอื่น ๆ โดยผู้นำจะยินดีรับฟังความคิดเห็นและปัญหา พร้อมนำไปพิจารณาและหาข้อตกลงร่วมกัน ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมการแสดงออกให้พนักงานรับรู้ ผู้นำมีความเปิดเผยและจริงใจ โดยการตั้งใจฟังในสิ่งที่พนักงานพูด หรือแสดงความคิดเห็น ผู้นำควรกล่าวคำชื่นชมในข้อเสนอ และแสดงให้เห็นถึงการยอมรับและเคารพในความคิดเห็นของพนักงาน นอกจากนี้ ผู้นำยังควรเปิดเผยถึงการกระทำและความตั้งใจของผู้นำด้วยเช่นกัน เพราะการเปิดเผยซึ่งกันและกัน เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ

3. ด้านความห่วงใย (Concern Dimension) McGregor (1967 อ้างใน Misha, 1996) ให้ความหมาย ด้านความห่วงใยว่าหมายถึง การที่บุคคลให้ความไว้วางใจว่า ผู้นำจะไม่ฉกฉวยผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรมจากพนักงาน แต่จะยึดถือผลประโยชน์ของพนักงานเป็นสำคัญ และให้ความสนใจและห่วงใยต่อความผาสุกของพนักงานเท่าๆ กับ ความผาสุกของตนเอง นั่นหมายความว่าผู้นำจะสนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของพนักงานในองค์กรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ให้การยอมรับซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจและให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่

เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน ผู้นำจะให้ความสนใจและห่วงใยต่อความมั่นคงในงาน Kanter (1989 อ้างใน Misha, 1996) ได้เสนอแนวทางปฏิบัติเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในงาน ดังนี้

3.1 ส่งเสริมการเรียนรู้ (Knowledge) การให้โอกาสในการเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะในการทำงานกับพนักงาน เป็นการเพิ่มคุณค่าของบุคคลและโอกาสก้าวหน้าในอนาคตเพราะทักษะและความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และสร้างสมประสบการณ์ จะเป็นกองทุนทางปัญญาของบุคคล ทำให้มีโอกาสนก้าวหน้า มีชื่อเสียง และเพิ่มรายได้ให้กับบุคคลในอนาคต เป็นการสร้างความมั่นคงในงานให้กับพนักงาน ซึ่งผู้น้องการอาจมีเทคนิคต่างๆ ในการส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น จัดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และมีความสำคัญให้บุคคลได้มีโอกาสแสดงความสามารถและเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน และการให้โอกาสลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

3.2 ให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Opportunities for Achievement) ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศของความเปิดเผย และมีความยุติธรรมในการให้ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อโอกาสในการประสบความสำเร็จในการทำงานและความก้าวหน้าของพนักงาน ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ และให้รางวัลกับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น

4. ด้านความเชื่อถือได้ (Reliability Dimension) McGregor และ Ouchi (1981 อ้างใน Misha, 1996) ให้ความหมาย ความเชื่อถือได้ว่าหมายถึง บุคคลคาดหวังให้ผู้นำมีความมั่นคง (Consistency) ในคำพูดและการกระทำ นั่นคือ พูดยในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งที่พูด ความไม่มั่นคงในคำพูดและการกระทำของผู้นำ จะทำให้ความไว้วางใจในตัวผู้นำลดลง นอกจากความมั่นคงของพฤติกรรมแล้ว การตัดสินใจของผู้นำ (Judgement) ที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหตุการณ์ผิดปกติ ปัญหาหรือเหตุการณ์ในชีวิตประจำวันก็ส่งผลต่อความไว้วางใจในตัวผู้นำเช่นกัน เนื่องจากเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้น บุคคลหรือผู้นำอาจมีเจตนาที่จะปิดบังข้อมูลสำคัญไว้ ก่อให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัย ต่อความรู้สึกไว้วางใจที่กำลังดำเนินอยู่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกจึงควรมีความสม่ำเสมอแน่นอน เป็นที่น่าเชื่อถือ เพราะไม่มีอะไรที่น่าห่วงใยและสำคัญมากไปกว่าความขัดแย้งระหว่างคำพูดและการกระทำของผู้นำ บุคคลต้องการผู้นำที่สามารถทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าคำพูดของผู้นำไว้วางใจได้ ผู้นำจะพูดยในสิ่งที่จะทำและจะกระทำในสิ่งที่ได้พูดเอาไว้ และเชื่อว่าผู้นำมีความรู้ ทักษะ และความ

กระตือรือร้นในการเป็นผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาดที่จะรักษาภาพลักษณ์ ความเชื่อถือได้(Credible) โดยที่ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการชี้นำพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสามารถในการพึ่งพาได้ และมีความมั่นคงในพฤติกรรมของตนเอง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมกระทำในสิ่งที่ตนได้สัญญาไว้ จะทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น และไว้วางใจในผู้นำ เพราะพฤติกรรมของผู้นำสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ (Predictability) แต่ถ้าบุคคลรับรู้ว่า ผู้นำไม่น่าเชื่อถือบุคคลจะทำงานเฉพาะที่ได้รับมอบหมาย การจงใจในการทำงานจะต้องใช้เงินเป็นเบื้องต้น จะพูดถึงองค์การในแง่ดีเฉพาะในที่ชุมชน และจะช่วยดูแลงานอื่น ต่อเมื่อองค์การประสบปัญหาเท่านั้น นอกจากนี้บุคคลยังรู้สึกไม่ได้รับการสนับสนุน และเกิดความไม่พึงพอใจ (Nanus, Kouzes และ Posner 1989 อ้างใน Misha 1996)

จากการศึกษายังพบว่า ความไว้วางใจเป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำซึ่งต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารต้องสร้างความไว้วางใจในระดับสูงขึ้นในองค์การ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพขึ้นระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์การ หน่วยงานกับทีมงาน และผู้จัดการกับลูกค้า นอกจากนี้ การจะคงไว้ซึ่งความไว้วางใจในองค์การนั้น ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ต้องมีความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อการแก้ปัญหา โดยความไว้วางใจต้องปรับเข้าสู่เรื่องความร่วมมือกันปฏิบัติงาน (Reynold, 1997)

4. แนวคิดด้านการสร้างความไว้วางใจภายในองค์การ

Scheid และ Dodrill (2003) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยทางสถิติเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจโดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักที่สามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การปฏิบัติต่อกันอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ เป็นการเปิดเผยข้อมูลด้วยวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งรวมถึงผู้บริหารควร สร้างบรรยากาศในการทำงานแบบเปิดเผย มีการสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. การบริหารจัดการที่ดี การบริหารดีจะช่วยสร้างความไว้วางใจ หากปราศจากการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ส่งผลให้องค์การไม่สามารถผลักดันหรือทำให้พนักงานในองค์การสนับสนุนคล้อยตามการเปลี่ยนแปลงใดๆอย่างแท้จริงได้เลย

3. ผู้นำมีการแสดงความเมตตาต่อพนักงานทุกระดับ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าถึงการให้ผลประโยชน์หรือวันหยุดเพิ่ม แต่หมายถึงการให้ความช่วยเหลือทั้งด้านการฝึกอบรม และการให้โอกาส เพื่อให้พนักงานสามารถเพิ่มความรู้ และเพิ่มความรับผิดชอบ
4. พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพนักงานเอง โดยพนักงานควรมีโอกาสในการเสนอแนะ ข้อคิดเห็น ต่อเป้าหมายขององค์กร
5. การให้ความสำคัญต่อความแตกต่างของบุคคล พนักงานเปรียบเสมือนบุคคลในครอบครัว ทำงานร่วมกันให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เรียนรู้บุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล

จากการรวบรวมศึกษางานวิจัย และแนวคิดของความไว้วางใจ ผู้วิจัยพิจารณาว่าแนวคิดความไว้วางใจของ Misha ที่มีพื้นฐานจากความคาดหวังหรือความเชื่อใจและการยอมรับตามบุคคลอื่น ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด 4 ด้าน คือด้านความสามารถ ด้านความเปิดเผย ด้านความห่วงใยและด้านความเชื่อถือได้ ซึ่งครอบคลุมรายละเอียดและเนื้อหาของความไว้วางใจในหัวหน้านงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดของ Misha ในการศึกษาครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยเรื่องผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีผู้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สิริรัตน์ โกสยกันนธ์ (2541: 40) ได้ให้ความหมายผลการปฏิบัติงานหมายถึง ผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ มนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมการทำงาน รวมถึงความคิด สักยภาพของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยสามารถทราบได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

ปราณี ภักดีไพบูลย์ผล (2540: 51) ได้ให้ความหมายผลการปฏิบัติงานหมายถึง ผลการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความสามารถของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยสามารถประเมินได้จากเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (2532: 89) ได้ให้ความหมายผลการปฏิบัติงานหมายถึง ผลการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยอาจพิจารณาเป็นรายบุคคล คณะบุคคล หรือองค์กรได้

Cook และ Hansaker (2001: 244) ได้ให้ความหมายผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ประเมินหรือวัดได้ ในลักษณะของการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร

Schermerhorn (2002: 392) ได้ให้ความหมายผลการปฏิบัติงานหมายถึง ปริมาณและคุณภาพของงานในหน้าที่ที่ได้ทำเสร็จไปโดยบุคคลหรือกลุ่มในการทำงาน

Campbell *et al.* (1993 อ้างใน Muchinsky 2006: 214) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึง พฤติกรรม การกระทำ (Behavior) หรือสิ่งที่คนได้กระทำและสามารถสังเกตเห็นได้ ประกอบด้วยการกระทำที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสามารถวัดผลได้ตามความสามารถของแต่ละคน และควรเน้นความสนใจไปที่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานโดยอยู่ภายใต้การควบคุมของพนักงาน

จากความหมายของผลการปฏิบัติงานดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานหมายถึง พฤติกรรม การกระทำใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือผลงาน เพื่อที่จะให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กรที่ได้กำหนดไว้

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2546) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การประเมินความสามารถในภาคปฏิบัติงานของบุคคลภายใต้สภาพการณ์และเงื่อนไขที่สอดคล้อง

กับความเป็นจริง โดยพิจารณาจากระบวนการทำและคุณภาพของงาน เกณฑ์การประเมินอาจสร้าง
ขึ้นจากมิติความสำคัญของคุณลักษณะต่างๆของผลงานนั้น

ธงชัย สันติวงศ์ (2540: 251) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า
หมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะ
กำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด

สุสดี รุมาคม (2542: 4) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง
การประเมินบุคคลที่มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานและศักยภาพในการ
พัฒนา

อลงกรณ์ มีสุทธาและ สมิต สัจฉกร (2542: 11) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน หมายถึง การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับ
ตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพของ
บุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลง
ทัณฑ์ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

Rotchford (2002 อ้างใน Muchinsky 2006: 214) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการประเมินเพื่อใช้ในการตัดสินใจ โดยมุ่งเน้นที่การจัดการข้อมูลมี
เป้าหมายในการสะท้อนกลับเพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยเน้นการเตรียมข้อมูลที่เป็น
ประโยชน์สำหรับพนักงาน

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึงกระบวนการเพื่อใช้ในการตัดสินใจทางด้านการบริหารงาน
บุคคลโดยปราศจากอคติเพื่อให้องค์การทราบประสิทธิภาพและศักยภาพของพนักงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2541: 125) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคคลปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคคลว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสม และสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่า บุคคลสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของพนักงาน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับประโยชน์ใช้ได้ตรงตามความต้องการ
6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างคุณธรรม และการแก้ปัญหาคัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี และเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

สมชาย หิรัญภิตติ (2542: 202) กล่าวถึง สาเหตุสำคัญที่ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือ

1. การประเมินผล เป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง และตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน
2. เป็นการให้โอกาสหัวหน้างานได้ทบทวนพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของลูกน้องซึ่งกระทำได้ 2 ทาง คือ ทำการพัฒนาแผนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ถูกต้อง และเพื่อเป็นการเสริมแรงในสิ่งที่ลูกน้องทำถูกต้องแล้ว
3. การประเมินผลมีความสำคัญต่อการวางแผนอาชีพที่มั่นคงของพนักงาน เพราะจะเป็นการให้โอกาสที่ดีเพื่อทบทวนแผนอาชีพ ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองอย่างชัดเจน

วิธีสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Muchinsky (2006: 221) ได้ระบุถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าผู้ประเมินส่วนใหญ่นั้นเป็นหัวหน้างาน แต่บางองค์การก็ใช้การประเมินด้วยตนเองหรือประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ทั้งหมดนี้ใช้เพื่อประเมินการปฏิบัติงานที่แม่นยำ วิธีต่างๆที่ใช้ในการประเมินมีดังต่อไปนี้

1. วิธีจัดอันดับการประเมินแบบกราฟ (Graphic rating scales)

วิธีการนี้ถูกใช้ทั่วไปสำหรับการประเมินการปฏิบัติงาน พนักงานจะถูกประเมินโดยการใส่จำนวนปัจจัย ผู้ประเมินจะตัดสินใจจากจำนวนของปัจจัยที่พนักงานมี โดยทั่วไปจัดอันดับคะแนนตัดสินการปฏิบัติงานระหว่างช่วง 5-7 อันดับคะแนน และจำนวนปัจจัยอยู่ระหว่าง 5 และ 20 โดยทั่วไปเช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน การตัดสินใจ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือและแรงจูงใจ

2. วิธีการเปรียบเทียบพนักงาน (Employee-comparison method)

วิธีการเปรียบเทียบพนักงาน พนักงานจะถูกประเมินกับพนักงานคนอื่น ด้วยวิธีนี้ความแปรปรวนจะถูกรวมอยู่ในการประเมิน ดังนั้นการประเมินที่เน้นเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งซึ่งเป็นสาเหตุของการประเมินผิดพลาดก็จะถูกหลีกเลี่ยงไปได้ ข้อดีของวิธีการเปรียบเทียบพนักงานคือ ขจัดปัญหาที่เกิดจากทั้ง ข้อผิดพลาดจากแนวโน้มสู่ศูนย์กลาง (Central-Tendency Error) และ ข้อผิดพลาดจากการผ่อนปรน (Leniency Error) วิธีการเปรียบเทียบพนักงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 วิธีคือ

2.1 การจัดอันดับ (Rank Order) ผู้ประเมินจัดอันดับพนักงานจากสูงถึงต่ำตามการปฏิบัติงาน พนักงานที่ได้อันดับแรกหมายถึงดีที่สุด อันดับท้ายหมายถึง แย่สุด

2.2 การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) พนักงานจะถูกประเมินร่วมกับพนักงานทุกคนในกลุ่มที่กำลังถูกประเมิน ผู้ประเมินพนักงานที่ดีกว่าในแต่ละมิติของการประเมิน วิธีนี้ใช้เพื่อประเมินในมิติเดียว จำนวนของคู่เปรียบเทียบจะถูกคำนวณโดยสูตร และสรุปผลการประเมินโดย จำนวนครั้งที่แต่ละคนได้รับการประเมินให้ดีกว่าคู่ที่เปรียบเทียบด้วย และจัดอันดับโดยจำนวนครั้งที่พวกเขาได้รับ

