



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์การและผลการปฏิบัติงาน  
ของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

Servant Leadership, Spirituality in Organization and Job Performance of Managers  
in a Private Food Industry Business in Bangkok

นามผู้วิจัย นางสาวชมฉลวรรณ มีเหมย

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค. )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

( รองศาสตราจารย์ไฉไล สักดิพรพงศ์, น.ม. )

หัวหน้าภาควิชา

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D. )

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

( รองศาสตราจารย์กัญจนา ธีระกุล, D.Agr. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

สิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน  
ของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

Servant Leadership, Spirituality in Organization and Job Performance of Managers  
in a Private Food Industry Business in Bangkok

โดย

นางสาวมลวรรณ มีเหมย

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร)

พ.ศ. 2553

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ชมลวรรณ มีเหมย 2553: ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร) สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร ภาควิชาจิตวิทยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค. 114 หน้า

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อ ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระดับจิตวิญญาณในองค์กร ระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจ อุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และ ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ตลอดจนศึกษาปัจจัย ด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร ที่ร่วมกันอธิบาย ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจ อุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 210 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบวัด แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับต้น แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบบวัดจิตวิญญาณใน องค์กรและแบบวัดผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับต้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อการวิจัย สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test F-test ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารระดับต้น อยู่ในระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับต้นที่มีเพศ อายุ สถานภาพ และอายุงานต่างกันมีผลการ ปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งยังพบว่า 3) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในองค์กร มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ .373, .394 ตามลำดับ และ4) ตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร สามารถ ร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกัน พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 20.10 ( $R^2 = .201$ )

ลายมือชื่อผู้เขียน

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Thamonwan Meemoei 2010: Servant Leadership, Spirituality in Organization and Job Performance of Managers in a Private Food Industry Business in Bangkok. Master of Science (Industrial and Organizational Psychology), Major Field: Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Rattigorn Chongvisal, Ph.D. 114 pages.

The objectives of this research were to study 1) the level of servant leadership, spirituality in organization and job performance of managers 2) to compare job performance of personnel of various 3) the relationship between servant leadership, spirituality in organization and job performance of managers 4) the common predictors of job performance from servant leadership and spirituality in organization of managers at a private food industry business.

The samples of this research were managers in a private industry business in total numbers of 210. The methods used in collecting data were 1) general questionnaires for personal data 2) servant leadership questionnaires 3) spirituality in organization questionnaires and 4) job performance questionnaires. Analysis of data used a statistic program to assess percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, Pearson's product moment correlations, and multiple regression.

The results of the research show the following 1) levels of servant leadership, spirituality in organization and job performance of managers were high level 2) managers of difference sex, age, status and work experience did not significantly with job performance but managers who with difference educational backgrounds significantly with job performance at .01 3) servant leadership and spirituality in organization had a positive relationship with the job performance of managers at .01 level of significance. ( $r = .373, .394$  respectively) 4) multiple regression indicated that servant leadership and spirituality in organization can predict 20.10 % ( $R^2 = .201$ ) the Job Performance at .01 level of significance.

\_\_\_\_\_  
Student's signature

\_\_\_\_\_  
Thesis Advisor's signature

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ไฉไล ศักดิ์วิรวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผศ.ดร.อรพิน สถิริมณ ประธานการสอบสัมภาษณ์วิทยานิพนธ์ขั้นสุดท้าย และ อาจารย์ ดร.วันเพ็ญ วรวงศ์พงศา ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาช่วยเหลือและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องในการทำวิจัย จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คุณศรัณย์ คลังชำนาญ ที่ได้กรุณาช่วยเหลือในด้านต่างๆ คุณณรงค์พล วงษ์มิตร ผู้จัดการสำนักทรัพยากรบุคคล ที่กรุณาอำนวยความสะดวกในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารระดับต้นทุกท่านที่กรุณาสละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบวัดเป็นอย่างดี และกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่กรุณาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย รวมทั้งขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาจิตวิทยา พี่ๆ น้องๆ ในสาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การภาคปกติทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อแจ่ม คุณแม่ลัดดา มีเหมย และสมาชิกในครอบครัวทุกท่านที่ให้คำปรึกษา เป็นกำลังใจและให้โอกาสในการศึกษาเล่าเรียนแก่ผู้วิจัยมาจนถึงปัจจุบัน ขอขอบคุณ คุณวีระยุทธ อุดมชาติ ที่เป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้วิจัยในการเรียนเสมอมา รวมทั้งคุณชยพัทธ์ พี่งประสพพร ที่คอยเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งมาโดยตลอด จนกระทั่งวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์

ธมลวรรณ มีเหมย

กันยายน 2553

## สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	11
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	11
แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และผลการปฏิบัติงาน	30
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและจิตวิญญาณในองค์การ	32
แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณในองค์การ และผลการปฏิบัติงาน	44
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงาน	52
กรอบแนวคิดในการวิจัย	54
สมมติฐานในการวิจัย	55
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	57
วิธีการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล	62
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	62
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	63

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	65
ผลการวิจัย	65
ข้อวิจารณ์	73
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	81
สรุปผลการวิจัย	81
ข้อเสนอแนะ	86
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	89
ภาคผนวก	98
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	99
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	101
ภาคผนวก ค ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	109
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	114

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารระดับต้นจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	66
2	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น	68
3	เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามเพศ	69
4	เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามอายุ	69
5	เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามระดับการศึกษา	69
6	เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามสถานภาพ	70
7	เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามอายุงาน	70

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร ของผู้บริหารระดับต้น กับผลการปฏิบัติงาน	71
9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กับจิตวิญญาณในองค์กร ของผู้บริหารระดับต้น	71
10	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter ของตัวแปร โดยใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในองค์กรเป็นตัวพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น	72
<b>ตารางผนวกที่</b>		
1	ค่า Item-total Correlation ของแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ของผู้บริหารระดับต้น	110
2	ค่า Item-total Correlation ของแบบวัดจิตวิญญาณในองค์กร	111
3	ค่า Item-total Correlation ของแบบวัดผลการปฏิบัติงาน	113

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกขณะ โดยเฉพาะในเรื่องของเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร องค์กรต่างๆ องค์กรต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เกิดการแข่งขันกันในทุกๆ ที่ ทั้งในเชิงธุรกิจ เศรษฐกิจ การค้า อุตสาหกรรม การบริหารจัดการ การบริการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และส่งผลถึงการดำเนินชีวิตของคนในสังคม การเมืองการปกครอง และสภาพแวดล้อม ผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งองค์กรในยุคปัจจุบันนี้ต้องมีศักยภาพในการแข่งขันสูง และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว (วีระวัฒน์ ปิณฑามัย, 2544) โดยองค์กรต่างๆ หากต้องเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กร องค์กรที่จะอยู่ได้จะต้องมีการปรับองค์กรในหลายๆ ด้าน เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน (Schultz and Schultz, 2006) ซึ่งจากการวิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพขององค์กรจากระดับบุคคลก็จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานที่ดีมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าปราศจากเสียซึ่งการปฏิบัติงานในระดับดีกว่าปกติในทุกๆ ระดับขององค์กรแล้ว การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรและความสำเร็จย่อมเป็นไปได้ยากหรือเป็นไปได้เลย (ธงชัย สันติวงษ์, 2548)

การที่องค์กรต้องปรับองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีการเชื่อมโยงกัน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร โดยในท้ายที่สุดแล้วก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยเช่นกัน ซึ่งในการที่จะทำให้ทราบระดับของผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องใช้วิธีการวัด การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันไป (จรรยา บุญยะประภัสร์, 2552) ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือ หรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ นับตั้งแต่ กระบวนการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น

เครื่องมือที่ช่วยให้ทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้กว้างขวางมากขึ้น (แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, 2547) และผู้ที่มีบทบาทในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานมากที่สุดก็คือ ผู้นำ ซึ่งผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนงาน สรรหาและพัฒนาพนักงาน ดูแลให้พนักงานปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (เสาวนิต เสาทานนท์, 2542)

จากการศึกษาด้านผู้นำ ได้มีการสำรวจคุณสมบัติและพฤติกรรมของผู้นำ พบว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำ ความแตกต่างพื้นฐานของการประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จขององค์กรคือลักษณะของผู้นำ เพราะเนื่องจากผู้นำ คือผู้ที่มิอิทธิพลในการกำหนดทิศทาง การตัดสินใจให้กับองค์กร และผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้อง มีภาวะผู้นำสูง สามารถจูงใจ และทำให้ผู้ตามศรัทธาในตัวของผู้ นำ มีวิสัยทัศน์ กล่าวตัดสินใจ ได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้ตาม และสามารถพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (Schultz and Schultz, 2006) ซึ่งนักวิชาการได้ร่วมกันพยายามทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลต่อกลุ่มและองค์กรมาหลายทศวรรษ โดยในยุคเริ่มต้นเป็นหัวข้อในเรื่องของคุณลักษณะ ซึ่งมีผู้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวของบุคคลมาตั้งแต่เกิด ต่อมาได้ให้ความใส่ใจกับ พฤติกรรม การปฏิบัติของผู้นำ ประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำนั้นได้กระทำ แนวความคิดนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถที่จะเรียนรู้ได้ แต่แนวคิดไม่ได้ตระหนักถึงสถานการณ์ต่างๆที่เป็นปัจจัยด้วย จึงทำให้เกิดแนวคิดที่มองเชิงสถานการณ์ขึ้นมา ที่มองว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ต่อมากลุ่มแนวความคิดนี้ก็มีแนวคิดแยกออกมาเป็นจำนวนมาก ซึ่งจากการศึกษาที่ต่างกันชี้ให้เห็นถึงความไม่คงที่ ในทิศทางในการศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำ ผู้คนจึงเริ่มมองและเปลี่ยนทิศทางไปสู่การใช้อำนาจและอิทธิพล ซึ่งนำไปสู่ขอบเขตของแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ช่วงต้นปี 1980 จึงเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำหลายแบบเพิ่มขึ้นเช่น ภาวะผู้นำแบบพรสวรรค์ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Den Hartog and Koopman, 2001)

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนักวิชาการได้ระบุคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำในยุคปัจจุบันต้องประกอบไปด้วยจริยธรรมของผู้นำ ซึ่งแต่ก่อนหัวข้อจริยธรรมของผู้นำถูกกล่าวถึงเพียงเล็กน้อย แต่ปัจจัยนั้นก็ถูกพิจารณาอย่างกว้างขวาง และในทุกองค์กรจะให้ความสนใจในเรื่องจริยธรรมกับผู้นำ ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลดังนี้ คือจริยธรรมเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจและให้ความสำคัญในทุกๆด้าน

ของการจัดการ และผู้นำขององค์กรบางแห่งในอดีตที่ผ่านมามีปัญหาข้อบกพร่องในเรื่องของการขาดจริยธรรมในการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารของกิจการ Enron, WorldCom, HealthSouth, Arthurian Anderson, Merrill Lynch และ Tyco ขาดจริยธรรมในการบริหาร ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร จนกิจการบางแห่งถึงขั้นล้มละลาย ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้รับผลกระทบตามมา (Robbins and Judge, 2005) และในภายหลังรูปแบบภาวะผู้นำทางจริยธรรมก็ปรากฏตามมา คือรูปแบบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Yukl, 2006) ซึ่งหลักการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่มีคุณธรรม จริยธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน และการมุ่งพัฒนาสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพได้ (Spears, 1996) ซึ่งในต่างประเทศมีการศึกษาวิจัยถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Loub, 2004; Ming and Herman, 2005; Irving, 2004) ในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการมอบอำนาจซึ่งเป็นหลักสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำแบบผู้รับใช้ และหลักการดังกล่าวยังตั้งอยู่บนความจริงเชิงปฏิบัติ (Covey, 2000) โดยที่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เริ่มมาจากพื้นฐานความรู้สึกรู้สึกที่ต้องการดูแลรับใช้ผู้อื่นเป็นอันดับแรก นอกจากนั้นคือ มีจิตสำนึก รอบคอบ ในการนำพาสิ่งที่ดีที่สุดต่อผู้ที่ปรารถนาต่อผู้นำการแสดงออกคือการรับใช้ นำความเจริญมาสู่บุคคลให้สนับสนุนให้บุคคลรู้จักรับใช้ มีสติปัญญา มีอิสระในการทำงาน และเป็นไปได้ที่เขาจะเป็นผู้รับใช้ด้วยตัวเอง (Greenleaf, 2000)

นอกเหนือจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำแล้ว สิ่งสำคัญที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้นั้นก็คือ จิตวิญญาณในองค์กร ซึ่งจิตวิญญาณในองค์กรไม่เพียงแต่จะเกิดประโยชน์กับพนักงานเพียงอย่างเดียว แต่สามารถพัฒนาให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้เช่นกัน โดยคุณค่าแห่งจิตวิญญาณสามารถผสมผสานกับองค์กรและสามารถทำนายพฤติกรรมองค์กรในกลุ่มคน ทั้งยังส่งผลทางบวกต่อทัศนคติของพนักงานในองค์กร ทำให้พนักงานเข้าใจคุณค่าแห่งจิตวิญญาณของตนอีกด้วย (Milliman *et al*, 1999) ซึ่งในเมืองไทยการศึกษาในเรื่องของจิตวิญญาณในองค์กรนั้นยังไม่เป็นที่รู้จัก (ชวนะ ภวกันันท์, 2548) โดยมากหากกล่าวถึงจิตวิญญาณแล้ว ในเมืองไทยมักจะคิดไปในเชิงปรัชญาและศาสนา ในเรื่องของไสยศาสตร์มากกว่า (ประสาน ต่างใจ, 2542) หากพนักงานไม่มีการรับรู้ว่าองค์กรมีจิตวิญญาณในองค์กรผลลัพธ์ก็คือ อัตราการขาดงานสูง การลาออกสูง พนักงานมีความเครียดที่มากจากการกำหนดวันส่งงาน และทำให้ผลการปฏิบัติงานตกต่ำ (Thompson, 2000) ในทางตรงกันข้าม เมื่อพนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีจิตวิญญาณในองค์กรก็จะทำให้พนักงานเกิด ความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น มีความจริงใจและความไว้วางใจ ทำให้บุคคล

บรรลุปเป้าหมาย และ มีความผูกพัน ซึ่งสุดท้ายก็จะส่งผลถึงประสิทธิผลขององค์กร (Krishnakumar and Neck, 2002)

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรล้วนแล้วแต่มีความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาผลปฏิบัติงานของพนักงาน และจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระดับจิตวิญญาณในองค์กร ระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และ อาชวงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และ ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาปัจจัย ด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร ที่ร่วมกันอธิบาย ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร และองค์กร ซึ่งผู้บริหาร พนักงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้เกิดกับองค์กรต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ โดยที่ประชากรเป้าหมายคือ ผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นองค์การขนาดใหญ่ ที่ประกอบธุรกิจประเภทการผลิตอาหารสำเร็จรูป เช่น ไก่สดแช่แข็ง ไก่ปรุงรส เป็นต้น ในเขตกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ.2553 จำนวน 460 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการสุ่มรายชื่อผู้บริหารระดับต้นและหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan's (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 210 คน โดยตัวแปรต้น คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และตัวแปรตามคือ ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

## นิยามศัพท์

**ผู้บริหารระดับต้น** หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรในตำแหน่ง หัวหน้างานระดับต้น หรือผู้จัดการแผนก (Managers) ของฝ่ายงานในองค์กร เพื่อควบคุมดูแล วางแผน มอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

**เพศ** หมายถึง ลักษณะที่แสดงให้รู้ว่าผู้บริหารระดับต้นเป็น เพศชาย หรือ เพศหญิง

**อายุ** หมายถึง จำนวนปีเต็มของผู้บริหารระดับต้น นับตั้งแต่ปีที่เกิด จนถึงปีที่ตอบแบบวัด และในกรณีที่เศษของอายุเกิน 6 เดือนให้คิดเป็น 1 ปี

**ระดับการศึกษา** หมายถึง วุฒิกิจการศึกษาระดับสูงสุดของผู้บริหารระดับต้น แบ่งเป็นต่ำกว่าปริญญาตรี และตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

**สถานภาพ** หมายถึง รูปแบบการใช้ชีวิตของผู้บริหารระดับต้น แบ่งเป็น สถานภาพโสด และสถานภาพสมรสแล้ว รวมถึง หม้าย หย่าร้าง หรือคู่สมรสเสียชีวิตแล้ว

**รายงาน** หมายถึง จำนวนปีที่ปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่ง โดยนับตั้งแต่วันที่เริ่มทำงาน จนถึงวันที่ผู้บริหารระดับต้นตอบแบบวัด และในกรณีที่เศษของอายุเกิน 6 เดือนให้คิดเป็น 1 ปี

**ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้** หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการรับใช้ผู้อื่นก่อนของผู้นำ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้ตัดสินใจ ให้อิสระในการทำงาน ให้ความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการทำงาน เห็นคุณค่าเข้าใจและรับฟัง ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง เข้าใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ มีจริยธรรม ตั้งตนอยู่ในศีลธรรมที่ดีงาม และรู้ตัวเสมอ สามารถค้นพบความสงบภายในตัวเองได้ มีทักษะในการจูงใจ โน้มน้าวใจ มากกว่าการใช้อำนาจบังคับ มองปัญหาอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการ เชื่อว่าทุกคนมีคุณค่าในตัวเอง และพยายามส่งเสริมคุณค่านั้นๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญงอกงาม และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระตุ้นให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในกลุ่มและทีม ทำให้เกิดความไว้วางใจและมีส่วนร่วม ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้อุปมาประกอบตามแนวคิดของ Spears (2004) ซึ่งได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 10 องค์ประกอบ คือ การเป็นผู้รับฟังที่ดี (Listening) การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) การเยียวยาจิตใจ (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างกระบวนการทัศน์ (Conceptualization) การมองการณ์ไกล (Foresight) การเป็นผู้ดูแล (Stewardship) การอุทิศต่อการพัฒนาบุคคลให้เจริญเติบโต (Commitment to the Growth of People) และการสร้างกลุ่ม (Building Community) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. **การเป็นผู้รับฟัง** หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารอย่างเข้าใจ ซึ่งหลักการในการฟังนั้นสำคัญมาก การฟังอย่างเข้าใจ คือการใส่ใจในเรื่องราวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดมา ซึ่งต้องค้นหาเจตนาารมณ์ของผู้พูดให้มีความชัดเจน มีการสะท้อนกลับอย่างเหมาะสม

2. **การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น** หมายถึง ความสามารถในการรับรู้รู้ซึ่งถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึก อย่างเข้าใจ และแสดงให้เห็นถึงความปรารถนาคืออย่างจริงใจ ไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงาน ที่ยอมรับไม่ได้ แต่ผู้นำยอมรับถึงตัวตนของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. **การเยียวยาจิตใจ** หมายถึง ความสามารถในการรักษาจิตใจ รักษาความทุกข์ของผู้ได้บังคับบัญชาให้หาย หรือแม้แต่จิตใจของตัวเอง ให้กลับมาเป็นปกติ หรือฟื้นฟูให้ดีขึ้น

4. **การตระหนักรู้** หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการเข้าใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งหมายถึงเรื่อง คุณธรรม จริยธรรม โดยมองให้เชื่อมโยงและเป็นองค์รวมมากขึ้น มีสติและรู้ตัวเอง อยู่เสมอ มีเหตุผล และสามารถค้นหาความสงบในตนเองได้

5. **การโน้มน้าวใจ** หมายถึง ความสามารถในการที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาคล้อยตาม มีการชักจูงมากกว่าการบังคับควบคุม สามารถสร้างความสมดุลร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

6. **การสร้างกระบวนทัศน์** หมายถึง ความสามารถในการมองปัญหาขององค์กรจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการ มีระบบ คิดเหนือขึ้นไปจากความเป็นจริง

7. **การมองการณ์ไกล** หมายถึง ความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าในสิ่งที่จะเกิดขึ้น และคิดวางแผนหรือแนวทางให้มีการเตรียมพร้อมล่วงหน้า

8. **การดูแลรับผิดชอบ** หมายถึง ความสามารถในการเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ และสามารถสร้างความรู้สึกมั่นใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา อุทิศตนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชารวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจและเข้าใจมากกว่าการบังคับควบคุม

9. **การอุทิศต่อการพัฒนาบุคคลให้เจริญเติบโต** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงว่าผู้นำเชื่อว่าบุคคลมีคุณค่าภายในที่สูงส่งกว่าลักษณะภายนอก จึงอุทิศตนในการช่วยเหลือให้บุคคลเจริญออกงาม ผู้นำจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญขององคกรของผู้ได้บังคับบัญชา มีการสละตน ที่จะพัฒนาให้ผู้ร่วมงานประสบผลสำเร็จ

10. **การสร้างกลุ่ม** หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นในการสร้างรวบรวมบุคคลให้ทำงานเป็นกลุ่ม หรือทีม สร้างจิตสำนึกให้กลุ่ม โดยคอยชี้ทางที่เหมาะสม ด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