2.3 การจัดอันดับตามการกระจายกลุ่ม (Forced Distribution) เป็นประโยชน์เมื่อขนาดตัวอย่างมีจำนวนมากและผู้ประเมินต้องการประเมินเพียงแค่มิติเดียว แต่วิธีนี้ก็สามารถใช้ในการประเมินหลายมิติได้ วิธีการประเมินนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีการกระจายแบบปกติ (Normal Distribution) และการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นกระจายตัวแบบปกติ ผู้ประเมินจะประเมินโดยจัดพนักงานอยู่ในระดับต่างๆ พนักงานทุกคนจะถูกประเมินด้วยวิธีนี้ ซึ่งบังคับให้ผู้ประเมินกระจายพนักงานทั้งหมดไปตามกลุ่มต่างๆ เป็นไปไม่ได้ที่พนักงานทั้งหมดจะถูกประเมินอยู่ในกลุ่มเดียวกันเช่น กลุ่มดีเลิศ, กลุ่มปานกลาง หรือ กลุ่มปรับปรุง การใช้จำนวนร้อยละ แต่ก็มีคนไม่เห็นด้วยเพราะคิดว่าการปฏิบัติงานไม่ใช้การกระจายตัวแบบปกติแต่ค่อนข้างจะ โน้มเอียง และปัญหาคือไม่มีการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. วิธีจัดอันดับและรายการตรวจสอบที่เกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavioral Checklist and Scale) เป็นข้อสำคัญในวิธีจัดอันดับและรายการตรวจสอบที่เกี่ยวกับพฤติกรรมคือ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีวิธีประเมินดังนี้

3.1 วิธีบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) คือผลลัพธ์ในทางที่ดีและทางที่แย่ของพฤติกรรมการทำงาน Anderson and Wilson (1997) กล่าวว่า วิธีการบันทึกเหตุการณ์นั้นควรยืดหยุ่นและสามารถถูกนำมาใช้เหมือนกับ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) หัวหน้างานบันทึกพฤติกรรมพนักงานที่มีแรงจูงใจต่อการทำงาน ซึ่ง การบันทึกเหตุการณ์สามารถจัดกลุ่มได้ เช่น ความรู้ในงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ และอื่นๆ การปฏิบัติงานของพนักงานสามารถอธิบายได้ในรูปแบบของเหตุการณ์ที่สำคัญ เช่น เหตุการณ์ในเชิงลบของพนักงานดูแลเครื่องจักรคือ ปลดปล่อยให้เครื่องจักรทำงานโดยขาดความสนใจ หรือ เหตุการณ์ในเชิงบวก คือ สวมแว่นป้องกันตลอดเวลาขณะทำงาน

3.2 จัดอันดับการประเมินโดยพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) เป็นการนำมารวมกันของ บันทึกเหตุการณ์สำคัญ กับวิธีการจัดอันดับการประเมิน การปฏิบัติงานถูกประเมินในรูปแบบการจัดอันดับแต่ละแนวนั้นสัมพันธ์กับเหตุการณ์พฤติกรรม

นอกจากวิธีการดังกล่าวข้างต้น ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 255-270) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีเทคนิควิธีที่จะนำมาใช้แบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นวิธีที่ใช้ในการประเมินผลเฉพาะแต่ละบุคคล เป็นการประเมินผลพนักงานทีละคนแยกกันในแต่ละครั้ง โดยไม่มีการนำไปเปรียบเทียบโดยตรงทันทีกับพนักงานเหล่านั้น ซึ่งเทคนิคนี้มี 7 วิธีด้วยกัน คือ

1. วิธีการประเมินผลตามมาตรา (Graphic Rating Scale) เป็นวิธีที่นิยมใช้และเป็นเทคนิคที่เก่าแก่ที่สุด ผู้ทำการประเมินจะได้รับแบบฟอร์มการประเมินที่มีขีดขนาด (Scale) ของการประเมินเรื่องต่าง ๆ แต่ละหัวข้อจากสูงไปต่ำ ซึ่งผู้ทำการประเมินให้ความเห็นที่ถูกต้องเกี่ยวกับพนักงานของตนตามหัวข้อในแต่ละลักษณะว่าตกอยู่ในอัตราส่วนใด

2. วิธีแบบบังคับตอบ (Forced-Choice) เป็นวิธีที่กำหนดให้มัลกรอย่างหนึ่ง คือ ผู้ทำการประเมินจะต้องพิจารณาเลือกเฉพาะจากชุดของข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัว พนักงาน โดยอาจจะมีเป็นลำดับในข้อความที่หนึ่ง สอง สาม และสี่ ซึ่งมีการจัดกลุ่มเอาไว้ ซึ่งกลุ่ม ของข้อความดังกล่าว จะช่วยให้ผู้ประเมินไม่คว่นตัดสินใจใช้ดุลยพินิจง่ายเกินไปที่จะประเมินไป ในทางเดียวที่จะเป็นไปในแง่ดีเท่านั้น หากแต่จะมีการจัดข้อความทั้งในแง่ดีและไม่ดี ที่จะบังคับให้ ผู้ ประเมินต้องเลือกออกมาจากข้อความที่กำหนด ซึ่งผู้ทำการประเมินต้องพิจารณาจากข้อความ อันใดอันหนึ่งว่าอันไหนเหมาะสมที่สุดที่จะใช้ประเมินความมีประสิทธิภาพของพนักงาน

3. วิธีการประเมินโดยเขียนเป็นคำบรรยาย (Essay Evaluation) เป็นวิธีง่ายที่ผู้ทำ การประเมินผลจะถูกมอบหมายให้บรรยายถึงจุดแข็งและจุดอ่อนเกี่ยวกับพฤติกรรมของตัว พนักงานส่วนมากมักใช้เพื่อประกอบกับการประเมินด้วยเครื่องมืออื่นๆ เช่น ประกอบใช้ควบคู่กับ วิธี Rating Scale วิธีการนี้สามารถนำมาใช้กับการประเมิน โดยกลุ่มบุคคลต่างๆ กันทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

4. วิธีการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objective) เป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ ประเมินตัวบุคคล ตามระบบนี้ผู้บังคับบัญชาและลูกน้องที่จะทำการประเมินจะร่วมกันกำหนด เป้าหมายไว้ล่วงหน้าว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพยายามทำให้สำเร็จผลได้ดีที่สุดในสิ่งใดภายใน ช่วงเวลาที่กำหนด วิธีนี้ส่งเสริมให้มีการระบุหรือบรรยายความเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ต่างๆ ในเชิง ปริมาณออกมา และเมื่อถึงขั้นของการประเมินผล การเข้ามาร่วมกันพิจารณาถึงระดับของ ความสำเร็จเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายก็จะกระทำร่วมกันทั้งสองฝ่าย

5. วิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique) วิธีนี้ผู้ชำนาญการ ด้านการบริหารงานบุคคล และหัวหน้างานในฝ่ายปฏิบัติจะมีการเตรียมข้อความจำนวนหนึ่งขึ้น ซึ่ง เป็นข้อความที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของพนักงาน หรือการปฏิบัติของพนักงานทั้งในแง่ที่ดีที่สุด และในแง่ที่ไม่ดีที่สุด ให้ปรากฏออกมา หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นวิธี ที่ทำการระบุข้อที่เป็นข้อดีต่างๆ ที่พนักงานควรจะต้องทำได้ และถ้าทำได้ก็จะนับเป็นข้อดี ผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคล จะจัดกลุ่มข้อความเหล่านี้ไว้ ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน

6. รายการตรวจสอบ (Checklist) จะมีรายการที่เป็นหัวเรื่องเรียงลำดับเป็นชุดของ คุณศัพท์ หรือคำบรรยายข้อความข้อความต่างๆ ซึ่งถ้าผู้ทำการประเมินเชื่อว่าพนักงานผู้นั้นมีคุณลักษณะ

ตามที่กล่าวแต่ละข้อ ผู้ทำการประเมินก็จะใส่เครื่องหมายสำหรับรายการหรือข้อความนั้น ๆ แต่ถ้าหากไม่มีก็จะปล่อยให้ว่างไว้ จากนั้นก็จะมีการรวมคะแนนที่จะนับเป็นจำนวนเต็มออกมาว่าได้อย่างไร

7. วิธีการประเมินโดยระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง (Behavioural Expectation Scale)

วิธีการนี้กระทำโดยให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาอธิบายหรือบรรยายความเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคลก็จะนำเอาผลของการเขียนบรรยายดังกล่าวมาจัดกลุ่มเป็นประเภท ซึ่งอาจแบ่งเป็น 5-10 ประเภทด้วยกัน หลังจากนั้นรายการจะถูกประเมินโดยหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้หัวหน้าผู้บังคับบัญชาอื่นเป็นผู้ประเมินข้อความเหล่านี้แทน แล้วก็จะมีการทดลองตรวจสอบเพื่อดูว่าการประเมินดังกล่าวนั้นถูกต้อง ซึ่งจะเชื่อได้ก็ต่อเมื่อไม่มีการเบี่ยงเบนที่สำคัญ

กลุ่มที่ 2 เทคนิควิธีประเมินที่ใช้กับบุคคลหลายๆ คนพร้อมกัน เป็นวิธีที่ใช้กับพนักงานแต่ละคนในแต่ละเวลาที่ต่างกัน เป็นเทคนิคที่มักจะใช้ประเมินพนักงานหลายๆ คน เปรียบเทียบกันกับพนักงานอื่นๆ ที่ทำการประเมินและกระทำในครั้งเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ 3 วิธีด้วยกัน คือ

1. การจัดลำดับที่ (Ranking) วิธีนี้ ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินออกมาว่าพนักงานผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุดเรื่อยไปจนถึงลำดับต่ำสุด

2. วิธีจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) ขั้นแรกจะมีการแยกชื่อของบุคคลที่จะต้องถูกประเมินให้ออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่นแยกจากกัน หลังจากนั้นก็จะทำการประเมินโดยพิจารณาคนใดคนหนึ่ง ในแง่ที่จะเทียบกับคนอื่นๆ ทั้งหมด ซึ่งผู้ประเมินก็จะใส่เครื่องหมายให้บุคคลที่ตน มีความรู้สึกแสดงถึงในแง่ที่ดีกว่า หรือเลวกว่าอีกคนหนึ่งในช่วงเปรียบเทียบกัน เช่น การเทียบว่านาย ก ดีกว่านาย ข และดีกว่านาย ค หรือเลวกว่านาย ง เป็นต้น

3. วิธีการจัดอันดับตามการกระจายกลุ่ม (Forced Distribution) กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินจะถูกมอบหมายให้ทำการประเมินภายในกรอบของการกระจายที่ได้กำหนดไว้แล้ว เช่น 10 เปอร์เซ็นต์ต่ำสุด 20 เปอร์เซ็นต์ถัดมา 40 เปอร์เซ็นต์ที่เป็นตัวเฉลี่ย 60 ในส่วนที่สูงถัดมา และ 100 ในส่วนที่สูงสุด วิธีการปฏิบัติในการประเมินก็คือ การให้พิมพ์ชื่อพนักงานลงในแผ่นการ์ดและถาม

ผู้ทำการประเมินว่าพนักงานผู้นั้นควรจะตกในช่วงหนึ่งช่วงใดของ 5 กลุ่มดังกล่าว และถ้าจะใช้เครื่องมือให้ถูกต้องยิ่งขึ้น ก็ควรจะกระทำการประเมินทั้ง 2 แนวมุม ที่สำคัญคือ การประเมินผลที่ได้ และการประเมินถึงโอกาสที่จะเลื่อนขั้น

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้นมีหลากหลายวิธีทั้งการจัดอันดับการประเมินแบบกราฟ การเปรียบเทียบพนักงาน การจับอันดับและรายการตรวจสอบเกี่ยวกับพฤติกรรม นอกจากนี้ยังแบ่งเป็นการประเมินพนักงานทีละคนแยกกัน และการประเมินพนักงานหลายคนพร้อมกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำการศึกษาวัยครั้งนี้เป็นการประเมินพนักงานหลายคนพร้อมกัน

องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นหลักเกณฑ์ทั่วไปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดำเนินการประเมินปีละ 2 รอบ ขึ้นอยู่กับงบประมาณของแต่ละองค์การ
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องพิจารณาอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ อย่างไรก็ตามแต่ละองค์การอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะของแต่ละองค์การ โดยทั่วไปน้ำหนักขององค์ประกอบผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70
3. คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกแบ่งเป็นอย่างน้อย 5 ระดับ โดยการกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับเป็นดุลยพินิจของแต่ละองค์การ
4. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานให้พิจารณาจากตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่พนักงานผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและตกลงร่วมกันไว้ โดยอ้างอิงความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดผลงาน และหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไป

องค์การจำเป็นต้องมีกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับแผนก ซึ่งเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ถ่ายทอดมาจากระดับองค์การ

5. การประเมินพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ สามารถทำได้โดยการอ้างอิงข้อกำหนดสมรรถนะและนิยามสมรรถนะของแต่ละองค์การกำหนดขึ้นมา

6. เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นธรรมและสะท้อนความเป็นจริงเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุด จึงต้องมีการกำหนดผู้มีอำนาจการประเมินและผู้ให้ข้อมูลและความเห็นประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในการวิจัยครั้งนี้

โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีการสร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อนำมาใช้ปรับ ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งงาน ของพนักงานประจำปี ซึ่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจัดทำโดยฝ่ายบริหารขององค์การ โดยมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผล ประกอบด้วย 9 หัวข้อ มีรายละเอียดดังนี้

1. ความรู้และทักษะในงาน หมายถึง สามารถแสดงถึงความเข้าใจในงานที่รับมอบหมาย ได้อย่างละเอียดรอบคอบและประยุกต์ใช้ความรู้และความสามารถเฉพาะทางเพื่อปรับปรุงแก้ไขงานที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. คุณภาพ หมายถึง สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ บรรลุงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความถูกต้องตรงประเด็นและตรงตามเวลา รวมถึงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องในครั้งแรก

3. การริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การมองหาวิธีการที่จะพัฒนาคุณภาพ ผลผลิต และความรับผิดชอบต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง มองหาความรับผิดชอบเพิ่มเติมและมองหาหนทางที่จะปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและรวดเร็วขึ้น

4. การบริหารเวลา หมายถึง ความสามารถกำหนดและจัดลำดับงานที่สำคัญ บรรลุผลงานที่ต้องการและบริหารเวลาได้อย่างดีที่สุดทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น มั่นใจในงานที่รับมอบหมายนั้น บรรลุผลสำเร็จ

5. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง การกำหนดและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา สรุปผลได้อย่างเหมาะสม พิจารณาและตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา มีกระบวนการตัดสินใจบนพื้นฐานด้านเวลา