**จิตวิญญาณในองค์กร** หมายถึง การที่องค์กรมีการยอมรับพนักงาน และมีการตระหนักว่าพนักงานมีชีวิตภายใน (Inner life) โดยเห็นว่าสถานที่ทำงานนั้นมีความหมายในสภาพแวดล้อมที่เหมือนกับชุมชน เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นหลักการการออกแบบงานระหว่างปัจจัยอื่นๆ มีการไว้วางใจต่อความรู้สึกและสนใจพนักงานต้องเอาใจใส่พนักงานทั้งหมดให้เป็นปกติมีการสร้างโอกาสให้พนักงานในสถานที่ทำงาน พนักงานได้รับการหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย เพื่อให้บรรลุถึงการมีความรู้สึกร่วมกัน โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวัดจิตวิญญาณในองค์กร ตามแนวคิดของ Robbins and Judge (2005) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของ จิตวิญญาณในองค์กรออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การมีจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง (Strong Sense of Purpose) การให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล (Focus on Individual Development) ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ (Trust and Respect) การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม (Humanistic Work Practice) และการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน (Toleration of Employee Expression) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. **การมีจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง (Strong Sense of Purpose)** หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมจากเป้าหมายที่มีความหมายผลกำไรไม่ใช่ค่านิยมแรกของวัฒนธรรมองค์กร โดยที่พนักงานจะได้แรงบันดาลใจจากเป้าหมาย และเชื่อว่ามันสำคัญและมีคุณค่า
2. **การให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล (Focus on Individual Development)** หมายถึงการตระหนักถึงคุณค่าและค่านิยมของคน ไม่ใช่สนใจแต่การมอบหมายงานที่ทำเท่านั้น และสร้างให้พนักงานสามารถที่จะเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จอยู่ที่การทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองออกมา
3. **ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ (Trust and Respect)** หมายถึง ความเชื่อใจซึ่งกันและกันมีความซื่อสัตย์ และเปิดเผย ผู้บริหารกล้ายอมรับความผิดพลาด และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นอิสระ
4. **การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม (Humanistic Work Practice)** หมายถึง การมีบรรยากาศที่มีความไว้วางใจสูง มีความปรารถนาที่จะส่งเสริมพนักงานให้มีการเรียนรู้และเติบโตมีตารางเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น มีการให้รางวัล การรับประกันสิทธิของพนักงาน การเพิ่มพลังใจ และความมั่นคงในงาน

### 5. การอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน (Toleration of Employee Expression)

หมายถึง การปล่อยให้พนักงานเป็นตัวของตัวเอง ให้มีการแสดงอารมณ์และความรู้สึกโดยไม่รู้สึกรู้สีกผิด ให้มีการแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติ และทำงานให้สนุก

**ผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง ผลของการทำกิจกรรมหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับต้นที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ ซึ่งสามารถวัดเป็นมาตราส่วนในรูปแบบของความสามารถของผู้บริหารระดับต้น โดยที่การจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร ถึงหน่วยงาน ทีม และเป้าหมายส่วนบุคคล หรือเป็นความร่วมมือกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวัดผลการปฏิบัติงาน ตามรูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้แบ่งเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ความสามารถในการด้านทักษะการจัดการและการบริหารพฤติกรรมในการทำงาน และความสามารถในการบริหารความปลอดภัย 5ส. และอื่นๆ

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และอายุงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น รวมทั้งศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร ที่ร่วมกันอธิบาย ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าตรวจสอบเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบเขตการวิจัยโดย นำเสนอ ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและจิตวิญญาณในองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

#### แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

จากอดีตจนถึงปัจจุบัน ผู้นำมีบทบาทอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ การจัดการ การบริหาร ธุรกิจการค้า การเมืองการปกครอง ล้วนแล้วแต่ต้องมีผู้นำเป็นคน นำทาง กำหนดทิศทางสิ่งต่างๆและตัดสินใจ ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับ คุณสมบัติของผู้นำ และสิ่งที่จะเป็นตัวกำหนดให้องค์กรว่าจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ประสบผลสำเร็จนั้นคือ การมีภาวะผู้นำ นั่นเอง ได้มีการสำรวจ คุณสมบัติและพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว ผลของการทำงานภายใต้ผู้นำที่แตกต่างกัน และเทคนิคในการสร้าง ความสามารถสูงสุดของผู้นำ รวมถึงเศรษฐกิจ โอกาสขององค์กร ระดับของงาน คุณสมบัติของ ผู้นำในที่ทำงาน แรงจูงใจ ความกระตือรือร้น ความคาดหวัง สิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนมีผลต่อผู้นำให้มี ลักษณะที่แตกต่างกันด้วย (Schultz and Schultz, 2006)

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการด้านศาสตร์แห่งการสร้างผู้นำได้เคยมีคำกล่าวถึงเรื่องภาวะผู้นำว่าเป็นว่าเป็นศาสตร์ที่ใครๆสนใจมากที่สุด แต่มีผู้เข้าใจเรื่องนี้น้อยที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการศึกษารื่องภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญและน่าสนใจ และในขณะเดียวกันก็เป็นเรื่องที่มีความลึกลับซับซ้อนไม่ถ่วงนักในการที่จะทำความเข้าใจหรือหาบทสรุปว่าภาวะผู้นำที่ดีที่สุดเป็นอย่างไร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำนั้น ได้มีผู้สรุปคำจำกัดความของภาวะผู้นำ จากหลายๆบุคคลดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือ และยอมรับและทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าวชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Hemphill and Coon (1957 cited in Yukl, 2006) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการนำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

Katz and Kahn (1978 cited in Yukl, 2006) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลที่เพิ่มขึ้นมากและอยู่เหนือการยอมรับอย่างอัตโนมัติต่อการชี้นำเป็นประจำขององค์การ

Yukl (2006) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จ อีกทั้งเป็นกระบวนการช่วยเหลือให้ความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้บรรลุถึงเป้าหมายร่วมกัน

Daft (2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลที่สัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกัน

Ricketts (2003) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลต่อความสำเร็จของบุคคลหรือเป้าหมายของกลุ่ม

Dubrin (2001) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ เป็นความสามารถที่จะจูงใจให้เชื่อมั่นและสนับสนุนระหว่างผู้คนที่ต้องการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของบุคคล ในการจูงใจ ให้บุคคลอื่นเกิดความพยายาม ในการทำสิ่งต่างๆ ให้ไปสู่เป้าหมายและได้รับการยอมรับอย่างอัตโนมัติ เชื่อถือ ไว้วางใจ ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) กล่าวว่าแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีการจำแนกกลุ่มแนวคิดทฤษฎีเป็นแนวทางต่างๆ ซึ่งอาจจะแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย อย่างไรก็ตามสามารถจำแนกแนวทางการศึกษาโดยสรุปได้เป็น 4 แนวทางดังนี้คือ

- การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ
- การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ
- การศึกษาสถานการณ์
- การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่

#### 1. การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)

Stephen and Judge (2007) ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory of Leadership) ให้ความสนใจในลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะเฉพาะ ลักษณะบุคคลของผู้นำ คือ ใช้พระคุณ, มีความกระตือรือร้น, และมีความกล้าหาญ จากการตรวจสำหรับเรื่อง บุคลิกภาพ, สังคม, ร่างกาย หรือคุณลักษณะทางสติปัญญา โดยบรรยายลักษณะผู้นำและลักษณะที่ไม่ใช่ผู้นำ จากการศึกษาในเร็ว ๆ นี้พบว่า การแสดงคุณลักษณะอีกหนึ่งประการ ที่สำคัญของผู้นำ คือความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (Emotion intelligence: EI) มีเหตุผลสนับสนุนว่า EI มีความสำคัญ โดยให้เหตุผลว่าบุคคลที่มี

คุณสมบัติ และลักษณะดังนี้คือ การวิเคราะห์จิตใจ การบีบบังคับ การมีวิสัยทัศน์ และมีขอบเขตในการเสนอความคิด เพียงเท่านั้น ในปัจจุบัน ไม่ทำให้เป็นผู้นำที่มีความสำคัญได้ ส่วนประกอบหลักของ EI คือการเอาใจใส่ สามารถรับความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่น รับฟังสิ่งที่ผู้ตามพูด และสามารถอ่านกิริยาท่าทางของผู้อื่นได้

## 2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

ในช่วงปลายปี 1940 นักวิจัยได้ศึกษาในคุณลักษณะของผู้นำ ต่อมาในปี 1966 ได้หันเหไปศึกษาในเรื่องที่แตกต่าง โดยเริ่มให้ความสนใจในการแสดงออกทางพฤติกรรม โดยเฉพาะผู้นำ โดยรู้สึกประหลาดใจว่าบางสิ่งที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะในการประพฤติตัวเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำมีผลอย่างยิ่ง เมื่อมีการศึกษาทางด้านพฤติกรรมผู้นำ

### 2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies)

การทดสอบความรู้ และผลย้อนกลับของทฤษฎีด้านพฤติกรรมนั้น ได้เริ่มต้นจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอในปี 1940 จากการวิจัยได้จำแนกมิติอิสระของพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่

มิติการริเริ่มโครงสร้าง (Initiating Structure) คือ ผู้นำมีตินี้กำหนดบทบาท และค้นหาเป้าหมายความสำเร็จ ประกอบด้วยพฤติกรรม ความพยายามในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ในงาน และเป้าหมาย ลักษณะเฉพาะของผู้นำแบบมิติริเริ่มโครงสร้าง คือ การกำหนดรูปแบบการทำงาน การคาดหวังของพนักงาน รักษามาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน และการเน้นความสำคัญของการประชุมในเรื่องกำหนดเวลาของการทำงาน

มิติคิศจำนงถึงผู้อื่น (Consideration) คือผู้นำมีตินี้จะเป็น บุคคลที่มีความสัมพันธ์ในงาน ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะทาง ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความน่าเคารพสำหรับพนักงาน และความรู้สึกที่เอาใจใส่ โดยบุคคลจะแสดงความเป็นห่วงผู้ตาม การให้กำลังใจ ความผาสุก สถานภาพ และความพึงพอใจ ให้ความช่วยเหลือพนักงานกับปัญหาส่วนบุคคลอย่างเป็นมิตร คุยด้วยได้ง่าย และปฏิบัติกับพนักงานทั้งหมดอย่างเสมอภาค

## 2.2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies)

การศึกษาภาวะผู้นำ โดยดำเนินการที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งจากการวิจัยได้ผลในทำนองเดียวกันกับมหาวิทยาลัยไอโฮไอ การวิจัยมีวัตถุประสงค์คือ การสร้างลักษณะเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งปรากฏว่าเป็นความสัมพันธ์ของการประเมินประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน กลุ่มมิชิแกนได้ศึกษาจาก 2 มิติ ของกลุ่มพฤติกรรมภาวะผู้นำคือ การมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงาน (employee-oriented) และการมุ่งเน้นที่การผลิต (production-oriented) การมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเน้นความสำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยให้ความสนใจในความต้องการของพนักงาน และการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล การมุ่งเน้นที่การผลิต ในการเปรียบเทียบมีแนวโน้มให้ความสำคัญทางด้านเทคนิค หรือลักษณะของงาน ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบรรลุผลของกลุ่มงาน

มิติของการมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงาน และการมุ่งเน้นที่การผลิต มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกับมิติ ของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ โดยภาวะผู้นำมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานคล้ายคลึงกับมิติดีก คำนี้ถึงผู้อื่น และภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นที่การผลิตคล้ายคลึงกับมิติดีกการริเริ่มทางโครงสร้าง

## 2.3. ทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

การเขียนพรรณนาถึงลักษณะภาวะของผู้นำ แบบ 2 มิติ พัฒนาโดย Blake และ Mouton โดยเสนอว่าตาข่ายของการบริหาร หรือบางครั้งเรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบ ความสนใจเกี่ยวกับบุคคล และความสนใจเกี่ยวกับผลการผลิตงาน ซึ่งได้วิเคราะห์พัฒนาจากมหาวิทยาลัยไอโฮไอ เรื่องของ consideration และ initiating structure และมหาวิทยาลัยมิชิแกนในเรื่องของ employee-oriented และ production-oriented โดยตาข่ายการบริหารจะมี 9 ระดับ ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 81 แบบที่แตกต่างกัน (Robbins, 2005) แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยมิติในผู้นำ เป็นการคิดในแบบ ความสัมพันธ์ที่ได้จากผลลัพท์ และสรุปแบบของผู้นำไว้ 5 ประเภทที่สำคัญว่า

2.3.1 ผู้นำแบบ 9,1 เป็นแบบของผู้นำที่เน้นผลการผลิตมากกว่าเน้นที่ตัวคนงาน ผู้นำจะเข้มงวดต่อกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน ให้เป็นระเบียบ ซึ่งส่งผลทำให้ความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามเป็นการใช้อำนาจบังคับมากกว่า

2.3.2 ผู้นำแบบ 1,9 เป็นแบบของผู้นำที่เน้นตัวคนงานมากกว่าผลการผลิต ซึ่งตรงข้ามกับผู้นำแบบ 9,1 โดยที่ผู้นำแบบ 1,9 นี้ เน้นความสัมพันธ์กับบุคคล ความรู้สึกของผู้ตาม

2.3.3 ผู้นำแบบ 1,1 เป็นแบบของผู้นำที่มีความสนใจต่ำ ทั้งในเรื่องของตัวบุคคล และผลการผลิต เป็นแบบผู้นำที่แย่ที่สุด

2.3.4 ผู้นำแบบ 5,5 เป็นแบบของผู้นำที่มีความสนใจปานกลางทั้งในเรื่องของความสัมพันธกับบุคคล และผลการผลิต และมักเป็นบุคคลที่มีความยืดหยุ่นในงานสูง เพื่อให้ได้ความพอใจทั้งในเรื่องของผู้ตามและในผลการผลิต

2.3.5 ผู้นำแบบ 9,9 เป็นแบบผู้นำที่เน้นทั้งสองแบบคือทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้ตามสูง และเน้นในผลการผลิตที่ต้องสูงตามด้วย ซึ่งผู้นำลักษณะนี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้ตามสูง และในขณะเดียวกันผลการผลิตก็สูงขึ้น

### 3. การศึกษาสถานการณ์ (Contingency Theories)

แม้จะมีความพยายามศึกษาหารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ เพื่อนำไปใช้ให้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่นักวิจัยก็พบว่าพฤติกรรมของผู้นำ ที่ใช้ได้ดีแต่ก็ยังมี ส่วนหนึ่งที่ยังไม่เหมาะสม ดังนั้นจึงมีการพัฒนาทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ขึ้นมา โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ทฤษฎีคือ ตัวแบบของ Fiedler ทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard, ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทฤษฎีวิถีเป้าหมาย และตัวแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม

#### 3.1. ตัวแบบของ Fiedler (Fiedler Model)

ตัวแบบของภาวะผู้นำที่พัฒนาโดย Fred Fiedler ได้เสนอตัวแบบตามสถานการณ์ของภาวะ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยจะขึ้นอยู่กับการจัดคู่อย่างเหมาะสม ระหว่างรูปแบบของผู้นำ และระดับของการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำ

3.1.1 รูปแบบเอกลักษณ์ภาวะผู้นำ (Identifying Leadership Style) โดย Fiedler เชื่อว่ากุญแจของภาวะผู้นำในปัจจุบันที่ประสบความสำเร็จ ทางด้านรูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐานของบุคคล โดย Fiedler สร้างแบบทดสอบ Least Preferred Coworker: LPC โดยแบ่งประเภทของการวัดคือ บุคคลที่มุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ โดยผลจากการทดสอบของแบบทดสอบพบว่า ถ้า

คะแนน LPC สูง แสดงว่าบุคคลนั้นมีความมุ่งเน้นในงาน (Task-Oriented) ส่วนถ้ามีคะแนน LPC แสดงว่าบุคคลนั้นมีความมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) Fiedler สันนิษฐานว่า รูปแบบภาวะผู้นำของบุคคลนำมาผสมกัน โดยแสดงถึงความสัมพันธ์กันระหว่าง ผู้นำในสถานการณ์แบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ โดยนำมาปรับปรุงอย่างเหมาะสม จะทำให้บรรลุถึงประสิทธิภาพได้

3.1.2 อธิบายของด้านสถานการณ์ (Defining the Situation) โดยกำหนดประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ซึ่งจำแนกประเภทดังนี้ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relations) ระดับความเชื่อถือ, ความไว้วางใจ และความเอาใจใส่ในสมาชิกของผู้นำ ทั้งโครงสร้างของงาน (Task Structure) ระดับความมอบหมายงานเป็นขั้นตอน อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) ระดับของอำนาจในการชักจูงของผู้นำ ในตัวแปรของอำนาจ เช่น การว่าจ้าง ความกระตือรือร้น ระเบียบวินัย การเลื่อนตำแหน่ง และการขึ้นเงินเดือน ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler จะดีกว่าในการมุ่งเน้นสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก โดยมีโครงสร้างของงานในระดับสูง และมีความแข็งแกร่งในระดับอำนาจ โดยผู้นำควบคุมได้ดี

3.1.3 การปรับใช้ในผู้นำและสถานการณ์ (Match Leader and Situation) จากความรู้ของ LPC ในแต่ละบุคคลและการประเมินลักษณะ 3 มิติ โดยตัวแบบ Fiedler เสนอว่าการปรับใช้เพื่อ การประสบความสำเร็จของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ Fiedler สรุปว่า ผู้นำที่มุ่งเน้นในงาน มีแนวโน้มไปทางพฤติกรรมดีกว่า ในสถานการณ์ เป็นการเอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ และในสถานการณ์จะเป็นการไม่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำโดย Fiedler สามารถจะทำนายถึงรูปแบบ โดยจากประเภทของสถานการณ์ 1, 2, 3, 7, หรือ 8 ผู้นำที่มุ่งในงานจะดีกว่าผู้นำที่มุ่งในความสัมพันธ์ ส่วนประเภทของสถานการณ์ 4, 5, และ 6 จะมุ่งเน้นในความสัมพันธ์มากกว่า Fiedler สามารถที่จะกำหนดสภาพแวดล้อมการทำงาน จากปัจจัยทั้ง 3 ได้ถึง 8 ลักษณะ โดยกล่าวว่าผู้นำที่มุ่งเน้นในงาน จะดีในการควบคุมสถานการณ์ สูง-ต่ำ ส่วนผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ จะดีในการควบคุมสถานการณ์ปานกลาง

3.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

Paul Hersey และ Ken Blanchard ได้พัฒนาตัวแบบของภาวะผู้นำโดยสร้างตัวแบบคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory: SLT) โดยนำไปใช้โปรแกรมในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ ในบริษัทมากกว่า 400 และอีก 500 บริษัทซึ่งเห็นความคาดคิด และ

ผู้จัดการมากกว่า 1 ล้านคนใน 1 ปี จากหลากหลายองค์กร ที่ผ่านการฝึกอบรม โดยที่ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ให้ความสนใจในการบรรลุความสำเร็จของภาวะผู้นำ โดยเลือกรูปแบบผู้นำที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่ง Hersey และ Blanchard มุ่งเน้นใน 2 ประเด็น คือ การทำความเข้าใจ กับผู้ติดตาม และสิ่งที่ทำให้เกิดความพร้อมในผู้ติดตาม โดย SLT เป็นปัจจัยในการตรวจสอบใน ความสัมพันธ์ของผู้นำ-ผู้ตาม มีความคล้ายคลึงกันระหว่างแม่กับลูก โดยพ่อแม่มีความต้องการยกเลิกการควบคุมเด็ก ๆ โดยเปลี่ยนเป็นผู้ใหญ่ และความรับผิดชอบควรจะเป็นผู้นำพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลอย่างมากที่สุดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ตามและแรงจูงใจ ในSLT ผู้ตามจะแสดงว่า ไร้ความสามารถ (unable) และความไม่เต็มใจ (Unwilling) ในการทำงาน โดยผู้นำต้องให้ความชัดเจน และกำหนดจุดมุ่งหมายให้กับผู้ตาม ซึ่งผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นในงานสูง เป็นการชดเชยในสิ่งที่ผู้ตามบกพร่อง และสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยเหมือนเป็นการเชื่อใจ เชื่อใจ เพื่อให้ผู้ตามปรารถนาถึง ความสามารถและความเต็มใจ

#### 4. การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่

เนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อปัจจัยต่างๆ เช่น ประสิทธิภาพขององค์กรและประสิทธิผลของกลุ่ม ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือของกลุ่ม ดังนั้นจึงมีการศึกษาวิจัยกันอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งยังมีการถกเถียงกันและหาข้อสรุปยังไม่ได้ว่าทฤษฎีไหน หรือภาวะผู้นำแบบใดที่จะดีที่สุด อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน จึงมีนักวิชาการได้นำเสนอการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เน้นเรื่องบารมี (Charisma) หรือในภาษาไทยมีการใช้คำว่า ความสามารถพิเศษ หรือความเสน่ห์ และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หรือในภาษาไทยมีการใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั่นเอง

##### 4.1 ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership)

Max Weber เป็นนักสังคมวิทยาเป็นนักวิชาการคนแรกที่มีการอภิปรายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมี มากกว่าหนึ่งศตวรรษมาแล้วเขาได้กำหนดคำว่า Charisma (ภาษากรีกแปลว่า ของขวัญ) และได้อธิบายคำนี้ว่า คุณภาพอันมั่นคงของบุคลิกภาพส่วนบุคคล ซึ่งทำให้เขาแตกต่างจากบุคคลธรรมดาและมีความสามารถเหนือกว่าคนทั่วไป ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบารมี มีดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถ เข้าใจในวิสัยทัศน์ (Vision and Articulate)
2. เป็นบุคคลที่ยอมรับความเสี่ยง (Personal Risk)
3. มีความไวต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

(Sensitivity to follower needs)

4. มีพฤติกรรมที่ไม่ยึดติดในสิ่งเดิมๆ (Unconventional behavior)

โดยผู้นำเชิงบริหารมีอิทธิพลต่อผู้ตามในด้าน การเริ่มต้นด้วยการแสดงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ วิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์ระยะยาวที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์นี้จะแสดงให้ผู้ตามเห็นถึงความต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงปัจจุบันกับอนาคตที่ดีกว่าขององค์กร วิสัยทัศน์จะไม่สมบูรณ์ถ้าไม่มีการแถลงการณ์ตามไปด้วย ผู้นำเชิงบริหารมีอาชีพในระดับของวิสัยทัศน์ ปลุกฝังให้ผู้ตาม ครอบคลุมถึง จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ต่อมาผู้นำสื่อความหมายผ่านทางคำพูดและการกระทำ คุณค่าและ พฤติกรรม สร้างตัวอย่างให้ผู้ตามเลียนแบบ

#### 4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

กระแสของงานวิจัยให้ความสนใจในการทำให้ แตกต่างกันระหว่าง ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) กับ ผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนมากได้กล่าวถึงทฤษฎีต่างๆ ตัวอย่างเช่น การศึกษาที่รัฐ Ohio, Fiedler's model และ Path-goal Theory มีความเกี่ยวข้องกับผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน ผู้นำประเภทนี้ได้ชี้แนะและจูงใจผู้ตามของเขาไปในทิศทางของเป้าหมายที่ถูกสร้างขึ้น โดยอธิบายถึงบทบาทและงานที่ต้องการ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นผู้ตามของเขาโดยการอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลดีขององค์กร และมีผลต่อผู้ตามของเขาอย่างกว้างขวางเป็นพิเศษ ตัวอย่างของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงคือ Andrea Jung ของบริษัท Avon, Richard Branson ของ Virgin Group, และ Maureen Baginski พวกเขาให้ความสนใจความต้องการพัฒนาของผู้ตามแต่ละคน พวกเขาให้ผู้ตามมองปัญหาเก่าในอีกแง่มุมหนึ่ง และพวกเขาสามารถทำให้ผู้ตามตื่นตัว ตื่นตัว และคล้อยให้ผู้ตามปลดปล่อยความพยายามอย่างสูง เพื่อที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงและผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยนต่างฝ่ายต่างทำให้กันสมบูรณ์ไม่ได้หมายความว่าพวกเขาให้ความสำคัญที่เท่ากัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกสร้างให้เหนือกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และให้ระดับของความพยายามและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามก้าวล้ำไปกว่าสิ่งที่จะเกิดขึ้นจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กรเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมของ

องค์การ พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น เช่น ความมีบารมีหรือความเสน่ห์ (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ “ความมีประสิทธิภาพ” (Effectiveness)

อย่างไรก็ตามประเด็นที่น่าสนใจประเด็นหนึ่งคือ ผู้นำยุคก่อนและผู้นำในปัจจุบันจะมีความแตกต่างกัน พิจารณาจากคุณลักษณะประการหนึ่ง คือ ผู้นำยุคก่อนจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิม ซ้ำแล้วซ้ำอีก เป็นงานประจำ เน้นการใช้อำนาจควบคุมผู้ตาม และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง (Do things right) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดหมายขององค์การ ในขณะที่ ผู้นำในปัจจุบัน จะมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม ในทิศทางที่ถูกต้อง (Do the right things) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่ (Greenberg, 2005) จนทำให้ผู้นำที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นผู้นำที่มีการมอบอำนาจเพิ่มมากขึ้น การแข่งขันของพนักงานกลายมาเป็นการให้ความร่วมซึ่งกันและกัน (Daft, 1999) เช่นนี้แล้วภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีจริยธรรม ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจซึ่งจริยธรรมเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจและให้ความสำคัญในทุกๆด้านของการจัดการ และผู้นำขององค์การบางแห่งในอดีตที่ผ่านมามีปัญหาข้อบกพร่องในเรื่องของการขาดจริยธรรมในการดำเนินงาน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ จนกิจการบางแห่งถึงขั้นล้มละลาย

ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานจึงจำเป็นต้องมีจริยธรรมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ (Robbins and Judge, 2005) และในภายหลังรูปแบบภาวะผู้นำทางจริยธรรมก็ปรากฏตามมา คือรูปแบบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Yukl, 2000)

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

คำว่า “ผู้รับใช้” และคำว่า “ผู้นำ” มีความหมายในทางตรงกันข้าม เมื่อทั้งสองคำถูกนำมา รวมกัน ล้วนเปี่ยมไปด้วยความสร้างสรรค์ แม้ว่าความหมายอาจขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ดี ด้วยเหตุนี้ เมื่อคำทั้งสองคำคือ คำว่า ผู้นำ และ ผู้รับใช้ ถูกนำมาวมกัน จึงก่อให้เกิดความคิดที่ดูเหมือนเป็นไปไม่ได้ แต่ก็เกิดขึ้นได้จริง คือ แนวคิด ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้นั่นเอง (Spears, 2004) โดยการบริการผู้ตามเป็นความรับผิดชอบหลักของผู้นำ และจุดสำคัญคือการ บำรุงปกป้อง และมอบอำนาจให้ผู้ตาม (Yukl, 2006)

### ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

Daft (1999) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่จะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงประโยชน์ของตัวเอง และจะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรให้เจริญเติบโต และปรารถนาที่จะช่วยเหลือ เกื้อกูลผู้อื่นมีมากกว่าความปรารถนาอำนาจในตำแหน่งหน้าที่จะควบคุมผู้อื่นจึงมีความเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทน

Greenleaf (2000) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความรู้สึกที่ต้องการดูแลรับใช้ผู้อื่นเป็นอันดับแรก นอกจากนั้นคือ มีจิตสำนึกรอบคอบในการนำพาสิ่งที่ดีที่สุดต่อผู้ที่ปรารถนาต่อผู้นำการแสดงออกคือการรับใช้ นำความเจริญมาสู่บุคคลให้สนับสนุนให้บุคคลรู้จักรับใช้ มีสติปัญญา มีอิสระในการทำงาน และเป็นไปได้ที่เขาจะเป็นผู้รับใช้ด้วยตัวเอง

Spears (2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการรับใช้เป็นอันดับแรกและการกระตุ้นให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศให้เกิดความมีศักดิ์ศรีและความนับถือ การสร้างกลุ่มและทีมและการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน

Lawrence (2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง ความต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่นเป็นอันดับแรกโดยมองผ่านผลประโยชน์ส่วนตนสนับสนุนและพัฒนาผู้อื่นไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม และส่งเสริมให้บุคคลรู้จักรับใช้ผู้อื่นด้วยตัวเอง

Covey (2000) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง การเกิดปัญหาซึ่งปัญหา หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการที่เป็นประโยชน์ ทั้งยังหมายถึง ข้อมูลความรู้ที่มีจุดมุ่งหมายโดยที่สอนให้มีความเคารพทุกคน ซึ่งชมยย่อลงในความแตกต่างระหว่างบุคคลและสอนให้มีจริยธรรม คือรับใช้ผู้อื่น ศีลธรรมมาเป็นอันดับแรก ส่วนอำนาจตามตำแหน่งมาเป็นอันดับสอง

Laub (2004) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า หมายถึง การเข้าใจและการปฏิบัติโดยยึดความต้องการของผู้อื่นเป็นหลัก เหนือประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพ แก่ความต้องการที่มีส่วนร่วมกันของแต่ละบุคคล

จากคำนิยามของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อาจสรุปผลได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือ พฤติกรรมหรือความสามารถที่บุคคลต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน สนับสนุนให้ผู้อื่นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการมอบอำนาจให้ผู้อื่น ยกย่องและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ตั้งตนอยู่ในศีลธรรมที่ดีงาม กระตุ้นให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในกลุ่มและทีม ทำให้เกิดความไว้วางใจและมีส่วนร่วม

### รูปแบบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นผลที่เกิดมาระหว่างกระบวนการปฏิบัติวิถีทางของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและภาวะผู้นำในทุกที่ของสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้คนมุ่งแสวงหาวิธีการผนวกการทำงานเข้ากับความสำเร็จส่วนตน และความเจริญทางจิตวิญญาณเป็นการหาองค์ประกอบที่รวมกันแล้วเป็นพื้นฐานที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับการรับใช้ผู้อื่น การปฏิบัติดังกล่าวแม้ดำเนินไปอย่างช้าๆแต่ยังรากลึกแก่สังคมจนในที่สุด Robert K.Greenleaf ที่เปรียบเสมือนผู้เจียรไนความคิดในการเชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการให้บริการ จึงค้นพบหัวใจสำคัญ นั่นคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน (Spears, 2002) และต่อมามีผู้ศึกษาต่ออีกมากมายซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ถูกจัดอยู่ในกลุ่มผู้นำทางจริยธรรม โดยสรุปแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไว้ว่า การรับใช้แก่ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำ และเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นของรูปแบบผู้นำทางจริยธรรม ซึ่งการรับใช้นั้นหมายถึง การทำนุบำรุง การปกป้อง และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ซึ่งผู้นำแบบผู้รับใช้ ต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และตอบสนองสิ่งที่ผู้ตาม

ต้องการ และผู้นำยืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง ดึงม รวมทั้งมอบอำนาจแก่ผู้ตาม มีความเชื่อตรง เปิดเผย  
ทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตามกลับมา (Yukl, 2000) ซึ่งจาก  
การพิจารณาแนวคิดของ Greenleaf ในงานเขียนต่างๆแล้ว ก็ได้มีการจำแนกคุณลักษณะคุณลักษณะ  
ของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อย่างเป็นระบบ (Irving, 2004) หลากหลายแตกต่างกันออกไป  
ดังนี้ Page and Wong (2000) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 9 ประการ ซึ่งได้  
มองเป็นมิติ ดังนี้

1. การรักษาความรู้สึก อารมณ์ กิริยาท่าทางที่ผู้นำแสดงให้เห็นว่าไวต่อความรู้สึก ความ  
เอาใจใส่ต่อผู้อื่น
2. สร้างสรรค์คุณค่าสำหรับชุมชน มีจิตสำนึกเอาใจใส่อย่างแท้จริงสำหรับการช่วยเหลือ  
ชุมชน
3. ทักษะการสร้างแนวคิด มีความรู้ในเรื่องขององค์การ ทักษะเฉพาะของแต่ละตำแหน่ง  
ต่อการสนับสนุน ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
4. มอบอำนาจ ให้กำลังใจและอำนวยความสะดวกแก่ผู้อื่น ในการแยกแยะ อธิบาย  
แก้ปัญหา การตัดสินใจที่ดี และทำอะไรที่จะใช้ทักษะในงานได้ทั้งหมด
5. ช่วยผู้ตามให้เติบโตและประสบความสำเร็จ แสดงออกอย่างจริงใจห่วงใยต่อผู้อื่น  
สำหรับความเจริญเติบโตในอาชีพ โดยพัฒนาสนับสนุนและให้การดูแล
6. คิดถึงผู้ตามเป็นสิ่งแรก ใช้ถ้อยคำและท่าทางที่ชัดเจนกับผู้อื่นและทำให้ผู้ตามมีความ  
พอใจในงานเป็นพิเศษ
7. ประพฤติตามหลักจริยธรรม ปฏิบัติต่อกันอย่างเปิดกว้าง ยุติธรรม และซื่อสัตย์กับ  
ผู้อื่น
8. มีสัมพันธภาพ การแสดงออก อย่างแท้จริงถึงความอดุสหาหะ ความเข้าใจ และ  
สนับสนุนผู้อื่นและเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ยาวนานแบบผู้รับใช้
9. ความเป็นผู้รับใช้ เริ่มต้นขณะนี้ด้วยตัวเอง และปรารถนาที่จะรับการถ่ายทอดลักษณะ  
จากผู้อื่น ที่ต้องการรับใช้บุคคลอื่นเป็นอันดับแรก และเสียสละ

จากองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นเป็นลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ต้องการให้ผู้นำเป็น  
ศูนย์กลางของบุคคล สนับสนุน ช่วยเหลือ ผู้ตาม ให้เจริญเติบโตและบรรลุเป้าหมาย เพื่อความสำเร็จ  
สูงสุด ขององค์การและความสำเร็จในอาชีพ ของผู้ตาม (Greenleaf, 2000) ซึ่งต่อมา Larry C. Spears  
ผู้บริหารสูงสุดของ The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership ได้จำแนกคุณลักษณะ  
ของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 10 องค์ประกอบ (Spears, 2004) ดังนี้

1. การเป็นผู้รับฟังที่ดี(Listening) คุณค่าของผู้นำคือทักษะการสื่อสาร และการตัดสินใจ ทักษะทั้งสองประการนี้ต้องได้รับการส่งเสริมจากทักษะการฟังบุคคลอื่นอย่างตั้งใจผู้นำแบบ ผู้รับใช้จะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนาของของกลุ่มและทำให้เจตนาเหล่านั้นมีความชัดเจน ทั้งยัง รับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนกลับอย่างเหมาะสมเป็นสิ่ง ที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ดี

2. การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึง ความรู้สึกจากบุคคลอื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์ เฉพาะตัวเอง ผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีต่อบุคคลอื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคลถึงแม้เขาจะมี พฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

3. การเยียวยาจิตใจ (Healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้คือ ความสามารถในการเยียวยาตนเองและบุคคลอื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและมีความทุกข์กับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้ก็จะ ช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

4. การตระหนักรู้(Awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้แข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งพลอยใจ แต่ เป็นสิ่งที่ปลูกให้ต้น ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่ง พลอยใจเพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตัวเองได้

5. การโน้มน้าวใจ(Persuasion) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะใช้ความสามารถโน้มน้าวใจมากกว่า การใช้อำนาจ โดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ ในองค์กร มุ่งที่จะทำให้อื่นคล้อยตาม มากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ได้อย่างชัดเจน ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมี ประสิทธิภาพ

6. การสร้างกระบวนทัศน์(Conceptualization) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะฝึกฝนความสามารถ ในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหา หรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็น กระบวนการ เป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นใน

แต่ละวัน สำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนการและแนวคิดแบบวันต่อวัน

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

8. การเป็นผู้ดูแล(Stewardship) เป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อบุคคลอื่น Greenleaf ได้เสนอทัศนะว่าองค์การเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมียุทธศาสตร์สำคัญในการบริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับภาวะความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

9. การอุทิศต่อการพัฒนาบุคคลให้เจริญเติบโต( Commitment to the Growth of People) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเชื่อว่ามีคุณค่าภายในที่สูงส่งกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุกคนในองค์การ ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

10. การสร้างกลุ่ม(Building Community) การสำนึกการสร้างกลุ่มของผู้นำแบบผู้รับใช้ ได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพจากชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์การขนาดใหญ่ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุ ให้ผู้นำแบบผู้รับใช้มุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์การ โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในวงการอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้คือ ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่จะคอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกับชุมชน

จากคุณลักษณะทั้ง 10 องค์ประกอบ ดังนี้ คือการเป็นผู้รับฟังที่ดี(Listening) การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) การเยียวยาจิตใจ (Healing) การตระหนักรู้(Awareness) การโน้มน้าวใจ(Persuasion) การสร้างกระบวนการทัศน์(Conceptualization) การมองการณ์ไกล(Foresight) การเป็นผู้ดูแล(Stewardship) การอุทิศต่อการพัฒนาบุคคลให้เจริญเติบโต (Commitment to the Growth

of People) การสร้างกลุ่ม(Building Community) ซึ่งจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดังกล่าว ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มาศึกษาความสัมพันธ์กับ ผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นประเด็นที่สำคัญสามารถพัฒนาได้ มีการใช้กันอย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับ ทั้งยังไม่พบว่ามีการศึกษา กับองค์การดังกล่าว

### การวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

Dennis and Bocarnea (2005) ได้ทำการสร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 42 ข้อ โดยการนำ Factor Analysis แล้วเหลือข้อคำถามจำนวน 25 ข้อซึ่งสร้างข้อคำถามตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Patterson ที่แบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็น 7 องค์ประกอบ คือ การให้ความรักจำนวน 5 ข้อ การมอบอำนาจ จำนวน 5 ข้อ การรับใช้จำนวน 1 ข้อ ความไว้วางใจจำนวน 2 ข้อ วิสัยทัศน์ จำนวน 5 ข้อ ความเสียสละจำนวน 2 ข้อ และความอ่อนน้อมถ่อมตนจำนวน 5 ข้อ

Errol and Bruce (2005) ได้สร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามแนวคิดของ Laub (2004) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็น 6 องค์ประกอบ คือ การแสดงตนตามที่เป็นจริง การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่ม การแสดงภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ โดยสร้างข้อคำถามจำนวน 33 ข้อ และมีค่า Cronbach's  $\alpha$  เท่ากับ 0.98

Laub (1999) ได้ทำการสร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 66 ข้อ และแบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็น 6 องค์ประกอบ คือ การแสดงตนตามที่เป็นจริง การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่ม การแสดงภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ โดยข้อคำถามเหล่านี้สามารถวัด ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 33 ข้อ มีข้อคำถามในการประเมินงานจำนวน 7 ข้อ และมีข้อคำถามในการประเมินองค์การอีก 26 ข้อ ซึ่งแบบทดสอบนี้เป็นแบบทดสอบมาตรฐานเรียกว่า แบบทดสอบ OLA (Organizational Leadership Assessment)

Liden *et al.* (2008) ได้ทำการสร้างแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามแนวคิดของ Spears and Lawrence (2002) และแนวคิดของ Page and Wong (2000) โดยสร้างข้อคำถามจำนวน 85 ข้อ ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็น 9 องค์ประกอบ คือ การเชี่ยวชาญอารมณ์ 8 ข้อ การสร้างคุณค่าสำหรับชุมชน 9 ข้อ ทักษะการสร้างมโนความคิด 10 ข้อ การมอบอำนาจ 8 ข้อ

การช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาให้เติบโตและประสบความสำเร็จ 10 ข้อ การเห็นความสำคัญของ  
ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสิ่งแรก 12 ข้อ การมีคุณธรรมจริยธรรม 10 ข้อ การสร้างความสัมพันธ์ 8 ข้อ  
และการเป็นผู้รับใช้ 12 ข้อ

จากการวัดภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า การวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถเปลี่ยนแปลง  
ได้ตามโครงสร้าง องค์ประกอบหรือตัวชี้วัดในแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ  
ผู้รับใช้ ซึ่งในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสร้างข้อคำถามเอง ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบ  
ผู้รับใช้ 10 องค์ประกอบของ Spears (2004)

### การพัฒนาภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญมากกว่าการเป็นผู้บริหารที่ดี ดังนั้นการยกระดับความสามารถของ  
พนักงาน และการสนับสนุนให้บุคคลเหล่านี้ก้าวไปถึงศักยภาพของความเป็นผู้นำ ด้วยความเชื่อมั่น  
ว่าการมีผู้นำที่มีศักยภาพจะสามารถนำองค์กรเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางแห่งความสำเร็จได้ในที่สุด  
ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะ ความสามารถหลักของบุคคลที่องค์กรส่วนใหญ่หันมาให้ความสำคัญ  
และมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำให้บุคลากรในองค์กรมีมากที่สุด เนื่องจากความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำสามารถ  
พัฒนาได้ (Yukl, 2000)

Velsor and Mccauley (2004 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2552) ได้กล่าวถึงกระบวนการการ  
พัฒนาภาวะผู้นำ ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องมีประสบการณ์เพื่อการพัฒนาที่  
หลากหลาย และความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งความสามารถที่จะเรียนรู้จาก  
ประสบการณ์เป็นปัจจัยซึ่งบุคคลนำสู่กระบวนการพัฒนา นอกจากนี้ประสบการณ์เพื่อการพัฒนา  
และความสามารถในการเรียนรู้มีผลกระทบโดยตรงต่อกันและกัน โดยประสบการณ์เพื่อการพัฒนา  
ส่งเสริมความสามารถของบุคคลในการเรียน และมีความพร้อมที่จะเรียนมากขึ้น ซึ่งทำให้บุคคลเกิด  
การพัฒนาจากประสบการณ์ที่ได้รับมากขึ้น และในขณะเดียวกัน คนที่มีความสามารถในการเรียนรู้  
สูงจะมองหาและอาจจะได้รับความหลากหลายของประสบการณ์เพื่อพัฒนามากกว่า และ  
กระบวนการพัฒนาผู้นำใดๆจะมีอยู่ในบริบทเฉพาะขององค์กร ยุทธวิธีในการทำธุรกิจขององค์กร  
ในวัฒนธรรมขององค์กรและระบบต่างๆรวมทั้งกระบวนการทั้งหลายในองค์กร บริบทนี้จะสร้าง  
กระบวนการพัฒนาผู้นำ โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์เพื่อการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ  
มีดังนี้

1. การประเมินผล มีความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ เพราะทำให้บุคคลมีความเข้าใจว่าตนเองอยู่ที่ไหนขณะนั้น รวมถึงจุดแข็ง ระดับผลงาน และประสิทธิผลของผู้นำ และหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของข้อมูลการประเมินผล คือ การให้มาตรฐานสำหรับการพัฒนาในอนาคต และการกระตุ้นให้บุคคลประเมินตนเอง หรือการกระทำที่มีประสิทธิผล และหากบุคคลเชื่อในความเที่ยงตรง แม่นยำของข้อมูลที่ประเมิน บุคคลจะทำงานเพื่อปิดช่องว่างโดยการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง จุดแข็งให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การท้าทาย การพัฒนาประสบการณ์ที่มีพลังมากที่สุด คือ ประสบการณ์ที่ท้าทายบุคคล ซึ่งบุคคลมักจะปฏิบัติงานโดยใช้วิธีที่สะดวกสบายและทำเป็นนิสัยในการคิดและการกระทำที่ราบรื่นที่เงื่อนไขไม่ได้เปลี่ยนแปลง คนทั่วไปรู้สึกว่าจะไม่มีความจำเป็นที่จะเคลื่อนออกไปจากบริเวณที่เขารู้สึกสบาย บุคคลจะกระทำบนฐานของสันนิษฐานที่ใช้มานานและจุดแข็งที่มีอยู่ แต่บุคคลเหล่านั้นจะไม่ได้เรียนรู้มากนักจากโอกาสเหล่านี้ โดยความสะดวกสบายเป็นศัตรูของการเติบโต และความมีประสิทธิผลอันต่อเนื่อง ดังนั้นประสบการณ์ที่ท้าทายจะบังคับให้บุคคลออกจากบริเวณที่พวกเขาารู้สึกสะดวกสบาย ซึ่งทำให้เกิดความไม่สมดุลเป็นเหตุให้คนตั้งคำถามถึงความเพียงพอของทักษะ กรอบการทำงาน และแนวคิด ประสบการณ์เหล่านี้จะเรียกร้องให้คนพัฒนาความสามารถใหม่ๆ หรือทำให้หนทางความเข้าใจของเขาก้าวหน้ามากขึ้น ถ้าพวกเขาจะประสบความสำเร็จ