6. ทีมงานและการร่วมมือ หมายถึง สามารถทำงานได้ดีกับสมาชิกในทีมงานเพื่อเป้าหมายของแผนก ทำงานได้ดีกับผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายของบริษัท มีความยืดหยุ่นเมื่อได้กับมอบหมายงานเพิ่มเติมหรือภาระกิจใหม่

7. ทักษะระหว่างบุคคล หมายถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยวิธีการที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล พัฒนาความสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อเพิ่มความเข้าใจและการติดต่อสื่อสาร

8. ทักษะการบังคับบัญชา หมายถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและการแก้ไขปัญหา ทำงานในเรื่องที่เพิ่มทักษะและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลเอาใจใส่การพัฒนา ความรับผิดชอบของพนักงานทั้งหมด

9. การบริหารจัดการ หมายถึงการสร้างชัดเจนและปรับตัวอุปสงค์ของกลุ่มให้สอดคล้องกับลำดับกลยุทธ์ของบริษัท สร้างแบบอย่างความประพฤติและการปฏิบัติงานส่วนบุคคล บริหารจัดการค่าใช้จ่าย

เมื่อพิจารณา หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ทั้ง 9 หัวข้อ ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมและเหมาะสม ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำ หัวข้อหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี มาใช้เป็นแบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน โดยมีพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นผู้ประเมินด้วยตนเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงาน

กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาว์อารมณ์ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กับกลุ่มตัวอย่างหัวหน้างานระดับต้นและหัวหน้างานระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งจำนวน 165 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในแต่ละแบบ พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิรภรณ์ กระบวนแสง (2549) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ เจตคติที่มีประสิทธิภาพ ความผูกพันต่อองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่งกับกลุ่มตัวอย่างตัวแทนประกันชีวิตที่มีตำแหน่งระดับผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่ง จำนวน 224 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 แต่ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปวีศา เนียรภาค (2551) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัดจำนวน 189 คน พบว่าภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำด้านการเห็นคุณค่าแห่งตนและด้านความสามารถในการตัดสินใจสามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

รัตนาวดี นนทบุรีภูมิบาล (2547) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต้น กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับต้นของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) จำนวน 153 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำ พฤติกรรมมุ่งงาน และการรับรู้ภาวะผู้นำพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Bartram and Casimir (2007: 4-19) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง , การกระจายอำนาจ ความไว้วางใจ ความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจและความไว้วางใจ และพบว่าความไว้วางใจในผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน โดยความไว้วางใจในผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจมากกว่าผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ตาม

Limsila and Ogulana (2007: 164-184) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการ วิศวกร สถาปนิกจำนวน 156 คน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานทุกด้าน ทั้งปริมาณงาน คุณภาพงาน การริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Pillai and Williams (2008: 144-159) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันองค์การกับผลการปฏิบัติงานกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานดับเพลิงจำนวน 303 คน ผลวิจัยสนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์การกับผลการปฏิบัติงาน และพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความสามารถที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

Politis (2006: 203-216) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของทีมงาน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานผลิต จำนวน 304 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของทีมงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน

เพ็ญภัทร์ เจริญพิทยา (2546) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในเครือบริษัท สเปเชียลตี้กรุ๊ป จำกัด กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในเครือบริษัท สเปเชียลตี้กรุ๊ป จำกัด จำนวน 234 คน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นและด้านพฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

ลาวัลย์ พร้อมสุข (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย) กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 394 คน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุพรรณา ประทุมวัน (2544) ได้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานผลิตสายพานยาง กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในโรงงานผลิตสายพานยางจำนวน 206 คน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม ด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นและด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

โสมสุดา เล็กอุดากร (2547) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาล กับกลุ่มตัวอย่างพยาบาลของโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่งจำนวน 250 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ และด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

อชรียา ร่วมวงศ์ (2546) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 250 คนผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือและด้านความสำนึกในหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Jung and Hong (2008: 793-808) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การบริการจัดการคุณภาพ โดยรวมกับผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวนพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมนิคม Manquiladora ประเทศเม็กซิโก จำนวน 230 คน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้กับผลการปฏิบัติงาน

อักษราภักดิ์ หลีกทอง (2548) ได้ทำการศึกษา การรับรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้บทบาทอาจารย์ในฐานะผู้นำการเรียนรู้ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กับกลุ่มตัวอย่างข้าราชการพลเรือนและพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการจำนวน 304 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการผลิตผลงานทางวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .217 และพบว่าการรับรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการผลิตผลงานทางวิชาการมากที่สุดคือ ด้านการรอบรู้แห่งตน รองลงมาคือด้านแบบแผนทางความคิดและด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน

อรุณรัตน์ คันทา (2550) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 354 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และพบว่า การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนความคิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญที่ .01

Power and Waddell (2004: 244-259) ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทีมงาน กับผลการปฏิบัติงาน กับกลุ่มตัวอย่างบริษัทประเทศออสเตรเลีย จำนวน 200 บริษัท พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในด้านการเงิน ด้านความรู้ ความพึงพอใจลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน

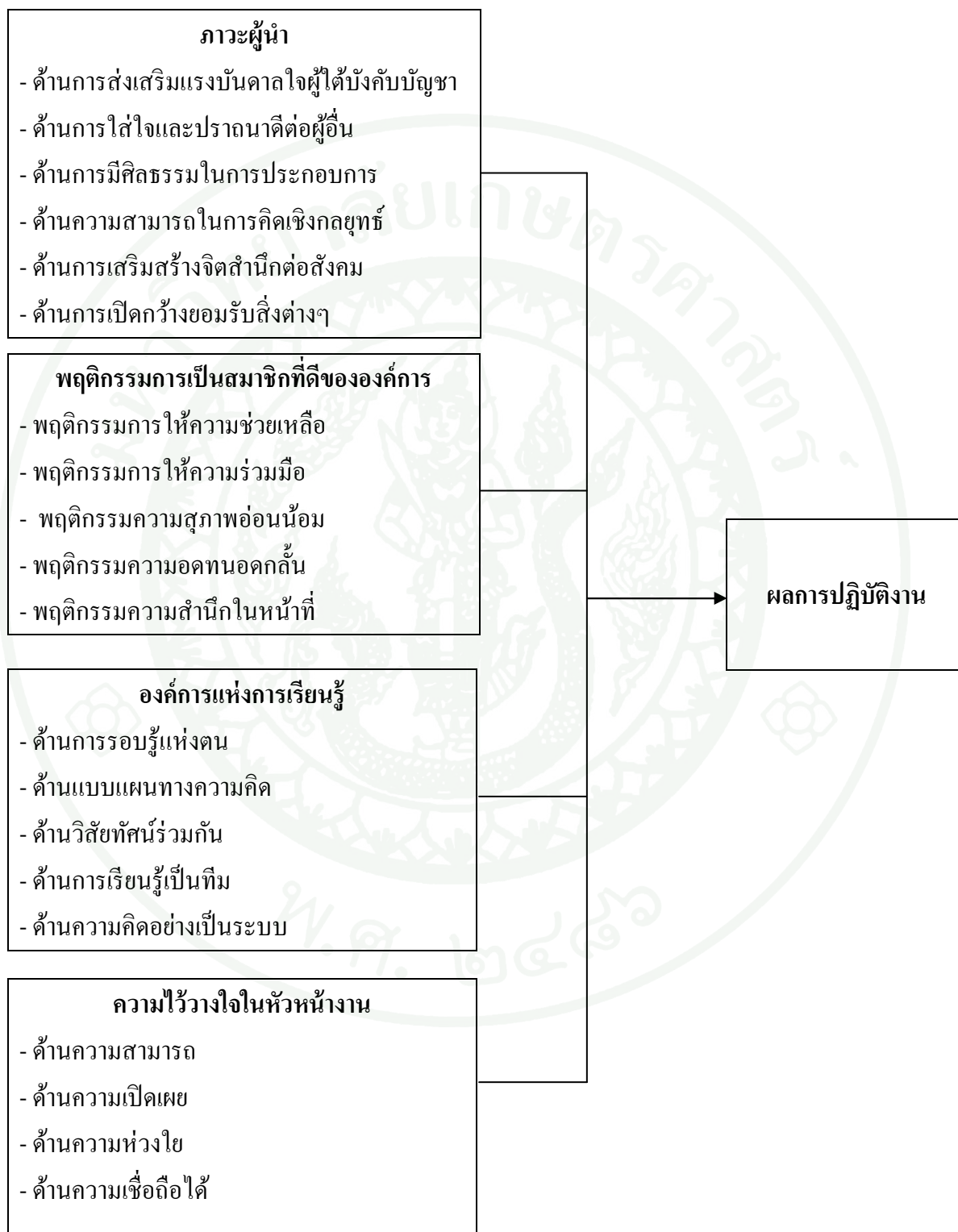
อารีย์ คำวนศักดิ์ (2545) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ ความไว้วางใจในองค์กร กับผลการดำเนินงานของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ที่ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล กับกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ จำนวน 287 คน ผลการวิจัยพบว่าความไว้วางใจในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .625

Davis *et al.* (2000) ศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้จัดการกับระดับยอดขาย ผลกำไร และการลาออกของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานขายในภัตตาคาร จำนวน 371 คน ผลการศึกษาพบว่า ความไว้วางใจในผู้จัดการระดับสูงจะมีความสัมพันธ์กับยอดขายของพนักงานในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ความไว้วางใจในผู้จัดการระดับสูงจะมีความสัมพันธ์กับผลกำไรระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 และความไว้วางใจในผู้จัดการระดับสูงมีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงานในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Erdem and Ozen (2003: 131-135) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศความไว้วางใจกับผลการปฏิบัติงานของทีมงาน กับกลุ่มตัวอย่าง ทีมงาน จำนวน 50 ทีมงาน ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างผลการปฏิบัติงานของทีมงานกับความไว้วางใจของสมาชิกในทีมงาน นอกจากนั้น ยังพบว่าความไว้วางใจของสมาชิกในทีมงานยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษางานเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (กนกวรรณ กอบกุลชนชัย, 2546; จริกรณ์ กระบวนแสง, 2543; Bartram and Cosimir, 2007; Pillai and Williams, 2008; Politis, 2006) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (เพ็ญภัทร์ เจริญพิทยา, 2546; ลาวัลย์ พร้อมสุข, 2544; สุพรรณา ประทุมวัน, 2544; อธิริยา ร่มวงศ์ 2546; Jung and Hong, 2008) องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (อักษราภักดิ์ หลีกทอง, 2548; อรุณรัตน์ คันทา, 2550; Power and Waddell, 2004) และความไว้วางใจในหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (อารีย์ คำนวนศักดิ์, 2545; Davis et al., 2000; Erdem and Ozen, 2003) ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

กรอบแนวความคิด



สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 4 ความไว้วางใจในหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้และความไว้วางใจในหัวหน้างานสามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานีได้

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงความสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผล การปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ แห่งหนึ่งในจังหวัด ปทุมธานี ที่ดำเนินธุรกิจประเภทนำเข้าชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และประกอบเป็นผลิตภัณฑ์ด้าน อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ เพื่อส่งออกต่างประเทศ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง จำนวน 343 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2551) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 189 คนโดยใช้วิธีการสุ่ม ตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงานใน แต่ละแผนกและจากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) สำหรับกลุ่ม ตัวอย่างแต่ละแผนกโดยวิธีการจับฉลาก

ตารางที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงานในแต่ละแผนก

แผนก	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
แผนกวิศวกรรมการผลิต	67	39	20.6
แผนกจัดซื้อวัตถุดิบ	61	33	17.5
แผนกประกันคุณภาพ	50	27	14.3
แผนกติดต่อประสานงานลูกค้า	42	23	12.2
แผนกวิศวกรรมการตลาด	38	22	11.1
แผนกวิศวกรรมวิเคราะห์จุดบกพร่อง	18	10	5.3
แผนกการเงิน	15	8	4.2
แผนกกระบวนการผลิตและประกอบ	15	8	4.2

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แผนก	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
แผนกวางแผนการผลิต	14	8	4.2
แผนกทรัพยากรบุคคล	11	6	3.2
แผนกวิศวกรรมอุตสาหกรรม	6	3	1.7
แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ	6	3	1.7
รวม	343	189	100

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามโดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน คำถามเป็นแบบเลือกตอบ และเติมข้อความ ซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน กับองค์กร และอายุงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามจากแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ของ รัตติกรณ จงวิศาล (2548) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้วยตนเอง แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เคยเลย นานๆ ครั้ง บางครั้ง ค่อนข้างบ่อย และบ่อยมาก ครอบคลุมภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยคำถามจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 1 – 7

องค์ประกอบที่ 2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ประกอบด้วยคำถามจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 8 - 13

องค์ประกอบที่ 3 การมีศีลธรรมในการประกอบการ ประกอบด้วยข้อคำถาม
จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 14 – 18

องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยข้อคำถาม
จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 19 – 22

องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน
5 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 23 – 27

องค์ประกอบที่ 6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 3
ข้อ ได้แก่ข้อที่ 28 – 30

ตอนที่ 3 แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม
ของ โสมสุดา เล็กอุดากร (2547) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Organ (1990) และข้อคำถาม
สอดคล้องกับบริบทองค์การที่วิจัยครั้งนี้ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ ปฏิบัติสม่ำเสมอ ปฏิบัติบ่อย ปฏิบัติบางครั้ง ปฏิบัติน้อยครั้ง ไม่เคย
ปฏิบัติเลย ครอบคลุมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 องค์ประกอบตามแนวคิดของ
Organ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน
8 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 1 – 8

องค์ประกอบที่ 2 พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน
7 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 9 – 15

องค์ประกอบที่ 3 พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 6
ข้อ ได้แก่ข้อที่ 16 – 21

องค์ประกอบที่ 4 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 6
ข้อ ได้แก่ข้อที่ 22 – 27

องค์ประกอบที่ 5 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 28 – 35

ตอนที่ 4 แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของ อรุณรัตน์ คันธา (2550) ที่ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1994) โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตั้งแต่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยครอบคลุมองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบตามแนวความคิดของ Senge ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การรอบรู้แห่งตน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ
ได้แก่ข้อที่ 1 – 5

องค์ประกอบที่ 2 แบบแผนทางความคิด ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ
ได้แก่ข้อที่ 6 – 8

องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ
ได้แก่ข้อที่ 9 – 13

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ
ได้แก่ข้อที่ 14 – 17

องค์ประกอบที่ 5 ความคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ
ได้แก่ข้อที่ 18 – 24

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความไว้วางใจในหัวหน้างาน ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นตามแนวคิดของ Misha (1996) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตั้งแต่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ครอบคลุมความไว้วางใจในหัวหน้างาน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความสามารถ ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 12 ข้อ
ได้แก่ข้อที่ 1 – 12

องค์ประกอบที่ 2 ความเปิดเผย ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 11 ข้อ
ได้แก่ข้อที่ 13 – 23

องค์ประกอบที่ 3 ความห่วงใย ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 10 ข้อ
ได้แก่ข้อที่ 24 – 33