3. การสนับสนุน ช่วยให้บุคคลได้รับมือกับการคืนรน การต่อสู้ และความเจ็บปวดของการพัฒนา การสนับสนุนเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่ของแรงบันดาลใจของผู้นำต่อการศึกษาและการเติบโต ที่ช่วยให้เกิดการตระหนักรู้ถึงประสิทธิผลของตนเอง เกี่ยวกับการเรียนรู้ ความเชื่อว่าเขาสามารถเรียนรู้ เติบโตและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนก็จะให้ความพยายามที่จะเอาชนะความท้าทายนั้น การสนับสนุนยังเป็นเบาะแสของสังคมที่ให้คุณค่าเป็นบวกในสิ่งที่คนดำรงอยู่ และในทิศทางซึ่งเขากำลังดำเนินไป พวกเขาารู้สึกว่าสนับสนุนในการทำสิ่งใด สิ่งนั้นต้องเป็น บางอย่างที่มีคุณค่าควรแก่การกระทำ

ดังนั้นในการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้ โดยการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้ตอบสนองกับประสบการณ์เพื่อการพัฒนา ความสามารถที่จะเรียนรู้ และบริบทเฉพาะขององค์กร โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์เพื่อการพัฒนาจะประกอบไปด้วย การประเมินผล การท้าทาย และการสนับสนุน ซึ่งวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำทำได้หลายวิธี คือ การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การพัฒนาโดยใช้กิจกรรม และ กิจกรรมที่ช่วยในการพัฒนาตนเอง

## การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

Liden *et al.* (2008) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบ่งออกเป็น 4 ด้านตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 องค์ประกอบของ Greenleaf ดังนี้คือ

1. การพัฒนาด้านจิตวิญญาณ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การยอมรับตัวตนของตนเอง เข้าใจตนเองซึ่งจะทำให้ เกิด ความถ่อมตน โดยคุณได้จากการที่บุคคลมีอิทธิพลทำให้พนักงานเกิดการรวมกลุ่มกัน มีการรักษาอิทธิพล และมีความรอบคอบ รวมถึงมีการหยั่งรู้สิ่งต่างๆด้วย
2. การพัฒนาทางด้านจิตใจ โดยการพัฒนาความคิด วิสัยทัศน์ ซึ่งจะทำให้เกิด ความสามัคคี ความกลมเกลียวกัน โดยคุณได้จากการที่บุคคลมี พลังในการพัฒนาจิตใจ การถ่ายทอดข้อคิด และข้อมูลต่างๆของตน
3. การพัฒนาอารมณ์ โดยการ พัฒนาการฟัง และการแสดงออก ซึ่งจะทำให้เกิดความรักใคร่ ประองคองกัน โดยคุณได้จากการยอมรับและการเอาใจใส่ผู้อื่น รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นที่ผู้อื่นพูด
4. การพัฒนาทางด้านร่างกาย โดยการ พัฒนาการตระหนักรู้ต่อร่างกายของตน การทำสมาธิ และการรับรู้ต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิด ความตั้งใจและเกิดความกระตือรือร้น โดยคุณได้จากการยอมรับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยเริ่มจากจิตใจ และเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเอง

ซึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามแนวคิดดังกล่าวนี้สามารถใช้การฝึกอบรม และ ใช้การพัฒนาหลายๆวิธีร่วมกัน โดย Bass (1990 cited in รัตติกรณ์ (2550) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำว่า สามารถใช้วิธีการต่างๆได้ดังนี้ คือ การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ หรือการใช้เกมส์เป็นต้น ซึ่งวิธีการฝึกอบรมด้วยวิธีการเหล่านี้ สามารถทำให้บุคคลเพิ่ม ความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ และ มีทัศนคติที่ดีต่อภาวะผู้นำได้ โดย ชูชัย สมितिไกร (2548) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรม จำแนกโดยยึดวัตถุประสงค์และลักษณะของการเรียนรู้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความรู้ และมีลักษณะการเรียนรู้แบบรายบุคคล ควรใช้วิธีการ ใช้โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง และการสอนด้วยคอมพิวเตอร์ และหากเป็นลักษณะการ

เรียนรู้แบบกลุ่ม ควรใช้วิธีการ ใช้การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การอภิปรายเป็นคณะ การระดมสมอง ทักษะศึกษา เป็นต้น

วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถ และมีลักษณะการเรียนรู้แบบรายบุคคล ควรใช้วิธีการ การฝึกอบรมในงาน การใช้แบบฝึกหัดรายบุคคล และการฝึกโดยใช้อุปกรณ์จำลอง ซึ่งหากเป็นลักษณะการเรียนรู้แบบกลุ่ม ควรใช้วิธีการ ใช้การสาธิต ใช้การให้กลุ่มฝึกการแก้ไขปัญหา กรณีศึกษา การจำลองสถานการณ์ เกมส์เชิงธุรกิจ การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงแบบพฤติกรรม เป็นต้น

วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาทัศนคติ และมีลักษณะการเรียนรู้แบบรายบุคคล ควรใช้วิธีการ การฝึกอบรมในงาน และหากเป็นลักษณะการเรียนรู้แบบกลุ่ม ควรใช้วิธีการ ใช้การอภิปรายกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงแบบพฤติกรรม เป็นต้น

จากการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ข้างต้น ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคคลได้ ทั้งกับหัวหน้า ลูกน้องและพนักงานในองค์กรทุกคนซึ่งจะต้องใช้เวลาในพัฒนา ทั้งโดยวิธีการฝึกอบรมโดยใช้วิธีการ และเทคนิคต่างๆ หรือจะเป็นการพัฒนาด้วยตัวเองก็สามารถทำได้ และยังทำให้เกิดประโยชน์กับตนเองทั้งยังแผ่อิทธิพลถึงบุคคลรอบข้างด้วย

**แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และผลการปฏิบัติงาน**

จากแนวความคิดที่เปลี่ยนบทบาทให้ผู้นำเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ของ Greenleaf นั้น ได้มีการยอมรับมากมายในองค์กรที่เห็นความสำคัญ ซึ่ง การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยเกิดจากหน่วยย่อยเล็กๆ ขององค์กร คือพนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีทีมที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง (Irving, 2005) ซึ่งในการทำงานที่ทุ่มเทของบุคคลนั้น เกิดจากการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างกลุ่มหรือทีม การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างจริงใจ ความไว้วางใจ การมอบอำนาจ นั่นคือการรับใช้บุคคลที่ทำงานในทุกๆด้าน โดยปัจจัยต่างๆเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำที่เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ โดย ในแต่ละองค์ประกอบล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพนักงานโดยตรง เช่น การมอบอำนาจ ให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่เขารับผิดชอบนั้น จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเองมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งยังรับรู้ได้ว่าผู้นำให้ความสำคัญและความไว้วางใจแก่ตน จึงทำให้พนักงานมีความ

ตั้งใจในการปฏิบัติงาน สิ่งที่ได้ก็คือความสัมพันธ์กับพนักงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Dennis, 2004) และเมื่อเกิดการรวมกลุ่มกันเป็นทีมเนื่องจากมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำของพนักงานแล้ว การมีทีมที่มีความร่วมมือของพนักงานทุกคนนั้นก็ล้วนเกิดจากอิทธิพลของผู้นำที่เป็นผู้รับใช้นั่นเอง โดยเมื่อมีทีมในการปฏิบัติงาน ผู้นำก็จะมีการคอยสนับสนุนช่วยเหลือให้ทีมบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมไปถึงการ บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง (Irving, 2005)

งานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

สมประสงค์ เรือนไทย (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัยคือผู้บริหารระดับต้นองค์กรสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 223 คน พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับต้นองค์กรสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยังสามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับต้นองค์กรสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครได้

Irving (2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้นำและสมาชิกใน โบสถ์ 202 คน พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

Ming and Herman (2005) ได้ศึกษาคุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยศึกษาในด้านการสนับสนุนต่อผลการปฏิบัติงาน และการเจริญเติบโตของคริสตศาสนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ สมาชิกผู้นับถือศาสนาคริสต์ จำนวน 1,080 คน ของเมืองจาไมก้า พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ตามแนวคิดของ Greenleaf ซึ่งพวกเขาจะมีการรับรู้ถึงทิศทาง การมอบอำนาจ และความรู้สึกลงใจในการมีส่วนร่วม และยังพบอีกว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจในจิตวิญญาณ และทำให้มีความรู้สึกยินดีในการปฏิบัติงานของตน ซึ่งส่งผลต่อการเจริญเติบโตของคริสตศาสนาอีกด้วย

## แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและจิตวิญญาณในองค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งผูกมัดระบบต่างๆเข้าด้วยกัน เชื่อมโยงยึดเหนี่ยวบุคคล และสังคมอยู่ร่วมกันอย่างเป็นระเบียบ (Hanson, 1991) กลุ่มบุคคลในองค์กรจะกระทำสิ่งใด มีพฤติกรรมอย่างไร มีความคิด การปฏิบัติงาน และการทำงานกับเพื่อนร่วมงานอย่างไร เป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลของวัฒนธรรม ที่ทำให้บุคคลแตกต่างกันอย่างชัดเจนจากกลุ่มอื่น เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงทางสังคม ที่ยึดองค์กรให้รวมกันได้อย่างมีความเหนียวแน่น โดยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตในองค์กร 7 กระบวนการคือ การร่วมมือ การตัดสินใจ การควบคุม การสื่อสาร ความผูกพัน การรับรู้ และการใช้เหตุผลในการกระทำ รวมไปถึงทำให้บุคคลรู้ทิศทางในการทำงาน เป็นปัจจัยที่อำนวยความสะดวก และสร้างความมั่นใจในการอยู่รอดขององค์กร เป็นสิ่งชี้นำบุคคลในการกำหนดรูปแบบขององค์ประกอบต่างๆขององค์กร ทั้งยังเป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอีกด้วย (Davis and Margarel, 1998) วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่มีคุณค่า เพราะความเชื่อและค่านิยมร่วม ทำให้ยกระดับความร่วมมือและผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยตรงและมีหน้าที่ผลักดันให้องค์กรกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อการอยู่รอดขององค์กร หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรมี สองประการคือ ประการแรกได้แก่การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะเกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิธีการของการกำหนดขอบเขตของความสำเร็จหรือความล้มเหลว และประการที่สองคือ การประสมประสานภายในองค์กร ด้วยการกำหนดลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ การใช้การสนทนา และปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ประกอบด้วยการค้นหาโอกาส หรืออุปสรรค ความก้าวหน้าเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากความร่วมมือกัน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร เป็น ระบบของการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการกระทำ ค่านิยม และความเชื่อของสมาชิกในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่มีกรปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุน ให้สมาชิกปฏิบัติตาม และเป็นสิ่งที่ทำให้้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2541) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งต่างๆอันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

สิทธิโชค วรรณกุลสันติ (2546) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ เป็น วัฒนธรรมที่เป็นแบบแผนพื้นฐานเบื้องต้นซึ่งถูกสร้างขึ้น ค้นพบขึ้นมาโดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง เมื่อกลุ่มนั้นต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และปัญหาการเข้ากันได้ภายในกลุ่ม แบบแผนนี้จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลัง หรือสมาชิกรุ่นต่อไปเพื่อให้เข้าใจแนวทางที่ถูกต้อง ในการรับรู้การคิด และความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว

สมยศ นาวิการ (2544) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ เป็น ค่านิยม ความเชื่อ ความสนใจแบบบรรทัดฐาน ร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ

Daft (2002) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ เป็น ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและวิถีคิดร่วมกันของคนในองค์การและถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้คนเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์การ

Greenberg and Baron (2005) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ เป็น กระบวนการรับรู้โครงสร้างซึ่งประกอบด้วย ทักษะคิด ค่านิยม แบบแผน พฤติกรรม และความคาดหวัง ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

Hofstede (1997) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ เป็น แบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น

Robbins and Jundge (2007) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ เป็น ระบบการเข้าใจร่วมกันของสมาชิกซึ่งเป็นลักษณะพิเศษขององค์การเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ

จากแนวคิดต่างๆ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เป็น แบบแผนที่เกิดจากความเชื่อ ความรู้สึก อุดมการณ์ ความเข้าใจ และวิถีคิดร่วมกันของคนในองค์การเพื่อเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติและถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ ทำให้เกิดความผูกพัน และความรู้สึกเป็น

ส่วนหนึ่งขององค์กร และสมาชิกขององค์กร มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในการทำงาน รวมทั้งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ อีกด้วย

### มิติต่างๆ วัฒนธรรมองค์กร

มิติหรือปัจจัยหลักของวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้การอธิบายธรรมชาติของพลังที่ละเอียดอ่อนที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของพนักงาน ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับการเสี่ยง จะกระตุ้นให้พนักงานหาวิธีใหม่ๆ ในการทำสิ่งต่างๆ โดยไม่ต้องกังวลว่าพวกเขาจะถูกลงโทษ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) ซึ่งมิติที่อิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรมี 9 ประการดังนี้ Dubrin (2005 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

1. ค่านิยม (Values) พื้นฐานใดๆก็ตามคือค่านิยม ปรัชญาของบริษัทจะแสดงออกโดยผ่านค่านิยม และค่านิยมเป็นแนวทางชี้นำพฤติกรรมพื้นฐานของกิจวัตรประจำวัน มีการศึกษาให้เห็นว่าเมื่อฝ่ายจัดการสูงสุดมีความหย่อนยานเรื่องความซื่อสัตย์ พนักงานจะมีการขโมยเกิดขึ้นสูงกว่ามาตรฐาน 30 เปอร์เซ็นต์

2. เรื่องราวขององค์กรที่มีความสำคัญ (Organizational Stories with Underlying Meaning) ในหลายองค์กรจะมีเรื่องราวที่เล่าต่อกัน ที่ส่งเสริมหลักการที่ฝ่ายจัดการสูงสุดคิดว่ามีความสำคัญ ตัวอย่างเช่น เรื่องที่มีการเล่ากันในบริษัท Steelease ว่ามีพนักงานที่ทำงานกะกลางคืนได้ส่งรูปแบบตัวอย่างสินค้าไปให้ลูกค้าที่ต้องการและกำลังคอยอยู่ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าบริษัทได้ให้คุณค่าแก่การบริการลูกค้าอย่างดีมากเพียงใด ทั้งนี้รูปแบบสินค้าโดยปกติจะไม่มีขาย แต่จะมีวัตถุประสงค์ใช้ภายในเท่านั้น

3. ตำนาน (Myths) ตำนานเป็นเรื่องที่ตื่นเต้นเร้าใจหรือเป็นเหตุการณ์ที่ถูกจินตนาการขึ้นเกี่ยวกับประวัติของบริษัท ซึ่งมีส่วนในการสร้างตำนานของกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มรวมกันและสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น บริษัท United Parcel Service (UPS) มีเรื่องราวเกี่ยวกับคนขับรถที่เอาชนะอุปสรรคความยากลำบากเพื่อพยายามไปให้ถึงเป้าหมายที่แทบจะไม่สามารถไปถึงได้ เพื่อที่จะส่งของให้ถึงมือผู้รับ เรื่องนี้ได้ถูกเล่าซ้ำแล้วซ้ำอีก

4. ระดับของความมั่นคง (Degree of Stability) บริษัทที่ก้าวเร็ว (Fast-Paced) และมีพลวัต (Dynamics) จะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากบริษัทที่ก้าวช้า (Status-Paced) และคงที่ (Stable) ผู้บริหารสูงสุด จะมีการส่งสัญญาณออกไปจากจุดยืนที่มีพลังหรือจุดยืนที่เฉยชา โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรมว่ามีอย่างน้อยแค่ไหน ระดับของความมั่นคงจะมีอิทธิพลกับจุดแข็งของวัฒนธรรม โดยไม่คำนึงถึงไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นก็ตามวัฒนธรรมสามารถที่จะเจริญเติบโตได้

5. การจัดสรรทรัพยากรและรางวัล (Resource Allocation and Rewards) วิธีที่องค์กรใช้ในการจัดสรรเงินรางวัลและทรัพยากรอื่นๆ มีอิทธิพลสำคัญต่อวัฒนธรรม รวมถึงการลงทุนในทรัพยากรต่างๆ จะส่งสัญญาณว่าบริษัทให้คุณค่ากับอะไร

6. พิธีการและพิธีกรรม (Rites and Rituals) ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย ประเพณีต่างๆหรือพิธีการและพิธีกรรมของบริษัทที่น้อยที่คิดว่าบริษัทมีพิธีการและพิธีกรรม ถ้าสังเกตอย่างฉลาดก็จะสามารถระบุออกมาได้ ตัวอย่างเช่น การประชุมของพนักงาน (Staff Meeting) งานเกษียณอายุของพนักงานหรืองานเลี้ยงให้กับผู้บริหารที่ลาออกหรือถูกให้ออก และรวมถึงการต้อนรับผู้มีตำแหน่งสูงที่มาเยี่ยมเยือน

7. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (A Sense of Ownership) การที่พนักงานในบริษัทได้เป็นเจ้าของหุ้นของบริษัทเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดวัฒนธรรมความเป็นเจ้าของในหลายบริษัท ซึ่งมีส่วนทำให้พนักงานมีแรงบันดาลใจให้คิดและทำเหมือนกับว่าพวกเขาเป็นเจ้าของบริษัทด้วย วัฒนธรรมความเป็นเจ้าของรวมไปถึงความจงรักภักดี การเพิ่มความพยายามในการทำงานและความสนใจที่จะมีส่วนร่วมไปในทิศทางเดียวกันของพนักงานในบริษัท วัฒนธรรมการเป็นเจ้าของสามารถสะท้อนให้เห็นการกระทำทุกๆวัน เช่น การช่วยกันประหยัดไฟฟ้า การทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และไม่ยอมอดทนต่อการทำงานอย่างลวกๆของเพื่อนพนักงานด้วยกัน วัฒนธรรมการเป็นเจ้าของอาจจะมีผลตรงกันข้ามถ้ารายได้จากการเป็นเจ้าของหุ้นของพนักงานไม่เพิ่มขึ้นหรืออยู่คงที่

8. จิตตารมณ์ของกลุ่มและจิตวิญญาณขององค์การ (Corporate Spiritualism and Organizational Spirituality) องค์การจะมีความแตกต่างกันในสาระสำคัญสองประการที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับแนวคิดซึ่งมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมประการแรกคือ จิตตารมณ์ของกลุ่ม เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายจัดการสนใจเกี่ยวกับการดูแลพนักงานให้อยู่ดี กินดีแบบเดียวกับที่พวกเขาสนใจกับผลกำไรของบริษัท ตัวอย่างในการปฏิบัติหลายอย่าง เช่น โปรแกรมเกี่ยวกับการทำงานหรือชีวิต (Work/Life Programs) จะมีส่วนส่งเสริมให้กับจิตตารมณ์นี้ (จุดประสงค์ของโปรแกรมงานหรือชีวิตนี้จะช่วยให้

พนักงานทำให้ความต้องการระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเกิดความสมดุล) ประการที่สองคือจิตวิญญาณในองค์กร เกี่ยวข้องกับคนงานในทุกระดับ มีความเชื่อบางสิ่งบางอย่างที่ยิ่งใหญ่กว่าพวกเขาเองเป็นส่วนที่เสริมมาจากประเพณีของศาสนา จิตวิญญาณแบบนี้ยังถูกมองว่าเป็นการสนับสนุนที่มองไม่เห็น แต่ก็เป็นสิ่งที่ไว้วางใจได้ว่าจะช่วยรักษาพนักงานและงานของพนักงานให้ดำเนินต่อไปเมื่อต้องพบกับสิ่งที่ลำบากยากเข็ญขึ้น ตัวอย่างเช่น พนักงานที่ทำงานในบริษัทยา อาจจะเชื่อว่าจุดประสงค์ใหญ่ของบริษัทคือการช่วยเหลือบรรเทาและป้องกันให้มนุษย์พ้นจากความทุกข์ทรมาน ในบริษัทที่มีจิตตารมณ์กลุ่มหรือจิตวิญญาณในองค์กรหรือรวมทั้งสองอย่างพนักงานจะทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายที่แท้จริง ทั้งสองมิติของวัฒนธรรมนี้จะช่วยให้บริษัทมีวิญญาณ(Soul)