องค์ประกอบที่ 4 ความเชื่อถือได้ ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 10 ข้อ
ได้แก่ข้อที่ 34 – 43

ตอนที่ 6 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยปรับใช้หัวข้อการประเมินจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการประจำปีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยครอบคลุม 9 องค์ประกอบคือ ความรู้และทักษะในงานคุณภาพ การริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารเวลา การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทีมงานและการร่วมมือ ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการบังคับบัญชา การบริหารจัดการ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ แบบประเมินมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตั้งแต่ ดีเยี่ยม ดีมาก ดี พอใช้ และควรปรับปรุง

เกณฑ์ในการให้คะแนน และแปลความหมายของระดับคะแนน

เกณฑ์ในการให้คะแนน และแปลความหมายของระดับคะแนน ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้สามารถนำเสนอตามลำดับได้ ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามภาวะผู้นำ

บ่อยมาก	ให้	5	คะแนน
ค่อนข้างบ่อย	ให้	4	คะแนน
บางครั้ง	ให้	3	คะแนน

นานๆครั้ง	ให้	2	คะแนน
ไม่เคยเลย	ให้	1	คะแนน

ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

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

สามารถแปลความหมายของคะแนนใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงคะแนน ดังนี้

คะแนน 4.21 – 5.00	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงที่สุด
คะแนน 3.41 – 4.20	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 – 3.40	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 - 1.80	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ปฏิบัติสม่ำเสมอ	ให้	5	คะแนน
ปฏิบัติบ่อย	ให้	4	คะแนน
ปฏิบัติบางครั้ง	ให้	3	คะแนน
ปฏิบัติน้อยครั้ง	ให้	2	คะแนน
ไม่เคยปฏิบัติเลย	ให้	1	คะแนน

ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}}
 \end{aligned}$$

$$= \frac{(5-1)}{5}$$

$$5$$

$$= 0.8$$

สามารถแปลความหมายของคะแนนใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงคะแนน ดังนี้

คะแนน 4.21 – 5.00	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูงที่สุด
คะแนน 3.41 – 4.20	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 – 3.40	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 - 1.80	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับต่ำที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้

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

ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

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

จำนวนระดับ

$$= \frac{(5-1)}{5}$$

$$5$$

$$= 0.8$$

สามารถแปลความหมายของคะแนนโดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงคะแนน

ดังนี้

คะแนน 4.21 – 5.00	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงที่สุด
คะแนน 3.41 – 4.20	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง
คะแนน 2.61 – 3.40	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 - 1.80	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามความไว้วางใจในหัวหน้างาน

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

ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

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

สามารถแปลความหมายของคะแนนใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงคะแนน ดังนี้

คะแนน 4.21 – 5.00	ความไว้วางใจในหัวหน้างานอยู่ในระดับสูงที่สุด
คะแนน 3.41 – 4.20	ความไว้วางใจในหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 – 3.40	ความไว้วางใจในหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60	ความไว้วางใจในหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 - 1.80	ความไว้วางใจในหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน

ดีเยี่ยม	ให้	5	คะแนน
ดีมาก	ให้	4	คะแนน
ดี	ให้	3	คะแนน
พอใช้	ให้	2	คะแนน
ควรปรับปรุง	ให้	1	คะแนน

ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

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

สามารถแปลความหมายของคะแนนใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงคะแนน ดังนี้

คะแนน 4.21 – 5.00	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงที่สุด
คะแนน 3.41 – 4.20	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 – 3.40	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 - 1.80	ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามความไว้วางใจในหัวหน้างานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการทดสอบ โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถามความไว้วางใจในหัวหน้างานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยสร้างจากองค์ประกอบของความไว้วางใจในหัวหน้างานตามแนวคิดของ Misha (1996) 4 องค์ประกอบ มาสร้างเป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้และนำไปปรึกษาคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางจิตวิทยาและการทดสอบทางจิตวิทยา เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของประเด็นต่างๆเนื้อหา และภาษาที่ใช้โดยทำการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบและคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ มาแก้ไขปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมและถูกต้อง

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และการหาค่าอำนาจจำแนก

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้ง 5 ฉบับอันได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบสอบถามพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ แบบสอบถามความไว้วางใจในหัวหน้างาน และแบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน นำไปทดสอบความเชื่อมั่นและหาค่าอำนาจจำแนก โดยนำแบบสอบถามทั้ง 5 ฉบับไปทดลองใช้ (Try-Out) กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นตามสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) และหาค่าอำนาจจำแนกโดยการหาค่า Item Total Correlation (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก) โดยการทดสอบความเชื่อมั่น มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสอบถามภาวะผู้นำ ใช้แบบสอบถามของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) มีข้อคำถาม 30 ข้อ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ครอบคลุมภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .954 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก) โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาดังนี้

ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	= 0.811
ภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	= 0.852
ภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	= 0.897
ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์	= 0.850

ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	= 0.878
ภาวะผู้นำด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	= 0.789

2. แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ใช้แบบสอบถามของ โสมสุดา เล็กอุดากร (2547) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานของ Organ (1990) มีข้อคำถาม 35 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ครอบคลุมองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 5 องค์ประกอบ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .905 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก) โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังนี้

พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	= 0.829
พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม	= 0.792
พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	= 0.818
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	= 0.877
พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	= 0.803

3. แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้แบบสอบถามของ อรุณรัตน์ กันธา (2550) ซึ่งพัฒนาจาก แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1994) มีข้อคำถาม 24 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ครอบคลุมองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบโดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .900 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ก) โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังนี้

การรอบรู้แห่งตน	= 0.840
แบบแผนทางความคิด	= 0.818
วิสัยทัศน์ร่วมกัน	= 0.660
การเรียนรู้เป็นทีม	= 0.772
ความคิดอย่างเป็นระบบ	= 0.706

4. แบบสอบถามความไว้วางใจในหัวหน้างาน ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นตามแนวคิดของ Misha (1996) มีข้อคำถาม 43 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ครอบคลุมองค์ประกอบของความไว้วางใจในหัวหน้างาน 4 องค์ประกอบ โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดเท่ากับ .983 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ค) โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังนี้

ความสามารถ	= 0.936
ความเปิดเผย	= 0.955
ความห่วงใย	= 0.955
ความเชื่อถือได้	= 0.942

5. แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน ใช้หัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการประจำปี ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีข้อคำถาม 20 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดเท่ากับ .930 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ค)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และความสำคัญของการวิจัย รวมทั้งขออนุญาตในการดำเนินการวิจัย
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม พร้อมหนังสือชี้แจงเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนำแบบสอบถามส่งให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยนำแบบสอบถามใส่ซองเอกสาร และส่งถึงกลุ่มตัวอย่างแต่ละแผนกจำนวน 189 คนด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือให้กลุ่มตัวอย่างส่งกลับมายังผู้วิจัย ใช้เวลาในการรวบรวมแบบสอบถามคืน 1 สัปดาห์
3. ติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับมาเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลคิดเป็น 100 เปอร์เซนต์ เป็นแบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมด 189 ชุด

จากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้วนำข้อมูลที่ได้นั้นที่ลงในแบบลงรหัส (Coding Form) และนำไปดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ในการอธิบายลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้จำแนก และแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน กับผลการปฏิบัติงาน ใช้สถิติทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร ด้วยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเมื่อตัวแปรต้นและตัวแปรตามอย่างน้อยเป็นข้อมูลชนิดอันดับ (Interval Data)
3. การวิเคราะห์เพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน กับผลการปฏิบัติงาน ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter ในการวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์ค่าตัวแปรตามหนึ่งตัว ซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีการสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้

n	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	=	ค่าเฉลี่ย
S.D.	=	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	=	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
*	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
r	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
t	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยส่วนย่อยมาตรฐาน
R	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	=	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
R^2_{adj}	=	ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับค่าแล้ว
B	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
a	=	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ สามารถเสนอและอธิบายผลการวิจัยจำแนกออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิ การศึกษาสูงสุด ระยะเวลาทำงานในองค์การ และอายุงาน

ส่วนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำ ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับความไว้วางใจในหัวหน้างาน และระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงถดถอยเพื่อหาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิ การศึกษาสูงสุด ระยะเวลาทำงานในองค์การ และอายุงาน

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการตามข้อมูลส่วนบุคคล

(n=189)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	107	56.6
หญิง	82	43.4
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	52	27.5
26-30 ปี	66	34.9
31-35 ปี	39	20.7
มากกว่า 35 ปี	32	16.9
(ต่ำสุด 20 ปี สูงสุด 50 ปี เฉลี่ย 30 ปี)		
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	6.3
ปริญญาตรี	143	75.7
สูงกว่าปริญญาตรี	34	18.0
4. ระยะเวลาทำงานในองค์กร		
ต่ำกว่า 2 ปี	103	54.5
3-5 ปี	36	19.1
6-10 ปี	28	14.8
มากกว่า 10 ปี	22	11.6
(ต่ำสุด 1 ปี สูงสุด 20 ปี เฉลี่ย 4 ปี)		

ตารางที่ 2 (ต่อ)

(n=189)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
5. อายุงาน		
ต่ำกว่า 2 ปี	50	26.5
2-5 ปี	45	23.8
6-10 ปี	49	25.9
มากกว่า 10 ปี	45	23.8
(ต่ำสุด 1 ปี สูงสุด 33 ปี เฉลี่ย 7 ปี)		

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 189 คน สามารถอธิบายข้อมูลลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ดังต่อไปนี้

เพศ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย 107 คน คิดเป็นร้อยละ 56.6 เป็นเพศหญิงจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 43.4

อายุ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.9 รองลงมา คืออายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.5 อายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.7 และ อายุ 35 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.9

วุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.7 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 18.0 และ ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 6.3

ระยะเวลาทำงานในองค์กร พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ มีระยะเวลาทำงานกับองค์กรต่ำกว่า 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.5 รองลงมาคือระยะเวลาทำงานกับองค์กรอยู่ระหว่าง 2-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.1 ระยะเวลาทำงานกับองค์กรอยู่ระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.8 และ ระยะเวลาทำงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.6

อายุนาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีอายุนานต่ำกว่า 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.5 รองลงมาคือ อายุนานอยู่ระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.9 และมีพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุนานมากกว่า 10 ปี และอายุนานอยู่ระหว่าง 2-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.8 เท่ากัน

ส่วนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำ ระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับความไว้วางใจในหัวหน้างาน และระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแสดงระดับ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

(n=189)			
ตัวแปร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบโดยรวม	3.78	.73	สูง
- ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	3.78	.68	สูง
- ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	3.78	.81	สูง
- ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	3.85	.82	สูง
- ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์	3.85	.83	สูง
- ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	3.60	.80	สูง
- ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	3.78	.88	สูง
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม	3.66	.48	สูง
- พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ	3.51	.57	สูง
- พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม	3.75	.53	สูง
- พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	3.68	.58	สูง
- พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ	3.51	.69	สูง
- พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	3.85	.61	สูง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

(n=189)

ตัวแปร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
องค์การแห่งการเรียนรู้รวม	3.80	.39	สูง
- ด้านการรอบรู้แห่งตน	3.66	.48	สูง
- ด้านแบบแผนทางความคิด	3.86	.50	สูง
- ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.64	.53	สูง
- ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.11	.52	สูง
- ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ	3.32	.61	ปานกลาง
ความไว้วางใจในหัวหน้างานโดยรวม	3.86	.79	สูง
- ด้านความสามารถ	4.00	.67	สูง
- ด้านความเปิดเผย	3.88	.85	สูง
- ด้านความห่วงใย	3.74	.92	สูง
- ด้านความเชื่อถือได้	3.83	.87	สูง
ผลการปฏิบัติงาน	3.64	.57	สูง

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = .73) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบพบว่าระดับการรับรู้ภาวะผู้นำในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.66$, S.D. = .48) เมื่อพิจารณาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในแต่ละองค์ประกอบพบว่าพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.51$, S.D. = .57, $\bar{x} = 3.75$, S.D. = .53, $\bar{x} = 3.68$, S.D. = .58, $\bar{x} = 3.58$, S.D. = .69, $\bar{x} = 3.85$, S.D. = .61)

องค์การแห่งการเรียนรู้พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการมีองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.8$, S.D. = .39) เมื่อพิจารณาองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบพบว่า การรอบรู้แห่งตน แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.66$, S.D. = .48, $\bar{x} = 3.86$, S.D. = .50, $\bar{x} = 3.64$, S.D. = .53, $\bar{x} = 4.11$, S.D. = .52) มีเพียงด้านความคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x} = 3.32$, S.D. = .61)

ความไว้วางใจในหัวหน้างาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการมีความไว้วางใจในหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = .79) เมื่อพิจารณาความไว้วางใจในหัวหน้างานในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ด้านความสามารถ ด้านความเปิดเผย ด้านความห่วงใย และด้านความเชื่อถือได้อยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = .67, $\bar{x} = 3.88$, S.D. = .85, $\bar{x} = 3.74$, S.D. = .92, $\bar{x} = 3.83$, S.D. = .87)

ผลการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.64$, S.D. = .57)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงถดถอย ระหว่าง ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 4 ความไว้วางใจในหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กร
แห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำโดยรวม	.321**
- ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	.345**
- ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	.285**
- ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	.263**
- ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์	.246**
- ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	.319**
- ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	.286**
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม	.609**
- พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	.527**
- พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม	.519**
- พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	.490**
- พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	.462**
- พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	.609**
องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม	.544**
- ด้านการรอบรู้แห่งตน	.466**
- ด้านแบบแผนทางความคิด	.485**
- ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน	.412**
- ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	.346**
- ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ	.304**

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์
ความไว้วางใจในหัวหน้างานโดยรวม	.360**
- ด้านความสามารถ	.353**
- ด้านความเปิดเผย	.323**
- ด้านความห่วงใย	.328**
- ด้านความเชื่อถือได้	.368**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ภาวะผู้นำจากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .321$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .345, .285, .263, .246, .319$ และ $.286$ ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำในรายด้านกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจะเห็นได้ว่า ด้านส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด รองลงมาคือด้าน การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านมีศีลธรรมในการประกอบการ และด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ตามลำดับ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากตารางที่ 4 พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .609$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรพบว่า พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 ($r = .527, .519, .490, .462$ และ $.609$ ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในรายด้านกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด รองลงมาคือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ตามลำดับ

องค์การแห่งการเรียนรู้ จากตารางที่ 4 พบว่า การรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .544$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า ด้านการรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .466, .485, .412, .346$ และ $.304$ ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ในรายด้าน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจะเห็นได้ว่า ด้านแบบแผนทางความคิดมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด รองลงมาคือด้านการรอบรู้แห่งตน ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