9. การมีนวัตกรรม(Innovativeness) มิติทางวัฒนธรรมที่มีความหมายในการทำงานส่วนใหญ่คือ จิตวิญญาณนวัตกรรม(Innovative Spirit) ของพนักงาน สิ่งแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมนวัตกรรมจะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตัวอย่างที่โดดเด่นและน่าทึ่งคือ การที่บริษัท Nokia ทำให้เกิดการแข่งขันภายในบริษัทโดยการให้รางวัลกับการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน เช่นการให้รางวัลกับพนักงานที่ถ่ายภาพได้ดีที่สุดจากการใช้กล้องจากโทรศัพท์มือถือของบริษัทหรือการให้รางวัลกับความคิดริเริ่มหลายอย่างที่มาจากพนักงานที่อยู่นอกฝ่ายวิจัยและพัฒนา เช่น การที่ผู้ใช้โทรศัพท์สามารถเปลี่ยนแปลงตัวเครื่องได้

นอกจากวัฒนธรรมหลักของบริษัทแล้ว วัฒนธรรมย่อย(Subculture) ก็ยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานด้วย วัฒนธรรมย่อยคือหน่วยย่อยเช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ซึ่งอาจจะมีวัฒนธรรมแตกต่างไปจากวัฒนธรรมหลักขององค์กรหรือในองค์กรประเภทธนาคาร ฝ่ายสินเชื่อ อาจจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากฝ่ายเงินฝาก เพราะลูกค้าต้องการความรวดเร็วกว่าหรือใช้เวลาน้อยกว่าในการให้สินเชื่อ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิญญาณในองค์กร

จากการที่วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญและมีหน้าที่ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยใช้ระบบค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร โครงสร้างขององค์กร และระบบการควบคุมที่ทำให้เกิดบรรทัดฐานทางพฤติกรรม เป็นนามธรรมที่เปรียบได้กับจิตวิญญาณขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2540) ซึ่งในยุคปัจจุบัน จิตวิญญาณในองค์กรเป็นแนวคิดที่ทันสมัยที่สุดในยุคนี้ และมีนักวิชาการให้ความสนใจกล่าวถึงเรื่องจิตวิญญาณของมนุษย์ในการทำงานอย่างมากมาย (Robbins and Judge, 2005) และนี่อาจเป็นอีก

แนวทางหนึ่งในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรในยุคปัจจุบันนี้ก็เป็นได้ (Milliman *et al.*, 1999) ซึ่งจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน หรือ จิตวิญญาณในองค์กร ไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติศาสนกิจขององค์กรทางศาสนาต่างๆ ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องของพระเจ้า หรือเทวดา หรือไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับฟอมนดหมอผี หรือคนทรงเจ้า หรือไม่ใช่เรื่องของการอัญเชิญจิตวิญญาณเข้ามาอยู่ในองค์กร แต่จิตวิญญาณในองค์กรเป็นการตระหนักว่า คนมีชีวิตภายใน และได้รับการหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย ที่เกิดขึ้นในบริบทของชุมชน องค์กรที่มีการส่งเสริมทางวัฒนธรรมทางจิตวิญญาณจะตระหนักว่า คนเรามีทั้งจิตใจและจิตวิญญาณ คนจะมีการแสวงหา ความหมาย และจุดมุ่งหมายในงานของพวกเขา และคนมีความปรารถนาที่จะสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ และความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือของชุมชน โดยในอดีต เรื่องการบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กร ไม่มีการกล่าวถึงเรื่องจิตวิญญาณ มีความเชื่อต่อกันมาว่าองค์กรที่มีการบริหารที่ดีจะต้องมีการกำจัดเรื่องอารมณ์ และความรู้สึกออกไปจากองค์กร และมีความเชื่อว่า ความสนใจเรื่องชีวิตภายในของพนักงาน ไม่ได้มีความสำคัญอะไร แต่ในปัจจุบันนี้มีการยอมรับและให้ความสำคัญกับเรื่องอารมณ์ ความรู้สึก และเรื่องจิตวิญญาณ และองค์ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้เราเข้าใจเรื่องพฤติกรรมของพนักงานและพฤติกรรมขององค์กร ได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 นี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

### ความหมายของจิตวิญญาณในองค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของจิตวิญญาณในองค์กรไว้มากมาย และมีการใช้คำที่แตกต่างกันไปทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ซึ่งคำที่นิยมใช้คือ จิตวิญญาณในองค์กร (Spirituality in Organization) จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน (Spirituality in the workplace หรือ workplace Spirituality) เป็นต้น ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้คำว่า จิตวิญญาณในองค์กร (Spirituality in Organization) โดยความหมายของจิตวิญญาณในองค์กรมีผู้กล่าวถึงดังนี้

Ashmos and Duchon (2002) ได้ให้ความหมายของจิตวิญญาณในองค์กรหมายถึง การที่องค์กรมีการยอมรับพนักงาน และมีการตระหนักว่าพนักงานมีชีวิตภายใน (Inner life) โดยเห็นว่าสถานที่ทำงานนั้นมีความหมายในสภาพแวดล้อมที่เหมือนกับชุมชน

Burack (1999) ได้ให้ความหมายของจิตวิญญาณในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีการเชื่อมโยงและการทำให้เข้มแข็ง ซึ่งผู้นำจะปฏิบัติจนเป็นธรรมเนียม เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็น

หลักการการออกแบบงานระหว่างปัจจัยอื่นๆ มีการไวต่อความรู้สึกและสนใจพนักงานต้องเอาใจใส่พนักงานทั้งหมดให้เป็นปกติ

Rego and Cunha (2008) ได้ให้ความหมายของจิตวิญญาณในองค์กรหมายถึง การที่องค์กรสร้างโอกาสให้พนักงานในสถานที่ทำงาน การปฏิบัติงานที่มีความหมายในสภาพแวดล้อมที่เหมือนชุมชน กับการทำให้บรรลุถึงการมีความรู้สึกร่วมกัน

Robbins and Judge (2005) ได้ให้ความหมายของจิตวิญญาณในองค์กรหมายถึง การที่องค์กรตระหนักว่าคนมีชีวิตภายใน และได้รับการหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เหมือนชุมชน

จากความหมายของจิตวิญญาณในองค์กรข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า จิตวิญญาณในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีการยอมรับพนักงาน และมีการตระหนักว่าพนักงานมีชีวิตภายใน (Inner life) โดยเห็นว่าสถานที่ทำงานนั้นมีความหมายในสภาพแวดล้อมที่เหมือนกับชุมชน เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นหลักการการออกแบบงานระหว่างปัจจัยอื่นๆ มีการไวต่อความรู้สึกและสนใจพนักงานต้องเอาใจใส่พนักงานทั้งหมดให้เป็นปกติ มีการสร้างโอกาสให้พนักงานในสถานที่ทำงาน พนักงานได้รับการหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย เพื่อให้บรรลุถึงการมีความรู้สึกร่วมกัน

### รูปแบบของจิตวิญญาณในองค์กร

เมื่อพิจารณาคำอธิบายของจิตวิญญาณ พนักงานจะสามารถเปิดเผยตัวตนในการแสดงออกในการทำงานซึ่งพนักงานจะเชื่อมโยงและสะท้อนให้ผู้อื่นเห็น โดยองค์กรจะได้รับประโยชน์ในทางบวกจากการสนับสนุนตามมิติแห่งจิตวิญญาณนั้น โดยรูปแบบแห่งจิตวิญญาณ ได้แบ่งเป็น 7 มิติ ดังนี้ (Honiball, 2008: 16-24)

1. การให้ (Giving) เป็นการให้บางสิ่งที่มีมากกว่าการให้ทางการเงิน ซึ่งอาจหมายถึง เวลา การพักท่ายและของขวัญ แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะนำมาสู่ความสุขอันน้อยนิดของผู้ให้ และผู้รับ โดยจิตวิญญาณเป็น โครงสร้างและองค์ประกอบในสิ่งเหล่านี้ ซึ่งองค์กรต้องการให้พนักงานเริ่มเป็นผู้ให้ ก่อนการเป็นผู้รับ โดยการมอบคุณค่าในด้านการบริการ ความไว้วางใจ และความเข้าใจ นั่นจะเป็นการสนับสนุนพนักงานเพื่อแลกกับ ความจงรักภักดี และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

2. ความสงบเสงี่ยม ความอ่อนน้อมถ่อมตน(Humbleness) คือการมีความสมถ่อมมองตัวเองตามที่เป็นจริง ซึ่งเป็นโครงสร้างแห่งความภาคภูมิใจ และอ้อมเอมใจ และยินดีกับความสำเร็จของบุคคลอื่น รวมถึงการยอมรับในความสามารถของคนนั้นด้วย

3. การให้อภัย (Forgiveness) คือการที่พนักงานปรับทัศนคติและความรู้สึกทางลบต่อคู่แข่งหรือการช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆของคนอื่น โดยอาจหมายถึงการที่พนักงานระงับความโกรธที่จะทำให้อภัยเป็นการเพิ่มความขัดแย้งนั้น และนั่นจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วย

4. การสร้างความรู้สึกร่วมในชุมชน(Establishing a sense of community) คือการที่บุคคลมองเห็นแนวทางร่วมกันในการทำงาน จิตวิญญาณที่มีอยู่ในงาน ในชุมชน กับผู้อื่น และมีความเข้มแข็งจากการเชื่อมโยงของชุมชนกับชุมชนอื่น และมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ร่วมกัน และมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

5. การสร้างความสมดุล(Providing balance) คือแนวคิดที่ดีๆ ในองค์การสมัยใหม่ จากการใช้หลักของเหตุผลและหลักของธรรมชาติ เช่น ในเรื่องของการทำงานและเรื่องส่วนตัว

6. ยอมรับในความหลากหลาย(Embracing diversity) คือ การที่กลุ่มในองค์การจะประกอบไปด้วยบุคคลที่แตกต่างกัน เช่น เพศ ความเชื่อทางศาสนา ภาษา อายุ วัฒนธรรม ที่ก่อให้เกิดความหลากหลายของความเครียด ทั้งในแง่ของ ประสบการณ์ทางการสื่อสาร การเข้าใจ ความอดทนและการยอมรับ จิตวิญญาณในองค์การจะทำให้บุคคลพยายามที่จะเข้าใจ ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น นั่นก็หมายถึงการที่ทำให้บุคคลเชื่อและไว้วางใจต่อกัน

7. รักษาความสัตย์(Maintaining integrity) คือ จริยธรรมและการรักษาคำพูด การพูดแต่ความจริง ซึ่งเป็นผลมาจากที่บุคคลเกิดความยึดมั่นผูกพันในองค์การ และเกิดความยึดมั่นผูกพันบุคคลอื่นด้วย

Robbins (2005 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) ได้แบ่งองค์ประกอบของจิตวิญญาณในองค์การเป็น 5 ด้าน คือ

1. การมีจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง(Strong Sense of Purpose)หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมจากเป้าหมายที่มีความหมายผลกำไร ไม่ใช่ค่านิยมแรกของวัฒนธรรมองค์กร โดยที่พนักงานจะได้แรงบันดาลใจจากเป้าหมาย และเชื่อว่ามันสำคัญและมีคุณค่า

2. การให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล (Focus on Individual Development) หมายถึงการตระหนักถึงคุณค่าและค่านิยมของคน ไม่ใช่สนใจแต่การมอบหมายงานที่ทำเท่านั้น และสร้างให้พนักงานสามารถที่จะเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จอยู่ที่การทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองออกมา

3. ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ (Trust and Respect) หมายถึง ความเชื่อใจซึ่งกันและกันมีความซื่อสัตย์ และเปิดเผยผู้บริหารกล้ายอมรับความผิดพลาด และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นอิสระ

4. การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม (Humanistic Work Practice) หมายถึง การมีบรรยากาศที่มีความไว้วางใจสูง มีความปรารถนาที่จะส่งเสริมพนักงานให้มีการเรียนรู้และเติบโต ตารางเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น มีการให้รางวัล การรับประกันสิทธิของพนักงาน การเพิ่มพลังใจ และความมั่นคงในงาน

5. การอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน (Toleration of Employee Expression) หมายถึง การปล่อยให้พนักงานเป็นตัวของตัวเอง ให้มีการแสดงอารมณ์และความรู้สึกโดยไม่รู้สึกผิด ให้มีการแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติ และทำงานให้สนุก

Milliman *et al.* (2003: 429-430) ได้กล่าวว่าจิตวิญญาณในองค์กรจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ด้าน คือ

1. งานที่มีความหมาย (Meaningful work) คือ การที่บุคคลมีความรู้สึกในการเข้าใจความหมายและวัตถุประสงค์ของงานทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและการสร้างแรงจูงใจภายใน ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมของการให้ และการรับ ซึ่งงานนั้นจะต้องมีความน่าสนใจ หรือท้าทาย โดยจะต้องเกี่ยวกับการคิด การค้นหา ความหมายของการมีชีวิตภายใน โดยการมองหาความหมายในงาน และช่วยให้เกิดกับผู้อื่นด้วย

2. ชุมชน(Community) คือ การมีความเชื่อมโยงหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นความรู้สึกรู้สึกที่ชัดเจนของชุมชนหรือกลุ่ม โดยเชื่อว่าชุมชน เป็นพื้นฐานของความเชื่อใจ ที่มองเห็นด้วยตัวเอง และเชื่อมโยงถึงผู้อื่น โดยเชื่อมโยงระหว่างตัวตนภายในของตัวเอง และผู้อื่น ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์ จิตใจ และจิตวิญญาณ จะต้องมองจาก การสนับสนุน การให้อิสระ การแสดงความรู้สึก และความห่วงใยที่จริงใจ

3. การบรรลุข้อตกลงร่วมกับคุณค่าองค์กร(Alignment with organization values) การที่ประสพการณ์ของบุคคลมีความรู้สึกที่ชัดเจนจากการบรรลุข้อตกลงระหว่างคุณค่าของบุคคล วัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งนี่เป็นองค์ประกอบของจิตวิญญาณในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของส่วนรวม มากกว่าตัวเอง และทำให้เกิดการให้ต่อผู้อื่น การให้ต่อสังคม โดยการบรรลุข้อตกลงร่วมกับองค์กร คือการที่พนักงาน มีมโนธรรมและมีความสุข โดยจะสังเกตจากการสนับสนุนด้วยความจริงใจ การมีส่วนร่วมในงานของพนักงาน และคุณในส่วนขององค์กร คือองค์กรจะต้องมีความซื่อสัตย์ และเป้าหมายต่าง ๆ นั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น มากกว่าการมุ่งแสวงหาผลกำไร

ดังนั้น จากองค์ประกอบของจิตวิญญาณในองค์กรข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า จิตวิญญาณในองค์กรจะต้องประกอบไปด้วย การให้งานที่มีความหมาย การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ การบรรลุข้อตกลงร่วมกับคุณค่าองค์กร การให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล กลุ่ม ชุมชนเป็นต้น ซึ่งในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้องค์ประกอบจิตวิญญาณในองค์กรตามแนวคิดของ Robbins (2005) เนื่องจากมีความชัดเจนในแต่ละองค์ประกอบ และมีความครอบคลุมตามเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้

### การวัดจิตวิญญาณในองค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2552) ได้สร้างแบบวัดจิตวิญญาณในองค์กรตามแนวคิดของ Robbins (2005) ซึ่งได้แยกองค์ประกอบของจิตวิญญาณในองค์กร 5 องค์ประกอบคือ การมีจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง การให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม และการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 40 ข้อ และลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 อันดับ ให้เลือกตอบเพียงอันดับเดียว ตั้งแต่ น้อยที่สุดให้ 1 คะแนน น้อยให้ 2 คะแนน ปานกลางให้ 3 คะแนน มากให้ 4 คะแนน และมากที่สุดให้ 5 คะแนน

Milliman *et al.* (2003: 434) ได้สร้างแบบวัดจิตวิญญาณในองค์กรตามแนวคิดที่ประกอบด้วยจิตวิญญาณในองค์กร 3 องค์ประกอบ จำนวน 21 ข้อ ประกอบด้วย การวัดงานที่มีความหมาย จำนวน 6 ข้อ การวัดชุมชนจำนวน 7 ข้อ และการวัดการบรรลุข้อตกลงร่วมกับคุณค่าองค์กร จำนวน 8 ข้อ ซึ่งลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 7 อันดับ ให้เลือกตอบเพียงอันดับเดียว ตั้งแต่ ไม่พอใจให้ 1 คะแนน พอใจน้อยที่สุดให้ 2 คะแนน พอใจน้อยให้ 3 คะแนน พอใจให้ 4 คะแนน ค่อนข้างใจให้ 5 คะแนน พอใจมากให้ 6 คะแนน และพอใจมากที่สุดให้ 7 คะแนน

Heaton *et al.* (2004: 71) ได้ทำการวัดจิตวิญญาณในองค์กร 5 องค์ประกอบจากแนวคิดของ Yoki (1975: 77) ซึ่งได้แยกองค์ประกอบของจิตวิญญาณในองค์กร 5 องค์ประกอบคือ ด้านสุขภาพ ความสุข สติปัญญา ความสำเร็จ และความตั้งใจ โดยการใช้แบบวัดมาตรฐาน วัดในแต่ละองค์ประกอบ เช่น ใช้แบบวัดสุขภาพ CMR ของ Alexander *et al.* (1993) วัดองค์ประกอบด้านสุขภาพ เป็นต้น

Honiball (2008: 80) ได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในการวัดจิตวิญญาณในองค์กร 7 องค์ประกอบ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลหลายระดับ หลายเชื้อชาติ

จากแนวทางการวัดจิตวิญญาณในองค์กรข้างต้น สรุปได้ว่า วิธีการวัดจิตวิญญาณในองค์กรนั้นสามารถทำได้มากกว่า 1 วิธี เช่น การสัมภาษณ์ การใช้แบบวัด และการใช้แบบวัดมาตรฐานวัดในแต่ละองค์ประกอบ เป็นต้น โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดจิตวิญญาณในองค์กรของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2552) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Robbins (2005)

#### การสร้างและการพัฒนาจิตวิญญาณในองค์กร

Heaton *et al.* (2004: 71) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาจิตวิญญาณในองค์กร 5 องค์ประกอบจากแนวคิดของ Yoki (1975: 77) คือ องค์ประกอบด้านสุขภาพ ความสุข สติปัญญา ความสำเร็จ และความตั้งใจ ดังนี้

1. สุขภาพ(Health) การที่จะมีสุขภาพที่ดีได้ คือการลดความเครียด เนื่องจากมีงานวิจัยพบว่าความเครียดก่อให้เกิดปัญหาทางด้านสุขภาพ และปัญหาทางจิต ซึ่งการลดความเครียดทางกาย

ก็ได้แก่การออกกำลังกายให้สม่ำเสมอ รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ และการฝึกสมาธิ ซึ่งก็เป็นวิธีที่จะทำให้ทั้งสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดีขึ้นด้วย

2. ความสุข (Happiness) ในการพัฒนาความสุขนั้น จะต้องมีการเข้าใจตนเอง เข้าใจทั้งสุขภาพกาย และสุขภาพจิต คิดในเชิงบวก และมีการยอมรับตัวตนของตนเอง ตามที่เป็นจริง

3. สติปัญญา (Wisdom) จะต้องมีการเริ่มพัฒนาบุคคลที่ภายใน ตามหลักของการตั้งอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรม พัฒนาบทบาทหน้าที่ของตนเอง และพยายามคิด และใช้เหตุผล

4. ความสำเร็จ (Success) ในการพัฒนาความสำเร็จบุคคลจะต้องพัฒนาที่คุณภาพของงาน คุณภาพของผลผลิตจากบทบาทหน้าที่ที่ทำอยู่ แล้วความสำเร็จก็จะเกิดกับบุคคลผู้กระทำ

5. ความตั้งใจ การบรรลุเป้าหมาย (Fulfillment) พัฒนาโดยการใส่ใจกับประสบการณ์ที่แท้จริง และเพิ่มประสิทธิภาพของตนเอง โดยการ ฝึกฝนพัฒนาทักษะในการทำงานของตนเอง พัฒนาความสามารถ ความอดทนต่อสถานการณ์ต่างๆ บุคลิกภาพ และความคิดในเชิงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆตลอดเวลา

Konz and Ryan (1999) ได้เสนอแนวทางในการดูแลรักษาและพัฒนาจิตวิญญาณในองค์กร 2 ส่วน ดังนี้

#### 1. จิตวิญญาณในการทำธุรกิจขององค์กร

ซึ่งในส่วนนี้ องค์กรจะต้องมีการจัดให้พนักงานมีโอกาสในการรับรู้ว่าองค์กรมีจิตวิญญาณในองค์กร โดยการให้เกียรติ พนักงาน และยอมรับในการตัดสินใจทางธุรกิจของพนักงาน รวมทั้งองค์กรจะต้องมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเริ่มจากผู้นำ โดยผู้นำจะต้องทำมากกว่าการนำพนักงาน แต่เป็นการทำให้พนักงานศรัทธาในการทำกิจกรรมต่างๆขององค์กร เชื่อและไว้วางใจ องค์กร ผู้นำจะต้องให้ความสะดวกและสนับสนุนการพัฒนาจิตวิญญาณในองค์กรให้กับพนักงาน รวมถึงโน้มน้าวพนักงานในการให้ความร่วมมือ และยอมรับในกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น

## 2. วัฒนธรรมองค์กร

ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรจะต้องมีการบำรุงรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่สื่อว่า องค์กรมีจิตวิญญาณในองค์กร ซึ่งไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร แต่เป็นการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) และถ่ายทอดจากผู้นำขององค์กร โดยใช้พันธกิจขององค์กร และพันธกิจนั้นต้องสอดคล้องกับการเป็นองค์กรที่มีจิตวิญญาณในการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรด้วย

โดยทั้ง 2 ส่วนนี้ สิ่งที่เป็นกลไกสำคัญคือผู้บริหาร หรือผู้จัดการ ในการสร้างแนวทางในการจัดกิจกรรมต่างๆ โดยแนวทางที่ไม่สามารถมองข้ามได้เลยคือการฝึกอบรมผู้บริหาร หรือผู้จัดการใน 4 หน้าที่ คือ การวางแผนงานในการพัฒนาจิตวิญญาณในองค์กร การจัดระเบียบทางความคิด การนำบุคคล และการควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆให้อยู่ในขอบเขต ซึ่งจะมีการนำเสนอและให้รางวัลโดยองค์กร ในความสามารถทั้ง 4 หน้าที่ ดังกล่าวที่องค์กรต้องการ ซึ่งการพัฒนาจิตวิญญาณในองค์กรจะเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร หรือผู้จัดการ ดังนั้นผู้บริหาร หรือผู้จัดการ จะต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องของความสามารถให้เหนือความคาดหมายของการฝึกอบรม และองค์กรจะต้องมีการให้คุณค่ากับผู้บริหารที่มีแนวทางในการพัฒนาจิตวิญญาณในองค์กรด้วยเช่นกัน และนำแนวทางเหล่านั้นมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีจิตวิญญาณในการทำงานทั้ง 2 ส่วนข้างต้นต่อไป

จากการพัฒนาจิตวิญญาณในองค์กรข้างต้น พบว่าจิตวิญญาณในองค์กรสามารถพัฒนาได้ โดยพัฒนาที่ตัวบุคคลเอง เพราะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพัฒนาโดยกระบวนการต่างขององค์กร เช่นวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

### แนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณในองค์กร กับผลการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันแนวโน้มขององค์กรจะเป็นแบบการลดขนาดขององค์กร และองค์กรจะคาดหวังว่าพนักงานจะทำงานเป็นระยะเวลานาน โดยสนใจที่วิธีการเพิ่มผลผลิตมากกว่าการสนใจพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความเครียดเนื่องจากงานที่มากเกินไป ซึ่งจะนำมาสู่ ความไม่พอใจในงาน ความตั้งใจทำงานลดลง ขาดแรงจูงใจ อุบัติเหตุ การขาดงาน และ สุขภาพที่ย่ำแย่ (Robbins, 2003) หนึ่งในนั้นมีการค้นพบอย่างชัดเจนในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณ

ในการทำงานขององค์กรและพฤติกรรมในการทำงาน เป็นหนทางที่จะทำให้พนักงานสามารถกำจัดความเครียดเหล่านั้นด้วยตัวเอง(Mohamed, 2004) โดยมีนักวิจัยที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างจิตวิญญาณในองค์กร และเริ่มทำการวิจัยระหว่างจิตวิญญาณในองค์กรกับสุขภาพทางจิตใจ, ผลผลิตและการขาดงาน, และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตครอบครัว (Robins, 2003) ซึ่งตามทีนิตยสาร Fortune ได้ทำการสำรวจ 100 สถานที่ที่ดีที่สุดในการทำงานของประเทศอเมริกา ที่ค้นหาวัฒนธรรม และสนับสนุนแนวคิดการเข้าใจความหมายของงาน การให้ และธรรมชาติของงาน โดยได้พบว่า จิตวิญญาณในองค์กร คือคำตอบในการค้นหาที่นั้น(Eden, 2000) นอกจากนี้แล้วยังพบว่าจิตวิญญาณในองค์กรก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์, การรักษาสัตย์และความไว้วางใจ, การบรรลุเป้าหมายของบุคคล และความผูกพัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้วย (Krishnakumar and Neck, 2002)

งานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

Tischler *et al.* (2002) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทาง และเป็นรูปแบบ ในการทำวิจัย โดยมีการจัดผู้เข้าแคมป์ของสถาบันการศึกษา พบว่า จิตวิญญาณในองค์กร ความฉลาดทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม

Honiball (2008) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้จิตวิญญาณองค์กรของผู้จัดการ และผลการปฏิบัติงาน ของ ผู้บริหารระดับต้นและระดับสูง โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า บุคคลเหล่านี้ล้วนมีความเครียด และความท้อแท้ และการรับรู้จิตวิญญาณองค์กรด้วยตัวเองทำให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับสูงมีการตระหนักรู้ในการนำของตนเอง ตระหนักรู้ในการช่วยเหลือตนเองให้ลดความเครียดและความท้อแท้ และทำให้พบความสงบภายใน ซึ่งส่งผลถึงความสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงาน

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งองค์กรต่างๆล้วนต้องการให้ ทุกคนในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และบรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลด้วยทั้งเรื่องตำแหน่ง ค่าจ้าง และงานที่ทำทนาย หน้าที่

รับผิดชอบ รวมถึงการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นๆด้วย (Kurt and Donald, 2002) ซึ่งในการที่จะทำ  
ให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานดีจำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมี  
มาตรฐานในการทำงานที่สูงขึ้น มีการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และรู้ว่าข้อดี และข้อบกพร่องของ  
ตนเอง รวมถึงได้รู้ว่าตนเองขาดทักษะด้านไหนที่ควรได้รับการพัฒนา (สุสดี รุมาคม, 2551)

### ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

สุสดี รุมาคม (2551) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ผลที่เกิดจาก  
การทำกิจกรรม เช่น รายงานที่พิมพ์เสร็จแล้ว ข้อมูลที่จัดเก็บในฐานข้อมูลขององค์กรและนโยบาย  
และกฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดขึ้น เป็นต้น ผลการปฏิบัติงานแสดงในรูปของผลผลิตและผลลัพธ์

สุมาลี จันทร์ชลอ (2542) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึง ผลงานที่  
ปฏิบัติได้ตามที่ได้รับมอบหมายของบุคคล ทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณ

De Waal (2002) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จาก  
กิจกรรมของมนุษย์และกิจกรรมขององค์กร

Honiball (2008) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึง ผลของการกระทำ  
หรือกิจกรรมที่มุ่งต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยที่การจัดการผลการปฏิบัติงานเป็น  
กระบวนการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร ถึงหน่วยงาน ทีม และเป้าหมายส่วนบุคคล หรือ  
เป็นความร่วมมือกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

Suliman (2001) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึง ผลของการทำ  
กิจกรรมหรือพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรและนั่นสามารถวัดเป็นมาตราส่วนในรูปแบบ  
ความสามารถของบุคคล

ดังนั้นจากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานหมายถึง ผลของการทำกิจกรรม  
หรือพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพ  
ปริมาณ ซึ่งสามารถวัดเป็นมาตราส่วนในรูปแบบของความสามารถของบุคคล โดยที่การจัดการผล  
การปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร ถึงหน่วยงาน ทีม และเป้าหมาย  
ส่วนบุคคล หรือเป็นความร่วมมือกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

## ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มุสตี รุมาคม (2551) ได้กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้วัดเกี่ยวกับการตัดสินใจและการให้แนวทางกับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาตามปกติ โดยวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือวัตถุประสงค์เพื่อการประเมิน (Evaluative Objectives) เป็นการตัดสินใจที่ปกติธรรมดาที่สุดตามวัตถุประสงค์ด้านการประเมินเกี่ยวข้องกับเรื่องค่าตอบแทน การประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อค่าตอบแทนในอนาคตในระยะสั้นการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ส่วนในระยะยาวการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะได้รับผลกระทบจากการประเมินการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน การประเมินการปฏิบัติงานยังสามารถถูกนำไปใช้ในการประเมินระบบการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุพนักงาน โดยการเปรียบเทียบผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับคะแนนสอบคัดเลือกในขณะที่เป็นผู้สมัครงาน และวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา (Developmental Objectives) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นความต้องการด้านการพัฒนาในเบื้องต้น เนื่องจากพนักงานเกือบทุกคนต้องการที่จะทราบว่าผู้บังคับบัญชารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา แรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เสนอแนะเป้าหมายซึ่งส่งเสริมความก้าวหน้าของงานอาชีพในอนาคต การประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาจะมุ่งไปที่การให้ทิศทางกับการปฏิบัติงานในอนาคตแก่พนักงานเป็นสำคัญ ข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและกำหนดว่าพนักงานควรจะใช้แนวทางใดเพื่อที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น ผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การประเมินการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอาจจะส่งสัญญาณให้เห็นถึงพฤติกรรมของพนักงานที่จะต้องทำให้มีจุดแข็งโดยอาศัยการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแยกปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการขาดความสามารถหรือทักษะออกจากปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจ

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นอาจจัดได้เป็นสองประเภทใหญ่ๆ คือ ประเภทแรกเป็นประโยชน์ที่ได้รับจากการที่ได้รับจากการประเมินที่เกี่ยวกับพนักงานเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติในเรื่องทรัพยากรมนุษย์หลายๆเรื่อง เช่น การปรับค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย การให้ออกจากงาน และความ

เที่ยงตรงของการสอบคัดเลือก ประเภทที่สองเป็นประโยชน์ในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การสอนงาน และการให้คำปรึกษา

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2542: 12) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างแน่นอน

เสนาะ ดิยาวี (2543: 118) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่า การปฏิบัติงานนั้น ได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น

สุวิทย์ จันทร์เพ็ชร (2544: 2) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การการตีค่าให้กับผลการทำงาน เป็นการตัดสินความสอดคล้องกันระหว่างสิ่งที่แสดงออก ซึ่งจะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ชัดเจนนั้นคือการวัดทำงานของบุคคล นั้นเอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 225) กล่าวว่าไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

ผุสดี รุมาคม (2551: 4) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริการพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

ดังนั้นจากความหมายของผลการปฏิบัติงานข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึงกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน โดยจัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างแน่นอน

## รูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากคำอธิบายของผลการปฏิบัติงานในแง่ต่างๆจะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อองค์กร และต้องการให้มองถึงผลการปฏิบัติงานในมุมมองของบุคคลและองค์กรที่มีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งหากบุคคลมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานขององค์กรก็จะมีการปรับปรุงโดยอัตโนมัติ ดังนั้น Honiball (2008) จึงได้กำหนดรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก 6 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1. ประเมินจาก ผลผลิต และผลกำไรขององค์กร ซึ่งจะดูได้จาก ปริมาณงาน คุณภาพของงาน การพัฒนางาน การจัดการบริการที่ชาญฉลาด ของพนักงาน และดูจากความพึงพอใจของลูกค้าด้วย
2. ประเมินจาก การเจริญเติบโตขององค์กร นี่จะเป็นการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมองที่องค์กร ที่จะแสดงถึงความสำเร็จ เนื่องมาจากสินค้าที่ดี
3. ประเมินจาก ความสามารถในการปรับตัว ทั้งของพนักงานและองค์กร ในด้านองค์กร จะดูจากความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เข้ากับเศรษฐกิจยุคปัจจุบัน ในด้านของพนักงาน จะมองจากการทำงานเข้ากับวัฒนธรรม และบริบทขององค์กร
4. ประเมินจาก ความสัมพันธ์ ทั้งของพนักงานและองค์กร โดยในความสัมพันธ์ขององค์กรจะประเมินได้จาก ความสัมพันธ์กับบริษัทคู่ค้า หรือความสัมพันธ์กับบริษัทอื่นๆที่ทำธุรกิจร่วมกัน ในด้านของพนักงานดูได้จากการแชร์ประสบการณ์ร่วมกันของพนักงาน
5. ประเมินจาก ความซื่อสัตย์ ดูจากความเชื่อมั่น และความไว้วางใจ เนื่องจากว่าเมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจทั้งกับองค์กร และพนักงานด้วยกันเอง พนักงานก็จะเกิดความซื่อสัตย์กับองค์กรด้วย
6. ประเมินจาก ภาวะผู้นำ เนื่องจากว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญกับความสำเร็จขององค์กร จึงต้องประเมินภาวะผู้นำของพนักงาน โดยดูจาก ทักษะคิด ต่อ การเมือง เศรษฐกิจ การปฏิบัติตน การสร้างความไว้วางใจ และแรงบันดาลใจ

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร (2550) ที่ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน นำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งทางผู้วิจัยเห็นว่าเหมาะสม และมีความครอบคลุม มีความชัดเจนที่จะนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น โดยทางองค์การได้กำหนดองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 4 ด้านคือ

1. ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ประกอบด้วย ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายด้านปริมาณงาน จำนวน โครงการ/กิจกรรมงานหลักและภารกิจพิเศษ การบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพของงาน ประสิทธิภาพ/ความสมประโยชน์และคุณค่าของผลงาน
2. ความสามารถในการด้านทักษะการจัดการและการบริหาร ประกอบด้วย ความสามารถในการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร ภาวะผู้นำ ความสามารถในการควบคุมติดตามงาน และการแก้ไขปัญหาในงาน ความสามารถในการสร้างสรรค์งานใหม่ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
3. พฤติกรรมในการทำงาน ประกอบด้วย ทักษะติดต่อองค์การ และความสามารถในการประสานความร่วมมือ
4. ความสามารถในการบริหารความปลอดภัย 5ส. และอื่นๆ ประกอบด้วย การกำหนดมอบหมายงาน การดำเนินการตามนโยบาย ความเป็นผู้นำและให้การสนับสนุน

### การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนั้นแต่ละองค์การก็จะมีการพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน องค์การจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันในหลายๆด้าน โดย สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2006) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงานการวางแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงที่ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลิตผลและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องทำการถ่ายทอด (Cascade) เป้าหมาย

การปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือจากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการนี้มีความสำคัญในการชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเห็นอย่างชัดเจนว่าตนเองอยู่ตรงไหนในองค์กร ทำอะไร และสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร ต่อไปนี้ทุกคนในองค์กรจะต้องรับรู้บทบาทและจุดยืนของตนเองว่าตนเองก็เป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า มิใช่ทำงานหนักกันทุกวันแต่ไม่รู้ว่าจะไปเพื่ออะไร

2. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้กันให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมิน และทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอด อีกทั้งยังต้องกำหนดการวัดและบันทึกความสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนาด้วยอย่างชัดเจนการพัฒนานี้ นอกจากจะมีประโยชน์โดยตรงแล้ว ข้อมูลในการพัฒนาที่ได้รับการบันทึกไว้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

3. การติดตามผลการปฏิบัติงานหลังจากที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมิน เป็นโอกาสในการติดตาม ดูแล ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามดูผลงาน ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย โดยทั้งหมดนี้ได้มีการบันทึกการติดตามดูแลเอาไว้การติดตามดูแลการปฏิบัติงานนี้ เมื่อกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง เหมาะสม การสื่อสารที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นทั้ง 2 ทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้า หัวหน้าและลูกน้องได้โอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผลการปฏิบัติงานที่ได้ก็เป็นที่น่าพอใจทั้ง 2 ฝ่าย

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินเพื่อให้ทั้งหัวหน้าและลูกน้องทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาด้านต่างๆ เช่น การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานนอกจากนี้ ผลการ

ประเมินการปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งระดับบุคคล เช่น สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือระดับองค์การ เช่น กระบวนการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น

ซึ่งจากแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาผลการปฏิบัติงานมีหลากหลายวิธีการขึ้นอยู่กับความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ของแต่ละองค์การ และมีหลายปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เช่น ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ภาวะใฝ่หา การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นต้น ซึ่งในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาปัจจัยต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องนี้ในทุกๆด้าน เพื่อให้บุคคลและองค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### งานวิจัยเกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงาน

ศิริกุล เกรียงไกร (2543) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริการลูกค้า บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานฝ่ายบริการลูกค้า จำนวน 299 คน พบว่า พนักงานบริการลูกค้าที่มี อายุ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

มานิตา คงเดชอุดมกุล (2544) ที่ศึกษาบรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง จำนวน 168 คน พบว่า พนักงานที่มี อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

โครงการ เสือดำ (2545) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัท ไทย-เอเชีย ที.อี.ไฟฟ์ จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้างานระดับต้นจำนวน 136 คน พบว่า หัวหน้างานระดับต้นที่มี เพศ และอายุ แตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เพียงภัทร์ เจริญพิทยา (2546) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในเครือบริษัท สเปเชียลตี้กรุ๊ป จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติการในเครือบริษัท สเปเชียลตี้

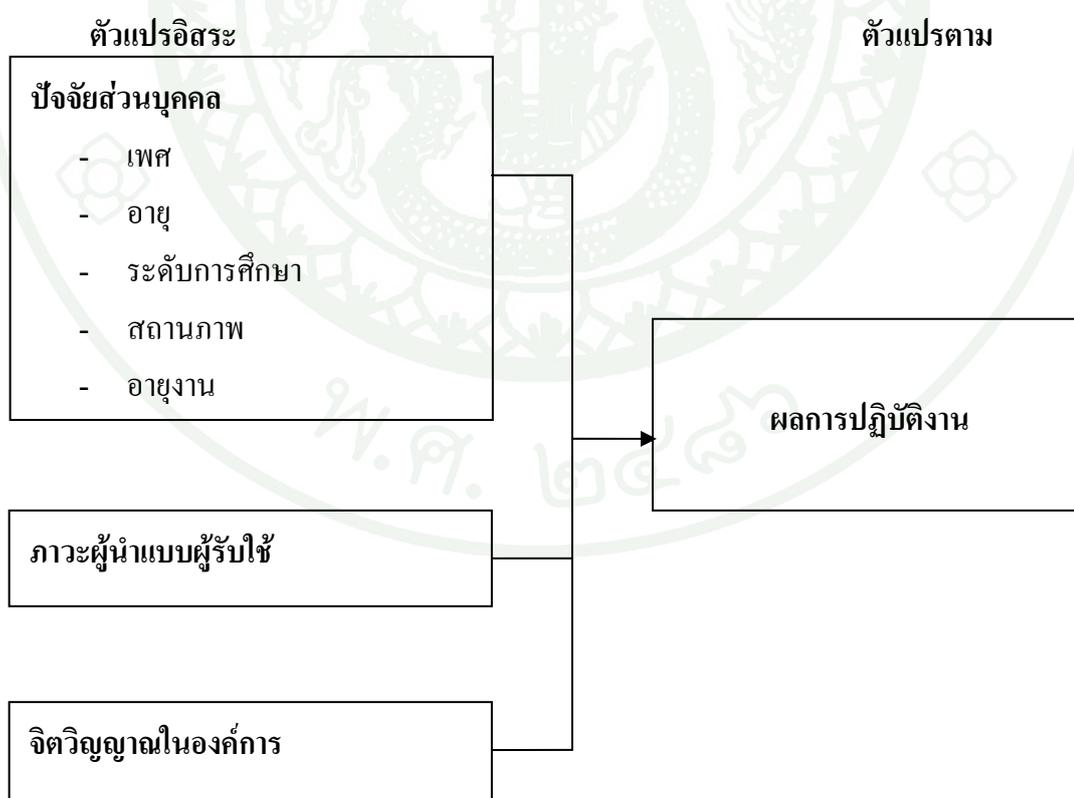
กรู๊ปจำกัด จำนวน 248 คน พบว่า พนักงานที่มี อายุงาน แตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

อุทัยวรรณ จันทร์ประภาพ (2547) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ การรับรู้ลักษณะงาน การรับรู้ ความสามารถในการตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พยาบาล โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง) โดยกลุ่มตัวอย่างคือเจ้าหน้าที่พยาบาลจำนวน 125 คน พบว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ดลศิริ จิตต์ตรง (2548) ที่ศึกษาบรรยากาศของค้การ ความฉลาดทางอารมณ์ และผลการ ปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลตำรวจ โดยกลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล ตำรวจ จำนวน 277 คน พบว่า พยาบาลที่มี อายุ สถานภาพ และอายุงาน แตกต่างกันมีผลการ ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน (โครงการ เสือดำ, 2545) อายุแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน (ศิริกุล เกรียงไกร, 2543; มานิตา คงเดชอุดมกุล, 2544; โครงการ เสือดำ, 2545) ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน (ศิริกุล เกรียงไกร, 2543; มานิตา คงเดชอุดมกุล, 2544) สถานภาพแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน (ดลศิริ จิตต์ตรง, 2548; อุทัยวรรณ จันทรประภาพ, 2547) และอายุงานแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน (ดลศิริ จิตต์ตรง, 2548; อุทัยวรรณ จันทรประภาพ, 2547) รวมทั้งสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (สมประสงค์ เรือนไทย, 2551; Irving, 2004; Ming and Herman, 2005) จิตวิญญาณในองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (Tischler *et al.*, 2002; Honiball, 2008) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาตัวแปรดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานต่อไป และสามารถใช้ในการกำหนดตัวแปร กรอบแนวความคิด และสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย



## สมมติฐานการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1** ผู้บริหารระดับต้นมีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

- 1.1 ผู้บริหารระดับต้นที่มีเพศแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 1.2 ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 1.3 ผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 1.4 ผู้บริหารระดับต้นที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
- 1.5 ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุงานแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

**สมมติฐานที่ 3** จิตวิญญาณในองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

**สมมติฐานที่ 4** ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และจิตวิญญาณในองค์กรสามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบ และศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต้นคือ ปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร กับตัวแปรตามคือ ผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และระดับผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ.2553 ของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งมีประชากรทั้งสิ้น 460 คน (ข้อมูลเดือนมีนาคม-เมษายน พ.ศ.2553)

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan's (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 210 คน ซึ่งเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับได้มากเพียงพอในการใช้เป็นตัวแทนของประชากรในงานวิจัย และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการสุ่มรายชื่อผู้บริหารระดับต้น

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้บริหารระดับต้น เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ และเติมข้อความลงในช่องว่าง

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 องค์ประกอบของ Spear (2004)

เกณฑ์การให้คะแนน ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 อันดับ โดยคำถามแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกตอบทั้งหมด 5 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

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

การแปลผลคะแนนภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คำนวณจากค่าพิสัย (Range) ดังนี้

$$\text{พิสัย} = \frac{\text{คะแนนรายข้อสูงสุด} - \text{คะแนนรายข้อต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{พิสัย} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงนำมากำหนดช่วงคะแนน และให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ ดังนี้