ความไว้วางใจในหัวหน้างานจากตารางที่ 4 พบว่า ความไว้วางใจในหัวหน้างานของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .360$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความไว้วางใจในหัวหน้างาน พบว่า ด้านความสามารถ ด้านความเปิดเผย ด้านความห่วงใย และด้านความเชื่อถือได้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .353, .323, .328$, และ $.368$ ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความไว้วางใจในหัวหน้างานในรายด้าน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจะเห็นได้ว่า ด้านความเชื่อถือได้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด รองลงมาคือด้านความสามารถ ด้านความห่วงใย และด้านความเปิดเผย ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้และความไว้วางใจในหัวหน้างานสามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานีได้

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสามารถในการร่วมกันพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และความไว้วางใจในหัวหน้างาน

ตัวแปร	LEADER	OCB	LO	TRUST
LEADER	1			
OCB	.329**	1		
LO	.363**	.669**	1	
TRUST	.873**	.327**	.354**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หมายเหตุ : LEADER หมายถึง ภาวะผู้นำ
OCB หมายถึง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
LO หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้
TRUST หมายถึง ความไว้วางใจในหัวหน้างาน

จากตารางที่ 5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และความไว้วางใจในหัวหน้างาน พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในหัวหน้างาน มากกว่า .8 ($r = .873$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งส่งผลให้สัมประสิทธิ์ความถดถอยเปลี่ยนแปลงไปและการร่วมกันพยากรณ์ของตัวแปรอิสระเกิดความผิดพลาด (กัลยา วาณิชขันธ์, 2551) ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดตัวแปร

อิสระที่สัมพันธ์กันตัวใดตัวหนึ่งออกจากสมการถดถอย โดยเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน (ดังตารางที่ 4) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน ($r = .360$) สูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน ($r = .321$) ดังนั้นจึงพิจารณาตัดตัวแปร ภาวะผู้นำออกจากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ตัวพยากรณ์ร่วมระหว่าง ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงถดถอย (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter

(n=189)

ตัวแปรพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย				
	B	S.E.b	Beta	t	P
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร	.544	.091	.464	5.96	.000
องค์กรแห่งการเรียนรู้	.241	.113	.169	2.13	.034
ความไว้วางใจในหัวหน้างาน	.175	.084	.241	2.07	.040
ค่าคงที่ (Constant) = .351	R = .658	R ² = .434	R ² _{adj} = .421	F = 34.247	p=.000

จากตารางที่ 6 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อหาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และความไว้วางใจในหัวหน้างาน ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .658 และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ร้อยละ 43.4 ($R^2 = .434$)

เมื่อนำตัวแปรมาจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และสามารถนำมาเขียนสมการในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

$$= .351 + .544 (\text{พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร}) + .241 (\text{องค์การแห่งการเรียนรู้}) + .175 (\text{ความไว้วางใจในหัวหน้างาน})$$

นอกจากนี้ยังสามารถจัดในรูปแบบสมการพยากรณ์

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

$$= .464 (\text{พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร}) + .169 (\text{องค์การแห่งการเรียนรู้}) + .241 (\text{ความไว้วางใจในหัวหน้างาน})$$

จากสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน สามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ หมายความว่า ถ้าพนักงานระดับปฏิบัติการ มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน มากขึ้นเท่าใด จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพิ่มขึ้นด้วย และในทางกลับกัน ถ้าหากพนักงานระดับปฏิบัติการมีลักษณะดังกล่าวนี้ลดลงเท่าใด จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการลดลงด้วย โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รองลงมาคือ องค์การแห่งการเรียนรู้ และ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน ตามลำดับ

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง การรับรู้ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อพนักงานระดับปฏิบัติการสามารถโน้มน้าว ชักจูงให้พนักงาน เกิดการสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการขององค์การ และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้านของภาวะผู้นำ พบว่า ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ภายในองค์การมีลักษณะการทำงานเป็นทีมงานที่แบ่งความรับผิดชอบตามผลิตภัณฑ์ของลูกค้า โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้แนวทางในการดำเนินงาน รวมถึงให้คำปรึกษาแนะนำกับสมาชิกในทีมงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังต้องทำหน้าที่ตัดสินใจในกรณีที่สมาชิกในทีมงานไม่สามารถหาข้อสรุปหรือตัดสินใจร่วมได้ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องเข้าประชุมกับทีมงานผู้บริหารระดับสูงทุกเช้า เพื่อรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาเป็นแนวทางปฏิบัติงานให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ และในทางกลับกันผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้นำเสนอปัญหาจากพนักงานระดับปฏิบัติการหรือทีมงาน ไปสู่ทีมงานผู้บริหารระดับสูงขององค์การให้รับทราบข้อมูลหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงมีโอกาสดำเนินการถึงภาวะผู้นำและศักยภาพในด้านต่างๆ ทั้งด้านการให้คำแนะนำปรึกษา การวางแผนกำหนดกลยุทธ์ การติดต่อประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง ลูกค้าและฝ่ายต่างๆ เพื่อให้การทำงานของทีมงานสามารถบรรลุผลได้ ผู้บังคับบัญชาจึงมีบทบาทและอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ อีกสาเหตุที่ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจากธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีการแข่งขันสูง องค์การจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสามารถในการแข่งขัน ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคลากรสำคัญขององค์การ มีส่วนในการขับเคลื่อนนโยบายขององค์การ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นกระบวนการสรรหาคัดเลือก บุคลากรในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในแต่ละสายงาน ต้องผ่านกระบวนการพิจารณาคัดเลือก

จากทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร รวมทั้ง มีการทดลองงานสำหรับผู้เตรียมปรับตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา และจัดหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาภาวะผู้นำ ปัจจัยเหล่านี้ ส่งผลให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีโอกาสรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับปฏิบัติงานแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เนื่องจากพฤติกรรมเหล่านี้ไม่ได้ถูกกำหนดไว้ใน โครงสร้างการให้รางวัลอย่างเป็นทางการขององค์กร แต่การแสดงออกของพนักงานระดับปฏิบัติงานมีส่วนช่วยให้งานทางด้านการบริหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้าน พบว่า พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ทุกด้านอยู่ในระดับสูง

ทั้งนี้การที่พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูงอาจเป็นเพราะว่า องค์กรสนับสนุนให้พนักงานทั้งระดับปฏิบัติงานและพนักงานในระดับสายการผลิตสามารถแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน โดยมีการส่งเสริมพนักงานที่ประพฤติตัวดีได้รับการสนับสนุนเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานคนอื่น เช่น การมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือนให้กับผู้ที่มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างแก่พนักงานคนอื่น การติดประกาศประชาสัมพันธ์พนักงานมีพฤติกรรมที่น่าชมเชย นอกจากนี้ปัจจัยข้างต้นที่อาจส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูงแล้ว ลักษณะการทำงานขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือพึ่งพากันระหว่างสมาชิกในทีมงานก็อาจเป็นอีกปัจจัยให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง เนื่องจาก พนักงานผู้ที่มีประสบการณ์สูงจะต้องคอยช่วยเหลือผู้ที่ไม่มีประสบการณ์หรือพนักงานใหม่ โดยจากข้อมูลแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างร้อยละ 54.5 มีอายุงานกับองค์กรต่ำกว่า 2 ปี ทำให้เกิดการแนะนำ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานใหม่และพนักงานที่มีประสบการณ์ ประกอบกับการที่พนักงานระดับปฏิบัติงานส่วนใหญ่มียุและประสบการณ์ในการทำงานที่ใกล้เคียงกัน เมื่อทำงานร่วมกันเป็นระยะเวลานานมากขึ้น หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรด้วยกันมากขึ้น มีความสนใจในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเหมือนกัน อาจส่งผลให้พนักงานระดับปฏิบัติงานแสดงออกถึงการให้ความ

ช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งขึ้น เหล่านี้ส่งเสริมให้เกิดการแสดงออกถึง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานมีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานรับรู้ว่าองค์การเป็นสถานที่ซึ่งพนักงานเพิ่มความสามารถอย่างต่อเนื่อง แนวความคิดแบบใหม่ได้รับการใส่ใจ สร้างแรงบันดาลใจอย่างมีอิสระ พนักงานเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้าน พบว่า การรอบรู้แห่งตน แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับที่สูง ส่วนด้านความคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งนี้การที่พนักงานระดับปฏิบัติงานมีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการรอบรู้แห่งตน แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับสูง อาจเป็นเพราะองค์การมีนโยบายสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์การ โดยองค์การสร้างระบบเครือข่ายสำหรับเป็นศูนย์กลางในการแบ่งปันข้อมูลความรู้ระหว่างพนักงานภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และช่วยให้พนักงานในองค์การเข้าใจกระบวนการทำงานในส่วนอื่นนอกเหนือความรับผิดชอบของตนเอง พนักงานสามารถค้นคว้าข้อมูลได้จากฐานข้อมูลในระบบขององค์การ หรือสอบถามข้อสงสัยในการทำงาน ซึ่งจะมีพนักงานที่รู้ข้อมูลเข้ามาตอบข้อสงสัยให้ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงสามารถแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ผ่านฐานข้อมูลขององค์การที่พนักงานระดับปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงได้ทุกคน นอกจากนี้ลักษณะการทำงานเป็นทีมงานช่วยส่งเสริมให้พนักงานระดับปฏิบัติการรับรู้การเรียนรู้เป็นทีม เนื่องจากทีมงานต้องมีการประชุมทุกวันเพื่อสื่อสาร แบ่งปันข้อมูลระหว่างพนักงานด้วยกัน รวมถึงการร่วมกันตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมงาน นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้องค์ประกอบ ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ ที่อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานมีการรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยอาศัยองค์ความรู้ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ และความคิดใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์กรเป็นขนาดใหญ่ มีกระบวนการขั้นตอนในการดำเนินงานที่ซับซ้อน หลายขั้นตอน และต้องผ่านการพิจารณาจากบริษัทส่วนกลาง พนักงานในแต่ละแผนกจึงอาจจะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ แล้วนำมาบูรณาการเป็นความรู้หรือความคิดใหม่ได้เพียงในระดับหนึ่ง ประกอบกับ ข้อมูลส่วนบุคคลพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 54.5 มีระยะเวลาการทำงานกับองค์กรต่ำกว่า 2 ปี อาจส่งผลให้

พนักงานระดับปฏิบัติการเหล่านี้ยังอาจจะเข้าใจกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง ส่งผลให้การรับรู้ในองค์ประกอบด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง

ความไว้วางใจในหัวหน้างาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความไว้วางใจในหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับปฏิบัติการแสดงออกความเชื่อ ความคาดหวังในทางบวกต่อพฤติกรรม การกระทำ การตัดสินใจของหัวหน้างาน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้าน พบว่า ด้านความสามารถ ด้านความเปิดเผย ด้านความห่วงใย และด้านความเชื่อถือได้ อยู่ในระดับที่สูง

ทั้งนี้การที่ พนักงานระดับปฏิบัติการมีความไว้วางใจในหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องจาก ตำแหน่งหัวหน้างานจะได้รับการพิจารณาคัดเลือกจากบุคคลภายใน ผู้ที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นเวลายาวนาน ก่อนพิจารณาคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก ดังนั้นหัวหน้างานจึงมีความรู้และเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบสูง สามารถให้ความช่วยเหลือหรือคำแนะนำในเรื่องการทำงานแก่พนักงานระดับปฏิบัติการได้ รวมถึงองค์กร จัดอบรมพนักงานระดับหัวหน้างาน ด้านการพัฒนาทักษะผู้นำ และการตัดสินใจ การทำงานเชิงรุก เพื่อพัฒนาศักยภาพของหัวหน้างาน รวมถึงการเข้าใจสถานการณ์ภายในองค์กรเป็นอย่างดี เพราะทำงานกับองค์กรมาเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้เกิดความไว้วางใจในหัวหน้างาน ด้านความสามารถของหัวหน้างาน นอกจากนี้ องค์กรมีกิจกรรมต่างๆ เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการกับหัวหน้างาน เช่น การร่วมรับประทานอาหารกลางวันด้วยกันเพื่อให้หัวหน้างานได้รับฟังปัญหาของพนักงาน การเพิ่มช่องทางรับข้อเสนอแนะจากพนักงานไปยังหัวหน้างานผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อติดตามข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นจากพนักงานว่าได้มีการนำไปปฏิบัติจริง ปัจจัยเหล่านี้อาจช่วยส่งเสริมความไว้วางใจในหัวหน้างานด้านความเปิดเผยและด้านความห่วงใยให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ สามารถเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของตัวเอง ทำงานเสร็จตามที่ได้รับมอบหมาย บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามขององค์กร

ทั้งนี้การที่พนักงานระดับปฏิบัติการมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องจาก องค์กรให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เริ่มตั้งแต่ช่วงทดลอง

งาน องค์กรมีการประเมินพนักงานระหว่างการทดลองงาน และประเมินอีกครั้งหลังจากผ่านการทดลองงานเป็นระยะเวลา 119 วัน โดยพนักงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะเป็นผู้ประเมิน ก่อนจะรับบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำ และหลังจากพนักงานระดับปฏิบัติการได้รับการบรรจุแล้ว ทางองค์กรก็จะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการปีละ 2 ครั้ง ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานระดับปฏิบัติการ จะต้องประเมินตามหัวข้อต่างๆ ที่องค์กรกำหนดแต่ละปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และนำคะแนนที่ประเมินได้มาพิจารณาเป็นเกณฑ์ เพื่อใช้ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ปรับค่าแรง และสวัสดิการต่างๆ ให้แก่พนักงาน โดยพนักงานทุกคนจะต้องได้อ่านผลการประเมินของตนเอง ก่อนลงชื่อรับทราบทุกครั้ง สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานสามารถแก้ไขปรับปรุง พัฒนาการทำงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นต่อไปได้ในอนาคต และสามารถช่วยให้พนักงานระดับปฏิบัติการเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน รวมถึงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่กำหนดหัวข้อการประเมินในแต่ละปี จะช่วยให้พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรมีการสื่อสารให้พนักงานระดับปฏิบัติการรับทราบถึงเป้าหมายขององค์กร และนโยบายการบริหารในแต่ละปี เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถรับรู้และเข้าใจนโยบายหลักขององค์กรในทิศทางเดียวกัน และให้อิสระในการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์บริหารงานในแต่ส่วนรับผิดชอบ โดยมีผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือ เหล่านี้ล้วนอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับสูง

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย ปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .321$) กับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .345, .285,$

.263, .246, .319 และ .286 ตามลำดับ) เช่นกัน หมายความว่า เมื่อพนักงานระดับปฏิบัติการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญต่อการบริหารและการดำเนินกิจการต่างๆ ขององค์กร หากผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อ บุคคลอื่นหรือกลุ่ม สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับ ทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้น ในการที่จะทำให้มีการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะเป้าหมาย คือ การทำให้บุคคลอื่นหรือฝ่ายต่างๆ เห็นความสำคัญของงาน ให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิด ในการช่วยกันป้องกันปัญหา และแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 166) อีกทั้งยังมีงานวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน เช่น งานวิจัยของ กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ เชวณอรรถมน ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ จริกรณ กระบวนการ (2543) ที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนาวดี นนทปฎิมากุล (2547) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต้น กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับต้นของบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน) พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีศา เนียรภาค (2551) ที่ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท การบินไทย (มหาชน) พบว่าภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สมมุติฐานที่ 2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

จากผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .609$) กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรพบว่า พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม

พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .527, .519, .490, .462$ และ $.609$ ตามลำดับ) เช่นกัน หมายความว่า เมื่อพนักงานระดับปฏิบัติการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็น พฤติกรรมที่รู้จักหน้าที่ของตนเองและรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของตนเองที่มีต่อองค์การเกินความคาดหวังขององค์การ และยังเป็นพฤติกรรมที่มีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆขององค์การที่ ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือบุคคลอื่นๆในองค์การ มีความอดทนต่อปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆในการทำงาน พร้อมทั้งป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้จากการตัดสินใจหรือการกระทำที่อาจกระทบกับบุคคลอื่นได้ (Organ, 1991) นอกจากนั้น พฤติกรรมการอำนวยความสะดวกที่มุ่งพฤติกรรมเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย กระตุ้นความร่วมมือ จัดอุปสรรคในการทำงาน ช่วยเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นงานในหน้าที่ เหล่านี้ช่วยทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน รวมถึง พฤติกรรมความมีวินัยในตนเอง ที่เน้นการปฏิบัติตามกฎ ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน การอุทิศให้กับงาน ปัจจัยเหล่านี้จะสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน และขับเคลื่อนให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนผลกำไรสูงสุดให้กับองค์การ (Scotter และ Motowidlo, 1996 อ้างใน Podsakoff, 2000) อีกทั้งยังมีงานวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน เช่น งานวิจัยของ ลาวัลย์ พร้อมสุข (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย) พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เฟียงภัทร์ เจริญพิทยา (2546) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในเครือบริษัท สเปเชียลตี้กรุ๊ป จำกัด กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในเครือบริษัท สเปเชียลตี้กรุ๊ป พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัคริยา ร่มวงศ์ (2546) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยรวมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสมนสุดา เล็กอุดากร (2547) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

กับผลการปฏิบัติงานของพยาบาล กับกลุ่มตัวอย่างพยาบาลของโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาล

สมมุติฐานที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การรับรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .544$) กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า ด้านการรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .466, .485, .412, .346$ และ $.304$ ตามลำดับ)เช่นกัน หมายความว่า เมื่อพนักงานระดับปฏิบัติการมีการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้ที่เริ่มต้นมาจากตนเองก่อน ทั้งการควบคุมตนเอง เพื่อเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แล้วจึงพัฒนาเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างทีมงาน เรียนรู้เป็นทีมร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และพัฒนาความคิดให้เป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน เพื่อสามารถเข้าใจ ภาพรวมและรายละเอียดย่อยของสถานการณ์ต่างๆ ได้ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Model) ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานสูงสุด ($r = .485$) โดยแบบแผนทางความคิดของบุคคล มีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้น อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะอย่างไร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (Senge, 1994) อีกทั้งยังมีงานวิจัยที่พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน เช่นงานวิจัยของ อักษรากค์ หลัทอง (2548) ได้ทำการศึกษา การรับรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้บทบาทอาจารย์ ในฐานะผู้นำการเรียนรู้ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่าการรับรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีสหสัมพันธ์ทางบวก กับการผลิตผลงานทางวิชาการ และยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ อรุณรัตน์ คันธา (2550) ที่ได้ ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ

ปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

สมมุติฐานที่ 4 ความไว้วางใจในหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

จากผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ความไว้วางใจในหัวหน้างานของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .360$) กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความไว้วางใจในหัวหน้างาน พบว่า ด้านความสามารถ ด้านความเปิดเผย ด้านความห่วงใย และด้านความเชื่อถือได้มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .353, .323, .328$, และ $.368$ ตามลำดับ) กับผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน หมายความว่า เมื่อพนักงานระดับปฏิบัติการมีความไว้วางใจในหัวหน้างานสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความไว้วางใจเป็นความสมัครใจหรือความเชื่อใจที่เกิดขึ้นภายใต้ต้ององค์ประกอบ ทางด้านความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม ผลที่ตามมาของความไว้วางใจจะทำให้เกิดพฤติกรรมความร่วมมือร่วมใจ หรือการมอบหมายงาน เมื่อบุคคลเริ่มให้ความไว้วางใจบุคคลอื่น (Misha, 1996) เมื่อบุคคลยึดเหนี่ยวกันด้วยสัมพันธ์ภาพ โดยเกิดขึ้นเป็นระยะเวลา ยาวนาน จะสะท้อนให้เห็นถึงระดับความไว้วางใจที่บุคคลมีให้แก่กัน สถานที่ทำงานที่มีระดับความไว้วางใจสูง จะช่วยให้เกิดบรรยากาศของการเปิดเผย จริงใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของงาน (Marshall, 2000) เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลให้เกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ อีกทั้งยังมีงานวิจัยที่พบว่าความไว้วางใจในหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน เช่น งานวิจัยของ อารีย์ คำวนศักดิ์ (2545) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ ความไว้วางใจในองค์กร กับผลการดำเนินงานของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ กับกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ พบว่า ความไว้วางใจในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของกลุ่มงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 งานวิจัยของ Davis et al. (2000) ที่ศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้จัดการกับระดับยอดขาย ผลกำไร และการลาออกของพนักงาน พบว่า ความไว้วางใจในผู้จัดการระดับสูงมีความสัมพันธ์กับยอดขายของพนักงานในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Erdem and Ozen (2003) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศความไว้วางใจกับผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ผล

การศึกษาพบว่า ความไว้วางใจของสมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างผลการปฏิบัติงานของทีมงาน

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และความไว้วางใจในหัวหน้างาน สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้

ผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ของ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้และความไว้วางใจในหัวหน้างาน กับผลการปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายหรือพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ร้อยละ 43.4 ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้สูงสุด เนื่องจาก พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติงานตามภารกิจ บทบาทหน้าที่และนโยบายตามที่องค์กรคาดหวัง รวมถึงความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้อยู่ในระดับเหนือกว่าองค์กรต้องการ เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในนโยบายขององค์กร(Organ, 1991) และนอกจากนี้ การปฏิบัติหน้าที่หรือภารกิจ ซึ่งได้รับมอบหมายนั้น ล้วนต้องมีการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น หากมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้งการช่วยเหลือ การประสานร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลรอบข้าง ก็เป็นส่วนประกอบสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน ผู้ประเมินอาจประเมินพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการผู้นั้นด้วย เพราะพฤติกรรมเหล่านี้ เปรียบเสมือนส่วนที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนดำเนินงานได้อย่างราบรื่น เหล่านี้ ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ นอกจากนี้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานเป็นอีกปัจจัยที่สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ เนื่องจาก ความไว้วางใจในหัวหน้างาน เป็นความสมัครใจหรือความเชื่อใจที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบทางด้านความคิด ด้านอารมณ์ และด้านพฤติกรรม ผลที่ตามมาเมื่อพนักงานระดับปฏิบัติการเกิดความไว้วางใจในหัวหน้างาน จะทำให้เกิดพฤติกรรมการร่วมมือร่วมใจ เกิดพฤติกรรมรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และเกิดบรรยากาศของการเปิดเผย จริงใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน (Misha,

1996) พฤติกรรมเหล่านี้ เป็นปัจจัยทำให้สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ และนอกจากนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอีกปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ เนื่องจาก องค์การแห่งการเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้ที่เริ่มต้นมาจากตนเองก่อนเพื่อเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แล้วพัฒนาเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีมงาน เรียนรู้เป็นทีมร่วมกันโดยมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และพัฒนาความคิดให้เป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถเข้าใจภาพรวมและรายละเอียดย่อยของสถานการณ์ต่างๆภายในองค์การได้ จะส่งอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น อีกทั้งกำหนดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร(Senge, 1994) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (เพ็ญภัทร์ เจริญพิทยา 2546, ลาวัลย์ พร้อมสุข 2544, สุพรรณา ประทุมวัน 2544, อธิริยา ร่มวงษ์ 2546) ความไว้วางใจในหัวหน้างานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (Davis *et al.*, 2000; Erdem and Ozen, 2003) และ องค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (อักษรากิต หลักทอง, 2548; อรุณรัตน์ คันทา, 2550; Power and Waddell, 2004)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 343 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2551) เป็นจำนวน 189 คน (รายละเอียดในภาคผนวก ก) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงานในแต่ละแผนกและจากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) สำหรับกลุ่มตัวอย่างแต่ละแผนกโดยวิธีการจับสลาก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน คำถามเป็นแบบเลือกตอบ และเติมข้อความ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามจากแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ของ รัตติกรณ์ (2548) จำนวน 30 ข้อ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เคยเลย นานๆ ครั้ง บางครั้ง ค่อนข้างบ่อย และบ่อยมาก ครอบคลุมภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีตามแนวคิดของ Organ (1990) โดยได้พัฒนามาจากข้อคำถามของ โสุมสุตา เล็กอุดากร (2547) เพื่อประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงาน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ครอบคลุมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการรับรู้นิสัยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1994) โดยได้พัฒนามาจากข้อคำถามของ อรุณรัตน์ คันธา (2550) โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ครอบคลุมองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การรอบรู้แห่งตน แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และความคิดอย่างเป็นระบบ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความไว้วางใจในหัวหน้างาน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองตามแนวคิดของ Misha (1996) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ครอบคลุมความไว้วางใจในหัวหน้างาน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความสามารถ ด้านความเปิดเผย ด้านความห่วงใย และด้านความเชื่อถือได้

ตอนที่ 6 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการประจำปีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบบประเมินมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 โดยครอบคลุม 9 องค์ประกอบ คือ ความรู้และทักษะในงาน คุณภาพ การริเริ่มสร้างสรรค์ การบริหารเวลา การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทีมงานและการร่วมมือ ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการบังคับบัญชา การบริหารจัดการ

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาสร้างกรอบ แนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

2. นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องข้างต้น มาทำการพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้วัด คือ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และนำมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ท้องค์การใช้อยู่ในปัจจุบัน มาสร้างเป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

3. ทำการหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ และทำการปรับปรุงเครื่องมือ พร้อมกับทำการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำมาทำการวิเคราะห์หาค่า Item Total Correlation และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

4. ทำหนังสือขออนุมัติในการดำเนินการเก็บข้อมูล และนำเสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้รับอนุญาตจากฝ่ายบริหารแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไป

ให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ตามรายชื่อที่ได้ทำการรวบรวมและสุ่มคัดเลือกไว้ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามจำนวน 6 ตอน จำนวน 189 ชุด

5. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติทั้งหมดใช้การคำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

สรุปผลการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง จำนวน 189 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 56.6 เป็นเพศหญิงจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 43.4 มีอายุอยู่ระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 34.9 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 75.7 ประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 ระยะเวลาทำงานกับองค์กรต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5

2. ภาวะผู้นำ พนักงานระดับปฏิบัติการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ พบว่า อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พนักงานระดับปฏิบัติการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พบว่า อยู่ในระดับสูง เช่นกัน

4. องค์การแห่งการเรียนรู้ พนักงานระดับปฏิบัติการมีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ด้านการรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับสูง เช่นกัน และด้านความคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง

5. ความไว้วางใจในหัวหน้างาน พนักงานระดับปฏิบัติการมีความไว้วางใจในหัวหน้างานในระดับสูง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความไว้วางใจในหัวหน้างานได้แก่ ด้านความสามารถ ด้านความเปิดเผย ด้านความห่วงใย และด้านความเชื่อถือได้ พบว่าอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

6. ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบสมมุติฐาน

1. ภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .321$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในแต่ละด้านพบว่า ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .345, .285, .263, .246, .319$ และ $.286$ ตามลำดับ)

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .609$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่า พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .527, .519, .490, .462$ และ $.609$ ตามลำดับ)

3. องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.544$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า ด้านการรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.466, .485, .412, .346$ และ $.304$ ตามลำดับ)

4. ความไว้วางใจในหัวหน้างาน พบว่า ความไว้วางใจในหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.360$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความไว้วางใจในหัวหน้างาน พบว่า ด้านความสามารถ ด้านความเปิดเผย ด้านความห่วงใย และด้านความเชื่อถือได้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.353, .323, .328$, และ $.368$ ตามลำดับ)

5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ร้อยละ 43.4 ($R^2 = .434$)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นที่ได้จากผลการวิจัยดังนี้

1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์ทางบวกและและร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมการ

เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรพบว่า พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทุกด้าน อาจทำได้โดยใช้แนวคิดในการยกย่องให้รางวัลอย่างมีระบบและปฏิบัติอย่างจริงจังแก่บุคลากรที่มีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร มีผลงานดีเด่นและได้กระทำความดีให้เป็นที่ยอมรับ ให้การสนับสนุนเพื่อเป็นกำลังใจให้ปฏิบัติงานต่อไป เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป อีกทั้งเป็นการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในตนเองและมุ่งมั่นตั้งใจทำงานต่อไป

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์ทางบวกและร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า ด้านการรับรู้แห่งตน ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดอย่างเป็นระบบ ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริม และพัฒนาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกด้าน โดยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยการนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้เกิดการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ช่วยทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ นำมาซึ่งการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนทัศนคติ ประสบการณ์ เกิดความร่วมมือร่วมใจ ปรับเปลี่ยนกรอบความคิดซึ่งกันและกัน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ใช้ระยะเวลายาวนาน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยเน้นให้ความสำคัญในด้านการกระจายอำนาจให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้มีอิสระในการตัดสินใจ สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เน้นสร้างคุณภาพชีวิตของพนักงานให้ดีขึ้น เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์กร นอกจากนี้การอาจส่งเสริมควบคู่ไปกับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนจัดกิจกรรมอื่นๆที่สนับสนุนให้เกิด การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างทีมงาน

นอกจากนี้ จากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) อยู่ในระดับปานกลางโดยการคิดอย่างเป็นระบบเป็นการมองแบบองค์รวมเป็นความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ และต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย ดังนั้น องค์กรต้องสร้างและส่งเสริมรูปแบบ แนวคิด การคิดอย่างเป็นระบบไว้ให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งกระตุ้นให้

พนักงานทุกระดับได้ตระหนักถึง โดยส่งเสริมและจัดหลักสูตรฝึกอบรมในด้านกระบวนการคิด ทั้งด้าน การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงบูรณาการ และการคิดภาพรวมทั้งระบบ ให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