- คะแนน 1.00 – 1.80 หมายความว่า มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในระดับ ต่ำที่สุด  
 คะแนน 1.81 – 2.60 หมายความว่า มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในระดับ ต่ำ  
 คะแนน 2.61 – 3.40 หมายความว่า มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในระดับ ปานกลาง  
 คะแนน 3.41 – 4.20 หมายความว่า มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในระดับ สูง  
 คะแนน 4.21 – 5.00 หมายความว่า มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในระดับ สูงที่สุด

ตอนที่ 3 แบบวัดจิตวิญญานในองค์กรเป็นข้อคำถามเพื่อวัดจิตวิญญานในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แบบวัด ของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2552) ที่ได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Robbins (2005) โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ

เกณฑ์การให้คะแนน ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 อันดับ โดยคำถามแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกตอบทั้งหมด 5 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

การแปลผลคะแนนจิตวิญญานในองค์กรคำนวณจากค่าพิสัย ดังนี้

$$\text{พิสัย} = \frac{\text{คะแนนรายข้อสูงสุด} - \text{คะแนนรายข้อต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{พิสัย} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงนำมากำหนดช่วงคะแนน และให้ความหมายของจิตวิญญาณในองค์กร  
ได้ ดังนี้

คะแนน 1.00 – 1.80 หมายความว่า มีจิตวิญญาณในองค์กรอยู่ใน  
ระดับ ต่ำที่สุด

คะแนน 1.81 – 2.60 หมายความว่า มีจิตวิญญาณในองค์กรอยู่ใน  
ระดับ ต่ำ

คะแนน 2.61 – 3.40 หมายความว่า มีจิตวิญญาณในองค์กรอยู่ใน  
ระดับปานกลาง

คะแนน 3.41 – 4.20 หมายความว่า มีจิตวิญญาณในองค์กรอยู่ในระดับ  
สูง

คะแนน 4.21 – 5.00 หมายความว่า มีจิตวิญญาณในองค์กรอยู่ในระดับ  
สูงที่สุด

ตอนที่ 4 แบบวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อคำถามเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
ระดับต้น ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบวัดของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2552) ที่ได้สร้างขึ้นตามแนวการวัดผลการ  
ปฏิบัติงานขององค์กร (2550)

เกณฑ์การให้คะแนน ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 อันดับ โดย  
คำถามแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกตอบทั้งหมด 5 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับมีเกณฑ์การให้คะแนน  
ดังนี้

คำตอบ ยังใช้ไม่ได้	1 คะแนน
คำตอบ ต่ำกว่ามาตรฐาน	2 คะแนน
คำตอบ มาตรฐาน	3 คะแนน
คำตอบ ดี	4 คะแนน
คำตอบ ดีมาก	5 คะแนน

การแปลผลคะแนนของข้อคำถาม คำนวณจากค่าพิสัย ดังนี้

$$\text{พิสัย} = \frac{\text{คะแนนรายข้อสูงสุด} - \text{คะแนนรายข้อต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{พิสัย} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

5

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจึงนำมากำหนดช่วงคะแนน และให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

คะแนน 1.00 – 1.80 หมายความว่า มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ต่ำที่สุด

คะแนน 1.81 – 2.60 หมายความว่า มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ต่ำ

คะแนน 2.61 – 3.40 หมายความว่า มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง

คะแนน 3.41 – 4.20 หมายความว่า มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ สูง

คะแนน 4.21 – 5.00 หมายความว่า มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ สูงที่สุด

### วิธีการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยแบบวัด 4 ส่วน คือแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับต้น แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แบบวัดจิตวิญญาณในองค์กร และแบบวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการสร้างและพัฒนาแบบวัดที่ใช้ในการวิจัยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการใช้การสร้าง แก้ไข หรือปรับปรุงเนื้อหาของเครื่องมือ ให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น

2. ขั้นตอนการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบวัดที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบเนื้อหา การใช้ภาษา ตลอดจนความถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้แบบวัดที่สร้างขึ้นสามารถวัดได้ตรงตามเนื้อหาที่ต้องการจะวัด คือให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

3. นำแบบวัดที่สร้างขึ้นไปปรับแก้ไข ก่อนส่งให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อความสมบูรณ์ถูกต้องของเครื่องมือ ก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับ กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย

4. การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดในครั้งนี้ โดยการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่า ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัด ซึ่งผู้วิจัยนำแบบวัดทั้งหมดที่สร้างเองและที่จะใช้ไปทำการ ทดลองใช้ กับผู้บริหารระดับต้นของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งที่มีลักษณะ คล้ายคลึงกับ กลุ่มประชากร จำนวน 30 คน เมื่อนำมาตรวจให้คะแนนตามวิธีการและหลักเกณฑ์การให้คะแนน และนำผลที่ได้จากการทดลองใช้ มาทำการวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อคำถาม โดยการหาค่า Item-total Correlation จากสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทาง สถิติ (ตารางภาคผนวก ค) และนำข้อคำถามทั้งหมดมาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยวิเคราะห์ค่า ความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) สำหรับการ ทดสอบความเชื่อมั่นมีรายละเอียดดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และอายุงาน

ส่วนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะ ผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 องค์ประกอบ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 33 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .9330

ส่วนที่ 3 แบบวัดจิตวิญญาณองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดจิตวิญญาณในองค์การของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2552) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 40 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .9441

ส่วนที่ 4 แบบวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดผลการ ปฏิบัติงานของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2552) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 15 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้ง ฉบับเท่ากับ .8296

5. จัดพิมพ์แบบวัดที่จะใช้เก็บข้อมูลในการวิจัยเป็นฉบับจริง เพื่อนำไปเก็บข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลกับผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. ทำหนังสือเรื่องขออนุมัติในการดำเนินการเก็บข้อมูลจากภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อติดต่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยกับหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขอเก็บข้อมูลกับผู้บริหารระดับต้น ของบริษัท ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
2. ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นตัวแทนของประชากร
3. นำแบบวัดที่ได้มาตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการจำแนกและแปลความหมายของข้อมูล
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล
4. t-test ใช้ทดสอบเปรียบเทียบหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรที่แบ่งเป็น 2 กลุ่ม

5. F-test ใช้ทดสอบเปรียบเทียบหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรที่แบ่งเป็น 3 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณ ในองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์การทำนายผลการปฏิบัติงาน โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธี Enter

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลผล และความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลได้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้

N	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	=	ค่าเฉลี่ย
S.D.	=	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	=	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
df	=	ชั้นแห่งความอิสระ (degree of freedom)
*	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
r	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
R	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	=	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
$R^2_{adj}$	=	ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับค่าแล้ว
B	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
A	=	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์
t	=	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในการเปรียบเทียบ ของ t-test

- F = ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในการเปรียบเทียบ ของ F-test  
SS = ผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานยกกำลังสอง  
MS = ผลต่างของคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานยกกำลังสอง



## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

#### ผลการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษา ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถเสนอและอธิบายผลการวิจัยจำแนกออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และอายุงาน ของผู้บริหารระดับต้น

ส่วนที่ 2 ระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นตามปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่ง  
ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และอายุงาน ของ  
ผู้บริหารระดับต้น

**ตารางที่ 1** จำนวนและร้อยละของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	82.00	39.00
หญิง	128.00	61.00
รวม	210.00	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 29 ปี	84.00	40.00
29-35 ปี	72.00	34.30
35 ปีขึ้นไป	54.00	25.70
รวม (อายุต่ำสุด 21ปี, อายุสูงสุด 51 ปี, อายุเฉลี่ย 31 ปี)	210.00	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46.00	21.90
ปริญญาตรี	164.00	78.10
รวม	210.00	100.00
4. สถานภาพ		
โสด	131.00	62.40
สมรส	79.00	37.60
รวม	210.00	100.00

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
5. อายุงาน		
น้อยกว่า 6 ปี	89.00	42.40
6-10	73.00	34.80
10 ปีขึ้นไป	48.00	22.90
รวม	210.00	100.00
(อายุงานต่ำสุด 1ปี, อายุสูงสุด 25 ปี, อายุเฉลี่ย 8 ปี)		

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 210 คน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และ อายุงาน ได้ดังนี้

เพศ จากการวิจัยพบว่า เพศของผู้บริหารระดับต้นที่ทำการวิจัยส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 61 และเป็นเพศชาย 82 คนคิดเป็นร้อยละ 39

อายุ จากการวิจัยพบว่า ช่วงอายุของผู้บริหารระดับต้นที่ทำการวิจัยส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 29 ปี มีจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมาคืออายุระหว่าง 29-35 ปี มีจำนวน 72 คนคิดเป็นร้อยละ 34.30 และอายุ 35 ปีขึ้นไป มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 25.70

ระดับการศึกษา จากการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับต้นที่ทำการวิจัยส่วนใหญ่ มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 78.10 และมีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 21.90

สถานภาพ จากการวิจัยพบว่า สถานภาพของผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่ทำการวิจัยส่วนใหญ่ มีสถานภาพ โสด จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 62.40 และมีสถานภาพสมรส จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 37.60

อายุงาน จากการวิจัยพบว่า อายุงานของผู้บริหารระดับต้นที่ทำการวิจัยส่วนใหญ่ มีอายุงานน้อยกว่า 6 ปี มีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 42.40 รองลงมา มีอายุงานระหว่าง 6-10 ปี มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 34.80 และมีอายุ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90

**ส่วนที่ 2** ระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น

**ตารางที่ 2** แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น

ตัวแปร	$\bar{X}$	(S.D.)	ระดับ
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	3.87	.51	สูง
จิตวิญญาณในองค์กร	3.59	.69	สูง
ผลการปฏิบัติงาน	3.75	.59	สูง

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .51

ในส่วนของจิตวิญญาณในองค์กร พบว่า องค์กรมีจิตวิญญาณในองค์กรอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .69

และในส่วนของผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารระดับต้น มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .59

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

**สมมติฐานที่ 1** ผู้บริหารระดับต้นมีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

### 1.1 ผู้บริหารระดับต้นที่มีเพศแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	t	p
ชาย	82	3.79	.62	.813	.417
หญิง	128	3.72	.57		

จากตารางที่ 3 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ไม่พบว่าผู้บริหารระดับต้นที่มีเพศต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### 1.2 ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามอายุ

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	.275	.138	.394	.675
ภายในกลุ่ม	207	72.345	.349		
รวม	209	72.620			

จากตารางที่ 4 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ไม่พบว่าผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับอายุต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### 1.3 ผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	t	p
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	3.50	.45	-3.867	.000*
ปริญญาตรีขึ้นไป	164	3.81	.61		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 5 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น พบว่าผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### 1.4 ผู้บริหารระดับต้นที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามสถานภาพ

ระดับการศึกษา	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	t	p
โสด	131	3.76	.60	.331	.741
สมรส	79	3.73	.58		

จากตารางที่ 6 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ไม่พบว่าผู้บริหารระดับต้นที่มีสถานภาพต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 1.5 ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุงานแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามอายุงาน

แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	.554	.277	.795	.453
ภายในกลุ่ม	207	72.067	.348		
รวม	209	72.620			

จากตารางที่ 7 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ไม่พบว่าผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุงานแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ส่วนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

**สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

**สมมติฐานที่ 3** จิตวิญญานในองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

**ตารางที่ 8** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญานในการทำงาน  
ขององค์กร กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น

ตัวแปร	ผลการปฏิบัติงาน
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	.373**
จิตวิญญานในองค์กร	.394**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญานในองค์กร ของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ( $r = .373, .394$ ) ตามลำดับ

**สมมติฐานที่ 4** ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และจิตวิญญานในองค์กรสามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสามารถในการร่วมกันพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ถ้าหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กันมาก คือ มีค่าสัมประสิทธิ์มากกว่า .80 ก็ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณได้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

**ตารางที่ 9** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญานในองค์กร  
ของผู้บริหารระดับต้น

ตัวแปร	จิตวิญญานในองค์กร
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	.464**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 9 พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และจิตวิญญาณในองค์การของผู้บริหารระดับต้นมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระไม่เกิน .80 จึงสามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไปได้

**ตารางที่ 10** การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter ของตัวแปร โดยใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในองค์การเป็น ตัวพยากรณ์ ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น

(n=210)

ตัวพยากรณ์	B	Std.Error	Beta	t	p
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	.281	.081	.243	6.220	.000**
จิตวิญญาณในองค์การค่าคงที่	.239	.059	.281	3.461	.001**
(Constant) = 1.799					
R = .449    R <sup>2</sup> = .201    R <sup>2</sup> <sub>adj</sub> = .194    F = 26.086    Sig. = .000					

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 10 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น โดยใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในองค์การเป็นตัวพยากรณ์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .449 และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ร้อยละ 20.1 (R<sup>2</sup>=.201)

เมื่อนำตัวแปรมาจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น และสามารถนำมาเขียนสมการในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\text{ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในรูปคะแนนดิบ} \\ = 1.799 + .281(\text{ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้}) + .239(\text{จิตวิญญาณในองค์การ})$$

สมการพยากรณ์

$$\text{ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในรูปคะแนนมาตรฐาน} \\ = .243(\text{ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้}) + .281(\text{จิตวิญญาณในองค์การ})$$

จากสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในองค์กร สามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ได้ หมายความว่า ถ้าผู้บริหารระดับต้นมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และจิตวิญญาณในองค์กร มากขึ้นเท่าใดจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น เพิ่มสูงขึ้นด้วย และในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารระดับต้น มีลักษณะดังกล่าวน้อยลงเท่าใด ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ลดลงด้วย โดย ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น มากที่สุด คือ จิตวิญญาณในองค์กร รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

### ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัยดังต่อไปนี้

### ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น

จากการวิจัยพบว่า ระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับต้น ของธุรกิจอุตสาหกรรมแห่งนี้ นี้มีความรับผิดชอบ สม่่าเสมอ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้บรรลุตามที่ได้รับมอบหมายได้ ทั้งในด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านปริมาณงาน คุณภาพของงาน การวางแผนจัดสรรทรัพยากร การแก้ปัญหา การควบคุมติดตามงาน รวมไปถึงการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาทีมด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหน่วยงานมีเป้าหมายและภารกิจที่ชัดเจน มีการกระจายงานที่ทั่วถึง รวมถึงมีการกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นไว้ชัดเจนทุกคน อีกทั้งผู้บริหารระดับต้นแต่ละคน มีผู้ใต้บังคับบัญชาตามสายงาน หรือมีการทำงานเป็นทีมที่มีขนาดเล็กนั้น ทำให้เกิดความใกล้ชิดกันระหว่างสมาชิกในทีมและ ทำให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกันเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว การสื่อสารสะดวก การติดต่อสัมพันธ์กันมีความรวดเร็วในหน่วยงาน ทั้งยังมีการประเมินผลงาน และมีการประชุมสรุปผลการทำงานในทุกๆเดือน จึงทำให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน และทำให้เกิดความรู้สึกในการรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน

## ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้น

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับต้นมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในส่วนของการเป็นผู้รับฟังที่ดี เพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา เยียวยาจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในยามที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา มีสติและตระหนักรู้ตนเองเสมอ สามารถโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สร้างกระบวนการทัศนเพื่อชี้แนะแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มองการณ์ไกล เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบต่อหน้าที่ อุทิศต่อการพัฒนาบุคคลให้เจริญเติบโต โดยการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณค่าภายในที่สูงส่งกว่าลักษณะภายนอก มีการสร้างกลุ่มสนับสนุนทีมขึ้นในองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การที่องค์กรจะคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชา เพื่อไปนำทีมงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น องค์กรต้องมีเกณฑ์การสรรหา คัดเลือกอย่างดี ซึ่งส่วนมากองค์กรจะสรรหาบุคคลจากภายในองค์กรเอง ทำให้ผู้บริหารระดับต้นมีความสามารถเปิดใจรับฟัง ใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งการสรรหาคัดเลือกผู้บริหารระดับต้นในองค์กรแห่งนี้ ทำให้ผู้บริหารระดับต้นส่วนมากเป็นพนักงานขององค์กรเดิมที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารระดับต้น จึงทำให้ผู้บริหารระดับต้นเกิดความเข้าใจในงาน และเข้าใจความรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้บริหารระดับต้นได้ร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบ มีความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทั้งยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยดูจากการมีภาวะผู้นำ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการช่วยให้เกิดความร่วมมือกัน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร รวมไปถึง การสร้างสรรคงานใหม่ เพื่อให้ผู้บริหารระดับต้นรู้ถึงจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง ในการรักษามาตรฐานการทำงานต่อไป

## จิตวิญญาณในองค์กรของผู้บริหารระดับต้น

จากการวิจัยพบว่า องค์กรมีจิตวิญญาณในการทำงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่า การที่ผู้บริหารระดับต้นรับรู้ว่าจะองค์กรมีจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรจากเป้าหมายที่มีความหมายและผู้บริหารระดับต้นจะได้แรงบันดาลใจจากเป้าหมาย และเชื่อว่ามันสำคัญและมีคุณค่า ทั้งยังให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล โดยการสร้างให้ผู้บริหารระดับต้นสามารถที่จะเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จอยู่ที่การทำให้ผู้บริหารระดับต้นได้ใช้ศักยภาพของตนเองออกมา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การที่องค์กรมีนโยบายในการส่งเสริมการ

ฝึกอบรมให้ผู้บริหารระดับต้นได้พัฒนาตนเอง ให้เป็นไปตามเป้าหมายของตนเอง และองค์การ รวมทั้งมีวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับต้นมีคุณธรรม ความเชื่อใจ มีความซื่อสัตย์ และเปิดเผยจึงทำให้ผู้บริหารระดับต้นกล้ายอมรับความผิดพลาด และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง มีการแสดงออกทางอารมณ์ที่เป็นธรรมชาติ เพราะเป็นการทำงานที่เป็นทีมขนาดเล็ก รวมทั้งมีการรับประกันสิทธิของพนักงาน การเพิ่มพลังใจ และความมั่นคงในงานให้กับผู้บริหารระดับต้นอีกด้วย

**สมมติฐานที่ 1** ผู้บริหารระดับต้นมีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

### 1.1 ผู้บริหารระดับต้นที่มีเพศแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีเพศแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องมาจาก การที่บริษัทให้ความเสมอภาคเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นเพศหญิงได้แสดงความสามารถ และให้ปฏิบัติงานได้เหมือนผู้บริหารระดับต้นชาย ซึ่งในปัจจุบันองค์การต่างๆ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องเพศอย่างเปิดกว้าง และเนื่องจากลักษณะการทำงาน ที่ปฏิบัติอยู่ ความแตกต่างทางกายภาพ ระหว่างเพศ ไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญ สำหรับการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ ดังนั้นผู้บริหารระดับต้นหญิง สามารถสร้างความสามัคคี ความรับผิดชอบ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ในงานได้ดี เทียบเท่ากับผู้บริหารระดับต้นเพศชายซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริพร ประโยค (2542) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า หัวหน้างานระดับกลางที่มีเพศแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติคุณ วรกุล (2545) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า หัวหน้างานระดับต้นที่มีเพศแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

### 1.2 ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องมาจาก ลักษณะของงานของผู้บริหารระดับต้นเป็นงานที่ใช้ความสามารถที่แตกต่างกัน และอาจเป็นเพราะว่าอายุโดยเฉลี่ยของผู้บริหารระดับต้นในองค์การไม่แตกต่างกันมาก ดังนั้นอายุจึงอาจจะไม่ส่งผลต่อความสามารถในการทำงานได้ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานจึงอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ เช่น การเรียนรู้ในการทำงานและทักษะในการทำงาน (ไตรรงค์ เจนการ, 2548)

แรงจูงใจในการทำงาน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) ทักษะคิดต่องาน (สิริอร วิชชาวุธ, 2549) จึงอาจจะทำให้ผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับอายุต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติคุณ วรกุล (2545) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า หัวหน้างานระดับต้นที่มีอายุแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดารัตน์ ศิริวงศ์ (2546) ที่ศึกษาอิทธิพลของบุคลิกภาพและความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางบริษัท มัตซุซิตะ อิเล็กทรอนิกส์ เวิร์ดส์ (ไทยแลนด์) พบว่า หัวหน้างานระดับกลางที่มีอายุแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

### 1.3 ผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระดับความรู้พื้นฐานหรือพื้นฐานทางการศึกษา ของผู้บริหารระดับต้นที่แตกต่างกัน จะมีผลโดยตรงต่อความไว ในเรื่องของความเข้าใจ การเรียนรู้ในการทำงาน โดยบุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าจะสามารถเรียนรู้ขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ได้ดีกว่า รวมทั้ง บุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าจะมีระดับความคิด การตัดสินใจ เรียนรู้ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ดีกว่า (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2546) ดังนั้น จึงทำให้ผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริกุล เกรียงไกร (2543) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริการลูกค้า บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานบริการลูกค้าที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิตา คงเดชอุดมกุล (2544) ที่ศึกษาบรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

### 1.4 ผู้บริหารระดับต้นที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารระดับต้นสามารถจัดการบริหารเวลา ทั้งในเรื่องชีวิต และการทำงาน การกำหนดนั้นจะทำให้ตัวเองมีเป้าหมาย

ที่ชัดเจนซึ่งในการบริหารเวลาในการทำงานนั้น จะมีการกำหนดเป้าหมาย หลักการ วิธีการทำให้บรรลุผล ระยะเวลา รวมทั้งความสำเร็จ จะต้องคิดควบคู่กันอย่างเป็นระบบ ส่วนในการบริหารเวลาเรื่องชีวิตนั้น ก็จะมีการวางแผนในการแบ่งเวลาให้กับครอบครัว และในการพัฒนาตนเอง (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, 2546) จึงอาจจะทำให้ ผู้บริหารระดับต้นที่มีสถานภาพโสด หรือสมรส ก็ตาม จะมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และผลการปฏิบัติงานนั้นอาจจะขึ้นอยู่กับ ปัจจัยต่างๆ เช่น ความสามารถหรือสมรรถนะ (บดินทร์ วิจารณ์, 2550) แรงจูงใจในการทำงาน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) ทักษะคิดต่องาน (สิริอร วิชชาวุธ, 2549) จึงอาจจะทำให้ สถานภาพ ไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของคลศิริ จิตต์ตรง (2548) ที่ศึกษาบรรยากาศองค์การ ความฉลาดทางอารมณ์ และผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลตำรวจ พบว่าพยาบาลที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

#### 1.5 อายุงานของ ผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุงานแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การที่ลักษณะของงานแตกต่างกัน จึงทำให้ ผู้บริหารระดับต้น ได้ใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านในการทำงานที่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่า ผู้บริหารระดับต้นจะมีอายุงานที่น้อย แต่ถ้ามีความรู้ในการทำงานด้านนั้นๆ รวมทั้งหาก ผู้บริหารระดับต้นมีการแสวงหาความรู้ในการทำงานด้วยแล้ว ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผลการปฏิบัติงานอาจจะขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ เช่น ความสามารถหรือสมรรถนะ (บดินทร์ วิจารณ์, 2550) แรงจูงใจในการทำงาน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) ทักษะคิดต่องาน (สิริอร วิชชาวุธ, 2549) การเรียนรู้ในการทำงานและทักษะในการทำงาน (ไตรรงค์ เจนการ, 2548) จึงอาจจะทำให้ อายุงานไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานได้ และทำให้ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติคุณ วรกุล (2545) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า หัวหน้างานระดับต้นที่มีอายุงานแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

#### สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์กันใน

ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .373 ( $r=.373$ ) สอดคล้องกับแนวคิดของ Dennis (2004) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานที่ทุ่มเทของผู้บริหารระดับต้นนั้น อาจเกิดจากการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างกลุ่มหรือทีม การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างจริงจัง ความไว้วางใจ การมอบอำนาจ นั่นคือการรับใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานในทุกๆด้าน โดยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำที่เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยในแต่ละองค์ประกอบล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพนักงานโดยตรง เช่น การมอบอำนาจให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่เขารับผิดชอบนั้น จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเองมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งยังรับรู้ได้ว่าผู้นำให้ความสำคัญและความไว้วางใจแก่ตน จึงทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน สิ่งที่ได้อีกคือความสัมพันธ์กับพนักงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมประสงค์ เรือนไทย (2551) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น องค์กรสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Irving (2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้นำและสมาชิกในโบสถ์ 202 คน พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

### สมมติฐานที่ 3 จิตวิญญาณในองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า จิตวิญญาณในองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ .394 ( $r=.394$ ) ซึ่งอาจเนื่องมาจาก การที่องค์กรมีจิตวิญญาณในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับต้นมีคุณธรรม ความเชื่อใจ มีความซื่อสัตย์ และเปิดเผยจึงทำให้ผู้บริหารระดับต้นกล้ายอมรับความผิดพลาด และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง มีการแสดงออกทางอารมณ์ที่เป็นธรรมชาติ (Robbins 2005 cited in รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของTischler *et al.* (2002) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงาน โดยมีการจัดผู้เข้าแคมป์ของสถาบันการศึกษา พบว่า จิตวิญญาณในองค์กร ความฉลาดทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับ ผลการปฏิบัติงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้แล้วยังพบว่าจิตวิญญาณในองค์กรก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ในเรื่องของการคิดสร้างสรรค์ การ

รักษาทัศนคติและความไว้วางใจ การบรรลุเป้าหมายของบุคคล และความผูกพัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การ (Krishnakumar and Neck, 2002) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Homiball (2008) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ จิตวิญญาณองค์การของผู้จัดการ และผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับต้นและระดับสูง โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้บริหารระดับต้นและระดับสูงล้วนมีความเครียด และความท้อแท้ และการรับรู้ว่าองค์การมีจิตวิญญาณในองค์การด้วยตัวเองทำให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับสูงมีการตระหนักรู้ในการนำของตนเอง ตระหนักรู้ว่าองค์การให้ความสำคัญกับตนเอง ในการช่วยเหลือให้ลดความเครียดและความท้อแท้ ซึ่งส่งผลถึงความสัมพันธ์ กับ ผลการปฏิบัติงาน

#### สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และจิตวิญญาณในองค์การสามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้

ผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และจิตวิญญาณในองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถอธิบายหรือพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของของผู้บริหารระดับต้นได้ถึงร้อยละ 20.10 ซึ่งอาจเนื่องมาจากการที่ผู้นำมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ (Irving, 2005) รวมทั้งการที่องค์การมีจิตวิญญาณในองค์การก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (Krishnakumar and Neck, 2002) และการเป็นผู้รับฟังที่ดี การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การเอื้อยวจิตใจ การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างกระบวนการทัศน์ การมองการณ์ไกล การเป็นผู้ดูแล การอุทิศต่อการพัฒนาบุคคล ให้เจริญเติบโต และการสร้างกลุ่มหรือทีม การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างจริงจัง ความไว้วางใจ การมอบอำนาจ นั่นคือการรับใช้บุคคลที่ทำงานในทุกๆด้าน โดยปัจจัยต่างๆเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำที่เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยในแต่ละองค์ประกอบล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพนักงานโดยตรง เช่น การมอบอำนาจให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่เขารับผิดชอบ นั้น จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งยังรับรู้ได้ว่าผู้นำให้ความสำคัญและความไว้วางใจแก่ตน จึงอาจจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน (Dennis, 2004) รวมไปถึงการที่องค์การมีจิตวิญญาณในการทำงานที่ตระหนักรู้ว่า คนมีชีวิตภายใน และได้รับการหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย ที่เกิดขึ้นในบริบทของชุมชน คนจะมีการแสวงหา ความหมาย และจุดมุ่งหมายในงาน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) นั่น สิ่งที่ได้ก็คือความสัมพันธ์กับพนักงานและผลการปฏิบัติงาน (Dennis, 2004) ซึ่งมีการค้นพบอย่างชัดเจนในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์การ และผลการปฏิบัติงาน (Mohamed, 2004) โดยสอดคล้อง

กับงานวิจัยของ สมประสงค์ เรือนไทย (2551) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งยังพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ โดยสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ร้อยละ 53.90 ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tischler *et al.* (2002) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงาน โดยการจัดผู้เข้าแคมป์ของสถาบันการศึกษา พบว่า จิตวิญญาณในองค์กร ความฉลาดทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวก และมีอิทธิพลต่อ ผลการปฏิบัติงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และ ผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนศึกษาปัจจัย ด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร ที่ร่วมกันอธิบาย ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2553 ของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ซึ่งมีประชากรทั้งสิ้น 460 คน (ข้อมูลเดือนมีนาคม พ.ศ. 2553) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการสุ่มรายชื่อผู้บริหารระดับต้นทั้งหมดจำนวน 460 คน โดยใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan's (ธานีินทร์ ศิลป์จารุ, 2548) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 210 คน ซึ่งเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับได้มากเพียงพอที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และ อายุงาน เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบและเติมข้อความลงในช่องว่าง จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 องค์ประกอบของ Spear (2004) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 35 ข้อ แต่ละข้อเป็นมาตรวัดประเมินค่า ให้ผู้ตอบพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ลงในช่องคำถามนั้นๆ

ตอนที่ 3 แบบวัดจิตวิญญาณในองค์กรเป็นข้อคำถามเพื่อประเมินจิตวิญญาณในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แบบทดสอบ ของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2552) ที่ได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Robbins (2005) โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 40 ข้อ แต่ละข้อเป็นมาตรวัดประเมินค่า ให้ผู้ตอบพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ลงในช่องคำถามนั้นๆ

ตอนที่ 4 แบบวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อคำถามเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2552) ที่ได้สร้างขึ้นตามแนวการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร (2550) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 15 ข้อ แต่ละข้อเป็นมาตรวัดประเมินค่า ให้ผู้ตอบพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ลงในช่องคำถามนั้นๆ

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
2. นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในข้างต้นมาทำการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้วัดคือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
3. ทำการหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ และทำการปรับปรุงเครื่องมือ พร้อมกับทำการทดลองใช้ กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำมาทำการวิเคราะห์หาค่า Item Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นตามสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค
4. ทำหนังสือขออนุมัติในการดำเนินการเก็บข้อมูล และนำเสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้รับอนุญาตจากฝ่ายบริหารแล้ว ผู้วิจัยนำแบบวัดไปให้กับผู้บริหารระดับต้นตามรายชื่อที่ได้ทำการรวบรวมและสุ่มคัดเลือกไว้ ซึ่งประกอบด้วย แบบวัดจำนวน 4 ตอนจำนวน 210 ชุด
5. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test, F-test วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยการใช้แบบขั้นตอน โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติทั้งหมดใช้การคำนวณด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

## ผลการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 210 คน เพศของผู้บริหารระดับต้น ที่ทำการวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 61 ช่วงอายุส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 75.7 สถานภาพส่วนใหญ่ มีสถานภาพ โสด จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 62.4 และอายุงานส่วนใหญ่ มีอายุงานน้อยกว่า 6 ปี มีจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4

2. ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้น โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .51 ระดับจิตวิญญาณในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .69 ในส่วนของผลการปฏิบัติงาน พบว่า ระดับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .59

## ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ผู้บริหารระดับต้นมีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

1.1 ผู้บริหารระดับต้นที่มีเพศแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีเพศต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.2 ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 1.3 ผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 1.4 ผู้บริหารระดับต้นที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีสถานภาพต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 1.5 ผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุงานต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้น โดยรวมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีค่าสหสัมพันธ์ .373

### สมมติฐานที่ 3 จิตวิญญาณในองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า จิตวิญญาณในองค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีค่าสหสัมพันธ์ .394

**สมมติฐานที่ 4** ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และจิตวิญญาณในองค์การสามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้

ผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และจิตวิญญาณในองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถอธิบายหรือพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของของผู้บริหารระดับต้นได้ถึงร้อยละ 20.1 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์การและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์การควรให้การสนับสนุนทางด้านการศึกษาให้กับผู้บริหารระดับต้น เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนต่อ หรือมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความรู้ความเข้าใจในด้านต่างๆ และยังสามารถพิจารณาระดับการศึกษาร่วมกับคุณลักษณะอื่นๆของผู้บริหารระดับต้นในการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์การต่อไป
2. จากผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ ดังนั้นองค์การควรพัฒนาให้ผู้บริหารหรือพนักงานมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เพิ่มมากขึ้น โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรม ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยสามารถใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลากๆ วิธีร่วมกัน เช่น การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ หรือการใช้เกมส์เป็นต้น ซึ่งวิธีการฝึกอบรมด้วยวิธีการเหล่านี้ สามารถทำให้บุคคลเพิ่ม ความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อภาวะผู้นำได้ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไป อย่างราบรื่น เพิ่ม

ผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถนำหลักการและแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยการนำแบบวัดที่สร้างขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินพิจารณาสรรหาคัดเลือก การพิจารณาค่าตอบแทน หรือเลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่จะมาดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีมาตรฐาน

3. จากผลการวิจัยจิตวิญญาณในองค์กร พบว่า ระดับจิตวิญญาณในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ ดังนั้นองค์กรควรมีการรักษามาตรฐานขององค์กรให้มีจิตวิญญาณขององค์กรในระดับนี้หรือมีการพัฒนาจิตวิญญาณในการทำงานให้สูงขึ้นต่อไป โดยองค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานในการพัฒนาในด้านการมีจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง ให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน เช่น การที่องค์กรมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและนำความคิดเห็นนั้นมาพิจารณาปรับใช้กับองค์กร หรืออาจจะมีการนำหลักการและแนวคิดในเรื่องของจิตวิญญาณในองค์กรมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและประยุกต์ให้เข้ากับพันธกิจและวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อถ่ายทอดให้กับพนักงาน รวมทั้งสามารถนำแบบวัดที่สร้างขึ้นแนวคิดและทฤษฎีในเรื่องของจิตวิญญาณในองค์กร มาเป็นเกณฑ์ในการให้พนักงานประเมินองค์กร และองค์กรสามารถนำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้กับองค์กร ในการปรับปรุงเรื่องของจิตวิญญาณในองค์กร และองค์กรควรจัดกิจกรรมที่ทำให้พนักงานรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน เช่น มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนและครอบครัว เช่น มีการจัดงานที่สามารถพาครอบครัวมาได้ หรือให้ของขวัญในวันสำคัญต่างๆกับพนักงานและครอบครัวของพนักงานด้วย รวมทั้ง มีการเข้าค่ายและให้พนักงานมีโอกาสในการใช้ชีวิตร่วมกันซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรมีบรรยากาศที่มีความไว้วางใจกันสูง มีการแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติ หรืออาจจะมีการใช้หลายวิธีร่วมกัน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรทำการศึกษากับผู้บริหารระดับอื่นๆ เช่น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดการศึกษาที่กว้างขึ้นต่อไป
2. ควรทำการศึกษาปัจจัยทางจิตวิทยาอื่นๆ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบริหารระดับต้น เช่น ความไว้วางใจต่อองค์กร ความไว้วางใจต่อผู้นำ และความยึดมั่นผูกพันในงาน เป็นต้น
3. ควรทำการศึกษากับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และเพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยที่ได้นี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน



## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. 2547. การวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกียรติคุณ วรกุล. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- โครงการ เสือดำ. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัท ไทย-เอเชีย พี.อี. ไลฟ์ จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชวนะ ภวานันท์. 2548. “SQ เซวาน์แห่งจิต เพื่อธุรกิจและการจัดการ.” ประชาชาติธุรกิจ (3 มีนาคม 2548) 6.
- ชูชัย สมितिไกร. 2548. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- จริยา บุญยะประภัศร. 2552. “การขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมาย”. ประชาชาติธุรกิจ (25 มิถุนายน 2552) 38.
- ดลศิริ จิตต์ตรง. 2548. บรรยากาศองค์การ ความฉลาดทางอารมณ์และผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลตำรวจ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา จิตวิทยาชุมชน, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไทรรงค์ เจนการ. 2548. การประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.

- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2548. การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.อินเตอร์ พรีนซ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2548. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ประชุมการช่าง.
- บดินทร์ วิจารณ์. 2550. การจัดการความรู้สู่-ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กชเปอร์เนท.
- ประสาน ต่างใจ. 2542. วิทยาศาสตร์จิตวิญญาณ. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิภูมิปัญญา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2547. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีจำกัด.
- สุดดี รุมาคม. 2551. การประเมินการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรส.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. 2546. (Online). <http://www.moe.go.th/web-panom/article-panom/art-index.htm>. (12 กันยายน 2553)
- เพียงภัทร์ เจริญพิทยา. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในเครือบริษัท สเปเชียลตี้กรุ๊ปจำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มานิตา คงเดชอุดมกุล. 2544. บรรยากาศองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาชุมชน, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. พฤติกรรมองค์กร: แบบทดสอบ และการประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2552. รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์. 2546. การบริหารเวลา. กรุงเทพมหานคร: เชิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย. 2544. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศิริกุล เกรียงไกร. 2543. ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริการลูกค้า บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา จิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริพร ประโยค. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. 2540. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและไซเท็ก จำกัด.
- เสาวนิต เสาธานนท์. 2542. ภาวะผู้นำ. นครราชสีมา: สำนักพิมพ์สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548. กรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2006. หลักการระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Online). <http://www.ocsc.go.th/ocscms/frontweb/view.jsp?category>. (12 พฤษภาคม 2553)
- สิริอร วิชาวุธ. 2549. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวี. 2543. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุดารัชต์ ศิริวงศ์. 2546. อิทธิพลของบุคลิกภาพ และความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง บริษัท มัตสุชิตะ อิเล็กทริก เวิร์คส์ (ไทยแลนด์) จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุมาลี จันทร์ชลอ. 2542. การวัดและการประเมินผล. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีจำกัด.
- สุวิทย์ จันทร์เพชร. 2544. การประเมินผลบุคคล. สงขลา: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สิทธิโชค วรรณกุลสันติกุล. 2546. วัฒนธรรมในองค์การกับการปฏิบัติงานของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. 2541. วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.
- สมประสงค์ เรือนไทย. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น องค์การสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2550. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. 2542. การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิด หลักการ วิธีการ และกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อุทัยวรรณ จันทร์ประภาพ. 2547. การรับรู้ลักษณะงาน การรับรู้ความสามารถในตนเองแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พยาบาล โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Ashmos, D.P. and D. Duchon. 2002. "Spiritual at work: a conceptualization and measure".

**Journal of Management Inquiry** 9 (2): 134-145.

Burak, E. H. 1999. "Spirituality in the workplace". **Journal of Organizational Change**

**Management**. 12(4): 280-291.

Covey, S.R. . 2000. **Focus on leadership**. New York: John Wiley and SONS,Inc.

Daft, R. L. 1999. **Leadership Theory and Practice**. 4th ed. Texas: The Dryden Press.

\_\_\_\_\_. 2002. **The Leadership Experience**. 2nd ed. Florida: Harcourt,Inc.

Davis G. A. and T. A. Margaret. 1989. **Effective School and Teachers**. Boston: Allyn and Bacon Inc.

De Waal, A. A. 2002. "Quest for balance". **The Human Element in Performance Management System**. New York: John Wiley and Sons Inc.

Den Hartog, D.N. and P.P. Koopman. 2001. **Leadership in Organization**. England: SAGE Publications.

Dennis, R. S. 2004. "Development of the servant leadership assessment instrument".

**Leadership and Organization Development Journal** 65 (5): 455-459.

\_\_\_\_\_ and B. Mihai. 2005. "Development of the servant leadership assessment instrument".

**Development Journal** 26 (8):600-615.

Dubrin, A.J. 2001. **Leadership** . 3rd ed. New York: Houghton Mifflin Company.

Eden, C. 2000. "The New Corporate Consciousness". **Leadership**. May, p24-28.

Errol, E. J. and E. W. Bruce. 2005. "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust". **Leadership and Organization Development Journal** 26 (1): 6-22.

- Greenberg, J and A. R. Baron. 1993. **behavior in Organizational**. 4th ed, Boston: Allyn and Bacon.
- \_\_\_\_\_. 2005. **Behavior in Organizations**. 8th ed, New Jersey: Prentice Hall
- Greenleaf, R. K. 2000. **Servant leadership**. New Jersey: Paulis Press.
- Guillory, W.A. 2000. **The living Organization: Spiritual in the Workplace**. Salt Lake City: Innovations International Inc.
- Handson, M. E. 1991. **Educational administration and Organizational Behavior**. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Heaton, D. P., Jane S. W. and T. Frederick. 2004. "Constructs, methods, and measure for researching spirituality in organizations". **Journal of Organizational Change Management** 17 (1): 62-82.
- Honiball, G.F. 2008. **Managers' perceptions of the Relationship between Spirituality and Work Performance**. Master of Art, Industrial Psychology. University of South Africa.
- Hofstede, G. 1997. **Culture and Organization**. New York: McGraw-Hill.
- Irving, J.A. 2004. **The Benefit ,Challenges,and practice of team leadership in the global context**. Proceeding of the 2004 Taylor University / Nizhni Novgorod Stage University Business Leadership Conference.
- \_\_\_\_\_. 2005. **Servant Leadership and the Effectiveness of Teams**. Doctor of Philosophy. Organizational Leadership. Regent University.
- Krishnakumar, S. and, C. P. Neck. 2002. "The What Why and how of spirituality in the workplace". **Journal of Managerial Psychology** 17 (3): 153-164.
- Konz, G. N. P and, F. X. Ryan. 1999. "Maintaining an organizational spirituality: no easy task". **Journal of Organizational Change Management** 12 (3): 200-210.

- Kurt, T. D. and F. L. Donald. 2002. "TRUST IN LEADERSHIP META-ANALYSIS". **Journal of Applied Psychology** 87:611-628.
- Liden, C. R., Sandy, J. W. and D. H. Hao Zhao. 2008. "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment". **The Leadership Quarterly** 19 (1) :161–177.
- Loub, J. A. 1999. "Assessing the servant organization: development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument". **Dissertation Abstracts International** 42 (3):595-604.
- \_\_\_\_\_. 2004. "Defining Servant Leadership:A Recommended Typology for Servant leadership Studies". **Servant leadership Research Round**. California: Sage Publication.
- Yogi, M. M. 1975. **Inauguration of the Dawn of the Age of Enlightenment**. Maharishi International University Press: Vlodrop.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D., and B. Condemi. 1999. "Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based model". **Journal of Organizational Change Management** 12 (4): 221-233.
- \_\_\_\_\_, Andrew, J. and Jeffery. 2003. "Workplace spirituality and employee work attitudes". **Journal of Organizational Change Management** 16 (4): 426-467.
- Ming and Herman S. 2005. **Servant Leadership and its effect on church organization**. United State Minisota: Walden University.
- Mitroff, I.I. and E. A. Denton. 1999. "A Study of Spirituality in the Workplace". **Sloan Management Review** 40 (4): 83-93
- Mohamed, A. A. 2004. "Towards a Theory of Spiritual in the Workplace". **Competitive Review** 14 (2): 102-107.