3. ความไว้วางใจในหัวหน้างานของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์ทางบวกและร่วมพหุการณ์กันพหุการณ์ผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความไว้วางใจในหัวหน้างาน พบว่า ด้านความสามารถ ด้านความเปิดเผย ด้านความห่วงใย และด้านความเชื่อถือได้ ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นองค์การควรส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจในหัวหน้างาน อาจทำได้โดยการปฏิบัติต่อกันอย่างเปิดเผย และซื่อสัตย์ เปิดเผยข้อมูลด้วยวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสม สร้างบรรยากาศในการทำงานแบบเปิดเผย สร้างการบริหารจัดการที่ดีเพื่อช่วยสร้างความไว้วางใจ องค์การให้ความช่วยเหลือทั้งด้านการฝึกอบรม และการให้โอกาส เพื่อให้พนักงานสามารถเพิ่มความรู้ และเพิ่มความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพนักงานเอง โดยพนักงานควรมีโอกาสในการเสนอแนะ ข้อคิดเห็น ต่อเป้าหมายขององค์การ และการให้ความสำคัญต่อความแตกต่างของบุคคล พนักงานเปรียบเสมือนบุคคลในครอบครัว ทำงานร่วมกันให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เรียนรู้บุคลลิกภาพที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เหล่านี้จะช่วยทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการกับหัวหน้างาน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

4. การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในแต่ละด้านพบว่า ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจได้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ล้วนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้าน อาจทำได้โดยส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรเชิงปฏิบัติการด้านภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบ ขึ้นภายในองค์การ (In House Training) โดยใช้หลายวิธีในการฝึกอบรมประกอบกัน เช่น การฝึกสอน (Coaching) จากผู้บริหารระดับสูง การส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ในการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรทำการศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ ที่มีผลกระทบหรือมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) เป็นต้น
2. ควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยอื่นๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และเสนอแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างเต็มที่
3. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานระดับอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น พนักงานระดับหัวหน้างาน หรือพนักงานในสายการผลิต รวมถึงการศึกษากับพนักงานในองค์กรอื่นๆ

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กรองแก้ว อยู่สุข. 2541. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กล้าหาญ วนิชย์บัญชา. 2551. การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

แก้วตา ไทรงาม และคณะ. 2548. ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารเพื่อการศึกษา.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2528. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัยคณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2541. การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2540. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

ธงชัย สันติวงษ์. 2542. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2550. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ (Online). www.bot.or.th/Thai/EconomicConditions/Thai/North/ArticleAndResearch/DocLib_Article/2550_10@ElectronicsIndustryinNorthern.pdf, 7 พฤษภาคม 2552.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2552. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยในภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย (Online). www.bot.or.th/Thai/EconomicConditions/Documents/200901_Electronics.pdf, 7 พฤษภาคม 2552.

ธานีทร ศิลปจารุ. 2551. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 7.
กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี อินเตอร์ พรินท์ จำกัด.

บดินทร์ วิจารณ์. 2550. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์
เน็ท จำกัด.

ปราณี ภักดีไพบูลย์ผล. 2540. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และผลการ
ปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2541. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม
กรุงเทพ.

ปวีศา เนียรภาค. 2551. ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการ
ตัดสินใจ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบิน
ไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ปิยภรณ์ ปัญญาวิจิตร. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้าง
พลังอำนาจทางจิตใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ตาม
การรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาล
ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุสดี รัมภาคม. 2542. การประเมินการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส แอนด์
กราฟฟิค จำกัด.

เพ็ญภัทร์ เจริญพิทยา. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็น
สมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในเครือบริษัท สเป
เชียลตี้กรุ๊ป จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. 2551. **The People Champion: แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน.**
กรุงเทพมหานคร: หจก. วิ.เจ. พรินติ้ง.

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

รัตนาวดี นนทบุรีภูมิภาณุ. 2547. **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ภาวะผู้นำ กับผล
การปฏิบัติงานของพนักงานระดับต้น: กรณีศึกษา บริษัท หนังสือพิมพ์เอกชนแห่งหนึ่ง.**
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551. **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2548. **รายงานวิจัยประจำปีที1 เรื่องการศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนา
ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย.**

ลาวัลย์ พร้อมสุข. 2544. **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความ
พึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย).**
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วรภัทร ภูเจริญ. 2549. **เจาะลึกองค์กรเรียนรู้และการบริหารความรู้.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท
อริยชน จำกัด.

_____. 2548. **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท อริยชน
จำกัด.

วารินทร์ สิ้นสูงสุด. 2549. **การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างองค์การใฝ่เรียนรู้ใน
สถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ช้างศึกษาวิจัย.

วาสนา สระทองมอญ. 2552. **ความไว้วางใจในหัวหน้างาน ความเกี่ยวพันในการทำงาน และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา โรงงานฆ่าและแปรรูปไก่สดแห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วีรวิธ มาณะศิรินันท์. 2548. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

ศิริชัย กาญจนวาสี. 2546. **ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, อารี พันธมณี, ลัทธிகาล ศรีวะรมณ์, ณกมล จันทร์สม, สุพี ลุ่มไทย, สมชาย หิรัญกิตติ, ชวริต ประภาวนนท์ และ สุดา เทียบจตุรัส. 2541. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.

สฎายุ ชีระวนิชตระกูล. 2547. **การส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร.** วารสาร ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. (มิถุนายน-ตุลาคม)

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. 2532. **ประมวลศัพท์ทางการบริหารบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ พี เอส เซอร์วิส.

สมยศ นาวิการ. 2540. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ. 2545. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สิริรัตน์ โกไศยกานนท์. 2541. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทางบุคลิกภาพกับผลการ

ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ภัทร จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุพรรณา ประทุมวัน. 2544. คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานผลิตสายพานยาง. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุพิน เกษาคูปต์. 2536. พฤติกรรมองค์การ: ความรู้เบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรพล พยอมแย้ม. 2541. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กาญจนบุรี: สำนักพิมพ์
ธรรมเมธิ-สหายพัฒนาการพิมพ์.

สุริพร พึ่งพุทธคุณ. 2550. การบริหารผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท
จำกัด.

โสมสุดา เล็กอุดากร. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ พฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาล. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552. คู่มือภาพรวมระบบบริหารผลงานและ
ประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Online). <http://palad.mof.go.th/ind53/1.pdf>, 14 มกราคม
2554.

อรุณรัตน์ กันธา. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้นิสัยของการ
เรียนรู้ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ กับผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร. 2542. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชาชน จำกัด.

อารีย์ คำวนศักดิ์. 2445. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ ความไว้วางใจใน
องค์การ กับผลการดำเนินงานของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลศูนย์ที่ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์พยาบาล
ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อักษราภักดิ์ หล้าทอง. 2548. การรับรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพผู้บังคับการแห่งการเรียนรู้ การรับรู้
บทบาทอาจารย์ในฐานะผู้นำการเรียนรู้ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อชรีชา ร่วมวงศ์. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความพึง
พอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Bartram, T. and G. Casimir. 2007. "The relationship between leadership and follower in-role
performance and satisfaction with the leader." **Leadership & Organization
Development Journal** 28(1): 4-19.

Becton, J. B. *et al.* 2008. "Evaluating and rewarding OCBs potential consequences of formally
incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward
systems." **Employee Relations** 30(5): 493-514. cited Organ, D. W. 1998.
Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington:
Lexington Books.

Cook, C. W. and P. L. Hansaker. 2001. **Management and Organization Behavior**. 3rd ed.
New York: McGraw-Hill, Inc.

Costa, C. A. 2003. "Work team trust and effectiveness." **Personnel Review** 32(5): 605-622.

Daft, R. L. 1999. **Leadership Theory and Practice**. Florida: Harcourt Brance Colledge Publishers.

Davis, J. H. *et al.* 2000. "The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage." **Strategic Management Journal**. 21: 563-576.

Dubrin, A. J. 2001. **Leadership Reserch Finding, Practice and Skill**. New York: Houghton Mifflin Company.

Erdem, F. and J. Ozen. 2003. "Cognitive and affective dimension of trust in developing team performance." **Team performance Management: An International Journal** 9(5): 131-135.

Gabarro, J. J. 1987. **The Dynamics of Taking Charge**. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Grant, A. M. 2008. "The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions." **Journal of Applied Psychology** 93(1): 108-124.

Greenberg, J. and R. A. Baron. 1997. **Behavior in Organizations**. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

John, D. 2006. "Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction." **Leadership & Organization Development Journal** 27(3): 203-216.

- Jung, J. Y. and S. Hong. 2008. "Organizational citizenship behavior (OCB), TQM and performance at maquiladora." **International Journal of Quality & Reliability Management** 25(8): 793-808.
- Krejcie, R. V. and D. W. Morgan. 1970. "Determining sample size for research activities." **Educational and Psychological Measurement** 30: 607-610.
- Kanter, R. M. 1989. **When Giants Learn to Dance**. New York: Simon and Schuster.
- Kouzes, J. M. and B. Z. Posner. 1993. **Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It.** California: Jossey-Bass Publishers.
- _____. 1989. **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations**. California: Jossey-Bass Publishers.
- Koys, D. J. "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study." **Personnel Psychology** 54 (1): 101-114.
- Limsila, K. and S. O. Ogulana. 2007. "Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment." **Engineering, Construction and Architectural Management** 15(2): 164-184.
- Lussier, R. N. and C. F. Achua. 2007. **Effective Leadership**. Ohio: Thomson Higher Education.
- Marguardt, J. M. and A. Reynold. 1994. **The Global Learning Organization**. New York: Irwin.

Marquardt, M. J. 1996. **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success.** New York: McGraw-Hill.

Marshall, E. M. 2000. **Building Trust at The Speed of Change: The Power of The Relationship-Based Corporation.** New York: Amacom.

Mayer, R. C. *et al.* 1995. "An integrative model of organizational trust." **Academy of Management Review** 20(3): 709-734.

Mayer, R. and M. Gavin. 1999. "Trust for management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?" **Annual Meeting of Academy of Management** 48(5): 874-888.

McGregor, D. 1960. **The Human Side of Enterprise.** New York: McGraw Hill.

_____. 1967. **The Professional Manager.** London: McGraw-Hill.

Mishra, A. K. 1996. "Organizational responses to crisis: The centrality of trust." cited Tyler, T. R. and R. M. Kramer. 1996. **Trust in Organizations.** California: Sage.

Moye, M. J. and A. B. Henkin. 2006. "Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers." **Journal of Management Development** 25(2):101-117. cited Lane, C. 1998. "Theories and issues in the study of trust, trust within and between organizations." New York: Oxford University Press.

Muchinsky, P. M. 2006. **"Psychology Applied to Work: An introduction to industrial and organizational psychology."** 8th ed. California: Thomson Higher Education.

Nanus, B. 1989. **The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World.**
New York: Contemporary Books.

Organ, D.W. and T. S. Bateman. 1991. **Organization Behavior.** 4th ed. Illinois: Richard D. Irwin.

Phichit, T. 2005. Learning organization: Best practices for innovation. **Naresuan University Journal** 13(3): 55-62.

Pillai, R. and E. Williams. 2004. "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance." **Journal of Organizational Change Management** 17(2): 144-159.

Podsakoff, P. M. and B. MacKenzie. 1997. "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research." **Human Performance** 10(2): 133–152.

Podsakoff, P. M. *et al.* 1997. "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance." **Journal of Applied Psychology** 82(2): 262-270.

Podsakoff, P. M. *et al.* 2000. "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research." **Journal of Management** 26: 513-563.

Poon, J. 2005. "Trust-in-supervisor and helping coworkers: Moderating effect of perceived politics" **Journal of Managerial Psychology** 21(6): 518-532.

Power, J. and D. Waddell. 2004. "The link between self-managed work teams and learning organisations using performance indicators" **Learning Organization** 11(3): 244-259.

- Reid, B. *et al.* 2007. “Examining the factor structure and predictive ability of the German-version of the Learning Transfer Systems Inventory” **Journal of European Industrial Training** 31 (3): 195 – 211.
- Reynold, L. 1997. **The Trust Affect: Create the High Trust High Performance Organization.** London Nichoais Brealey.
- Robbins, S. P. 2005. **Organizational Behavior** 11th ed. New Jersey: Pearson Education Internation.
- Ryan, R. 2008. **Leadership Development: A Guide for HR and Training Professionals.** Massachusetts: Butterworth-Heinemann.
- Scheid, K. and C. Dodrill. 2003. “How high is your trust level?: 5 steps to creating a high-trust organization” **Human Resource Management.**
- Schermerhorn, J.R. *et al.* 2000. **Organizational Behaviour.** 7th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- _____. 2002. **Management.** 7th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Senge, P. M. 1994. **The Fifth Discipline: The Art & The Learning Organization.** 4th ed. Random House Australia Pty Ltd.
- Sharkie, R. 2009. “Trust in leadership is vital for employee performance.” **Management Research News** 32(5): 491-498.
- Weldy, G. 2009. “Learning organization and transfer: Strategies for improving performance.” **The Learning Organization** 16(1): 58-68.

Tyler, T. R. and R. Kramer. 1996. **Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research.**
California: Sage.

Yukl, G. A. 2006. **Leadership in Organizations.** 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.







ตารางผนวกที่ 1 คำนวณหาค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Kregie and Morgan

ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
10	10	120	92	340	181	1200	291	8000	367
15	14	130	97	360	186	1300	297	9000	368
20	19	140	103	380	191	1400	302	10000	370
25	24	150	108	400	196	1500	306	15000	375
30	28	160	113	420	201	1600	310	20000	377
35	32	170	118	440	205	1700	313	30000	379
40	36	180	123	460	210	1800	317	40000	380
45	40	190	127	480	214	1900	320	50000	381
50	44	200	132	500	217	2000	322	75000	382
55	48	210	136	550	226	2200	327	100000	384
60	52	220	140	600	234	2400	331		
65	56	230	144	650	242	2600	335		
70	69	240	148	700	248	2800	338		
75	68	250	152	750	254	3000	341		
80	66	260	155	800	260	3500	346		
85	70	270	159	850	265	4000	351		
90	73	280	162	900	269	4500	354		
95	76	290	165	950	274	5000	357		
100	80	300	169	1000	278	6000	361		
110	86	320	175	1100	285	7000	364		

ที่มา: ธาณินทร์ ศิลป์จารุ (2551)



ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนพหลโยธิน จตุจักร
กรุงเทพ 10900

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นาย ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์ นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำลังดำเนินการวิจัย เพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานกับผลการปฏิบัติงาน” มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจาก พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งข้อมูลจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความรู้ทางวิชาการและสามารถ นำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้จะสำเร็จลงได้ก็ด้วยความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม ทุกข้อตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านเอง โดยคำตอบที่ได้รับไม่มีข้อใดถูกหรือผิด และคำตอบ ของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบใดๆต่อตัวท่านและองค์กร โดยข้อมูลที่ได้รับ จะถูกวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมของงานวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาของ ท่านในตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นาย ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์
นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (ภาคพิเศษ)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจงทั่วไป

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานและผลการปฏิบัติงาน

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 6 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามความไว้วางใจในหัวหน้างาน

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน

3. การตอบแบบสอบถาม กรุณาตอบคำถามตามความเป็นจริงด้วยตัวของท่านเอง และคำตอบจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ ทั้งนี้ข้อมูลจะถูกวิเคราะห์เพื่อใช้ในการงานวิจัยเท่านั้น กรุณาส่งคืนแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์ลงในซองที่แนบมาพร้อมกันนี้

4. การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลงด้วยดีหากได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เนื่องจากคำตอบของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การต่อไป

นาย ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์

นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (ภาคพิเศษ)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

คำชี้แจง : กรุณาเติมข้อมูลหรือทำเครื่องหมาย / ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. อายุปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ 2. ปริญญาตรี

☐ 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรแห่งนี้ปีเดือน

5. อายุงานปีเดือน

ตอนที่ 2 ตัวอย่างแบบสอบถามภาวะผู้นำ

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความ **ที่ตรง**
กับความเป็นจริงมากที่สุด เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะ
 นำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

ระดับพฤติกรรม	ไม่เคยเลย	นานๆครั้ง	บางครั้ง	ค่อนข้างบ่อย	บ่อยมาก
คะแนน	1	2	3	4	5

ข้อ	ข้อความ	1	2	3	4	5
1	หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักษากฎการ					
2	หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง					
3	หัวหน้างานของท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน					
4	หัวหน้างานของท่านช่วยจุดประกายความคิดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					

ผู้ที่สนใจแบบวัดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ กรุณาติดต่อ ผศ.ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล ภาควิชา
 จิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความ **ที่ตรง**
กับความเป็นจริงตามที่ท่านได้ปฏิบัติในองค์กรมากที่สุด เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่าน
 จะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

ระดับพฤติกรรม	ไม่เคยปฏิบัติ เลย	ปฏิบัติน้อย ครั้ง	ปฏิบัติ บางครั้ง	ปฏิบัติบ่อย	ปฏิบัติ สม่ำเสมอ
คะแนน	1	2	3	4	5

ข้อ	ข้อความคำถาม	1	2	3	4	5
1	ท่านอาสาทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ของตนเองด้วยความเต็มใจ					
2	ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาเรื่องส่วนตัวเท่าที่ทำได้					
3	ท่านช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงาน					
4	ท่านแนะนำการใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานแก่พนักงานใหม่					
5	ท่านอาสาที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่ทันหรือมีงานล้นมือ					
6	ท่านอาสาที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ลาป่วยหรือไม่สามารถมาทำงานได้					
7	ท่านเต็มใจที่จะสับเปลี่ยนวันหยุดให้เพื่อนร่วมงานที่มีความจำเป็น					
8	ท่านเป็นผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อเกิดปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
9	ท่านพยายามสร้างระบบการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากับผู้อื่น					
10	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อขัดแย้งกับบุคคลในที่ทำงาน					
11	ท่านระมัดระวังการกระทำของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน					
12	เมื่อท่านทะเลาะหรือถกเถียงกับเพื่อนร่วมงาน ท่านจำกัดข้อขัดแย้งเหล่านั้นให้อยู่เฉพาะบุคคลที่ท่านขัดแย้งด้วยเท่านั้น					
13	ท่านให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน					
14	ท่านแสดงความเห็นใจกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน					
15	ท่านช่วยหาข้อมูลข่าวสารให้เพื่อนร่วมงาน					
16	เมื่อถูกตำหนิ ท่านจะไม่โต้แย้ง และพยายามพูดด้วยถ้อยคำสุภาพ					
17	เมื่อถูกตำหนิ ท่านจะนำมาปรับปรุงตนเองโดยไม่แสดงอาการท้อแท้					
18	ท่านอดทนต่อข้อจำกัดและความไม่สะดวกต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร					

ข้อ	ข้อคำถาม	1	2	3	4	5
19	เมื่อท่านต้องอยู่ทำงานติดติดต่อกันหลายวัน ท่านทำด้วยความรู้สึกเต็มใจ					
20	ท่านมีพฤติกรรมตามคำกล่าวที่ว่า “ขี้มและอดทนในการทำงาน”					
21	ท่านพยายามทำงานของตนเองให้ดีที่สุด แม้จะเป็นงานหนักหรือทำให้เกิดความเครียด					
22	ท่านมีส่วนร่วมในการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กร					
23	เมื่อองค์กรจัดประชุมท่านเข้าร่วมประชุมด้วยความสนใจ					
24	เมื่อองค์กรประกาศเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในที่ทำงาน ท่านมีความสนใจที่จะอ่านประกาศเหล่านั้น					
25	ท่านสนใจติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ขององค์กร					
26	ท่านทำกิจกรรมที่ช่วยสร้างภาพพจน์ให้องค์กรโดยไม่ต้องร้องขอ					
27	เมื่อท่านอ่านพบข้อมูลใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กรท่านนำข้อมูลเหล่านั้นมาเสนอแนะกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
28	ท่านมาทำงานตรงเวลา ทั้งตอนเช้าและหลังจากพักกลางวัน					
29	เมื่อท่านหยิบของส่วนรวมไปใช้แล้วจะวางไว้ที่เดิม					
30	เมื่อท่านพบอุปกรณ์ที่ชำรุด ท่านจะทำเรื่องแจ้งไปยังแผนกดูแลรักษาอุปกรณ์หรือแผนกซ่อมบำรุง					
31	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด					
32	ท่านจะหยุดงาน ต่อเมื่อได้แจ้งล่วงหน้าหรือได้รับการอนุมัติจากหัวหน้างาน					
33	ท่านไม่ใช้เวลาในการทำงานไปทำเรื่องส่วนตัว					
34	ท่านช่วยประหยัดทรัพยากรภายในองค์กร					
35	ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จ แม้ว่าจะเลยเวลาพักหรือเวลาเลิกงานก็ตาม					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างหลังข้อความ **ที่ตรง**

กับความเป็นจริงตามที่ท่านได้ปฏิบัติในองค์การมากที่สุด เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่าน จะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

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

ข้อ	คำถาม	1	2	3	4	5
1	ท่านกระตือรือร้นสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่เกิดขึ้นรอบตัวอยู่เสมอ					
2	ท่านชอบเรียนรู้ในเรื่องต่างๆเพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถให้กับตนเอง					
3	ท่านได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ					
4	ท่านกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองและปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จด้วยตนเอง					
5	ท่านเชื่อว่าปัญหาในการทำงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นการเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้น					
6	ก่อนตัดสินใจในเรื่องใดก็ตามท่านจะพิจารณาทบทวนอย่างรอบคอบอยู่เสมอ					
7	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานจนสำเร็จได้ด้วยตนเองเสมอ					
8	ท่านสามารถปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อและกระบวนการต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ					
9	ท่านจดจำวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี					
10	ท่านยึดถือวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นแนวทางในการทำงาน					
11	ท่านพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร					
12	วิสัยทัศน์ขององค์กรมักถูกกำหนดจากผู้บริหารมากกว่าผู้ปฏิบัติงาน					
13	แผนกของท่านมีแนวทางการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร					
14	ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน					
15	การเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานทำให้ท่านมั่นใจในการทำงานมากขึ้น					
16	การทำงานเป็นทีมจะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน					
17	หัวหน้างานสนับสนุนท่านและเพื่อนร่วมงานวางแผนการทำงานร่วมกันเสมอ					
18	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆได้จากการเรียนรู้หรือการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม					

ข้อ	คำถาม	1	2	3	4	5
19	ท่านสามารถแก้ไขปัญหา โดยการเชื่อมโยงเหตุและผลได้อย่างชัดเจน					
20	ท่านมีการวางแผนก่อนจะปฏิบัติงานเสมอ					
21	ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					
22	ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดความสำคัญก่อนหลังอย่างมีระบบ					
23	ท่านคิดว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ เป็นการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด					
24	ท่านคิดว่าการทำงานอย่างเป็นระบบหรือตามขั้นตอน ทำให้ท่านเสียเวลามากขึ้น					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความไว้วางใจในหัวหน้างาน

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างด้านขวา ซึ่งท่านคิดว่า **ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุด** เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

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

ข้อ	คำถาม	1	2	3	4	5
1	หัวหน้างานของท่านเป็นผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ					
2	หัวหน้างานของท่านมีทักษะในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานเป็นอย่างดี					
3	หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน					
4	หัวหน้างานของท่านให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน					
5	หัวหน้างานของท่านสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน					
6	หัวหน้างานของท่านสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ					
7	หัวหน้างานของท่านมีประสบการณ์ในการทำงานสูง					
8	หัวหน้างานของท่านมีความคิดเชิงธุรกิจ					
9	หัวหน้างานของท่านทำงานรวดเร็วฉับไว					
10	หัวหน้างานของท่านมีความฉลาดในการทำงาน					
11	หัวหน้างานของท่านเข้าใจในสถานการณ์ขององค์กรเป็นอย่างดี					
12	หัวหน้างานของท่านปรับตัวตามสถานการณ์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม					

ข้อ	คำถาม	1	2	3	4	5
13	หัวหน้างานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นต่อพนักงาน					
14	หัวหน้างานของท่านปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความจริงใจ					
15	หัวหน้างานของท่านมีบุคลิกภาพที่เป็นกันเองกับพนักงาน					
16	หัวหน้างานของท่านมีความสนิทสนมกับพนักงาน					
17	หัวหน้างานของท่านรับฟังในสิ่งที่พนักงานพูด					
18	หัวหน้างานของท่านให้ความสนใจต่อความคิดเห็นของพนักงาน					
19	หัวหน้างานของท่านมีการกล่าวชื่นชมผลงานของพนักงาน					
20	หัวหน้างานของท่านเคารพความคิดเห็นของพนักงาน					
21	หัวหน้างานของท่านยอมรับข้อเสนอแนะของพนักงาน					
22	หัวหน้างานของท่านทำงานด้วยความเปิดเผย					
23	หัวหน้างานของท่านแสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจในการทำงาน					
24	หัวหน้างานของท่านไม่ฉกฉวยผลประโยชน์จากพนักงาน					
25	หัวหน้างานของท่านคำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงาน					
26	หัวหน้างานของท่านช่วยรักษาผลประโยชน์ให้กับพนักงาน					
27	หัวหน้างานของท่านสนใจต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน					
28	หัวหน้างานของท่านสนใจห่วงใยในความสุขของพนักงานเท่ากับของตนเอง					
29	หัวหน้างานของท่านแสดงความห่วงใยเมื่อพนักงานประสบปัญหา					
30	หัวหน้างานของท่านให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานเกิดปัญหาในการทำงาน					
31	หัวหน้างานของท่านช่วยเหลือพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ					
32	หัวหน้างานของท่านให้การยอมรับในตัวพนักงาน					
33	หัวหน้างานของท่านปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน					
34	หัวหน้างานของท่านเป็นคนรักษาคำพูด					
35	หัวหน้างานของท่านกระทำในสิ่งที่พูดไว้ได้เสมอ					
36	หัวหน้างานของท่านมีคำพูดที่น่าเชื่อถือ					
37	หัวหน้างานของท่านรักษาภาพลักษณ์ของตนเองได้เสมอ					
38	หัวหน้างานของท่านมีภาพลักษณ์ที่ดีเชื่อถือได้					
39	หัวหน้างานของท่านได้รับความเคารพนับถือจากพนักงาน					
40	หัวหน้างานของท่านสามารถให้คำแนะนำได้ ยามเมื่อท่านเกิดปัญหา					
41	ท่านสามารถพึ่งพาหัวหน้างานของท่านได้					
42	หัวหน้างานของท่านเป็นผู้ที่มีอิทธิพลสามารถชักนำพนักงานได้					
43	หัวหน้างานของท่านเป็นผู้ที่มีความมั่นคงในพฤติกรรม					

ตอนที่ 6 ตัวอย่างแบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างด้านขวา ซึ่งท่านคิดว่า **ตรงกับ** **การรับรู้ของท่านมากที่สุด** เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

ระดับผลการปฏิบัติงาน	ควรปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก	ดีเยี่ยม
คะแนน	1	2	3	4	5

ข้อ	ข้อความคำถาม	1	2	3	4	5
1	ท่านเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน					
2	ท่านนำความรู้และความสามารถมาแก้ไขปัญหางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3	ท่านสามารถทำงานตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า					
4	ท่านปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องในครั้งแรกโดยไม่มีการแก้ไข					
5	ท่านปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น					



ภาคผนวก ค

ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item-total Correlation (r) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำโดยการหาค่าอำนาจ
จำแนก

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
1	0.308
2	0.753
3	0.491
4	0.620
5	0.542
6	0.596
7	0.591
8	0.807
9	0.850
10	0.621
11	0.751
12	0.383
13	0.495
14	0.443
15	0.792
16	0.682
17	0.691
18	0.813
19	0.640
20	0.564
21	0.816
22	0.645
23	0.689
24	0.436
25	0.584
26	0.663

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
27	0.511
28	0.690
29	0.670
30	0.717
Alpha	0.954

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item-total Correlation (r) ของแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กร โดยการหาค่าอำนาจจำแนก

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
1	0.668
2	0.675
3	0.617
4	0.335
5	0.419
6	0.611
7	0.543
8	0.376
9	0.485
10	0.384
11	0.493
12	0.349
13	0.589
14	0.554
15	0.330
16	0.485
17	0.561

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
18	0.407
19	0.538
20	0.535
21	0.630
22	0.728
23	0.618
24	0.306
25	0.384
26	0.358
27	0.314
28	0.465
29	0.423
30	0.248
31	0.326
32	0.414
33	0.548
34	0.417
35	0.568
Alpha	0.905

ตารางผนวกที่ 4 ค่า Item-total Correlation (r) ของแบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการหา
ค่าอำนาจจำแนก

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
1	0.740
2	0.598
3	0.529
4	0.624
5	0.524
6	0.560
7	0.699
8	0.789
9	0.391
10	0.582
11	0.366
12	0.377
13	0.664
14	0.599
15	0.665
16	0.625
17	0.596
18	0.840
19	0.791
20	0.687
21	0.730
22	0.511
23	0.473
24	0.483
Alpha	0.900

ตารางผนวกที่ 5 ค่า Item-total Correlation (r) ของแบบสอบถามความไว้วางใจในหัวหน้างานโดย
การหาค่าอำนาจจำแนก

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
1	0.609
2	0.750
3	0.768
4	0.784
5	0.849
6	0.804
7	0.541
8	0.529
9	0.633
10	0.751
11	0.651
12	0.693
13	0.719
14	0.918
15	0.783
16	0.616
17	0.767
18	0.915
19	0.728
20	0.838
21	0.833
22	0.862
23	0.716
24	0.682
25	0.912

ตารางผนวกที่ 5 (ต่อ)

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation (r)
26	0.841
27	0.828
28	0.735
29	0.640
30	0.728
31	0.767
32	0.816
33	0.826
34	0.849
35	0.854
36	0.862
37	0.293
38	0.733
39	0.889
40	0.835
41	0.751
42	0.759
43	0.833
Alpha	0.983

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล	ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	25 ตุลาคม พ.ศ. 2522
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ ทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2546
ตำแหน่งปัจจุบัน	วิศวกรอาวุโสฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทแซนมินา ไซ ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด ตั้งแต่ 2549 – ปัจจุบัน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัทแซนมินา ไซ ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด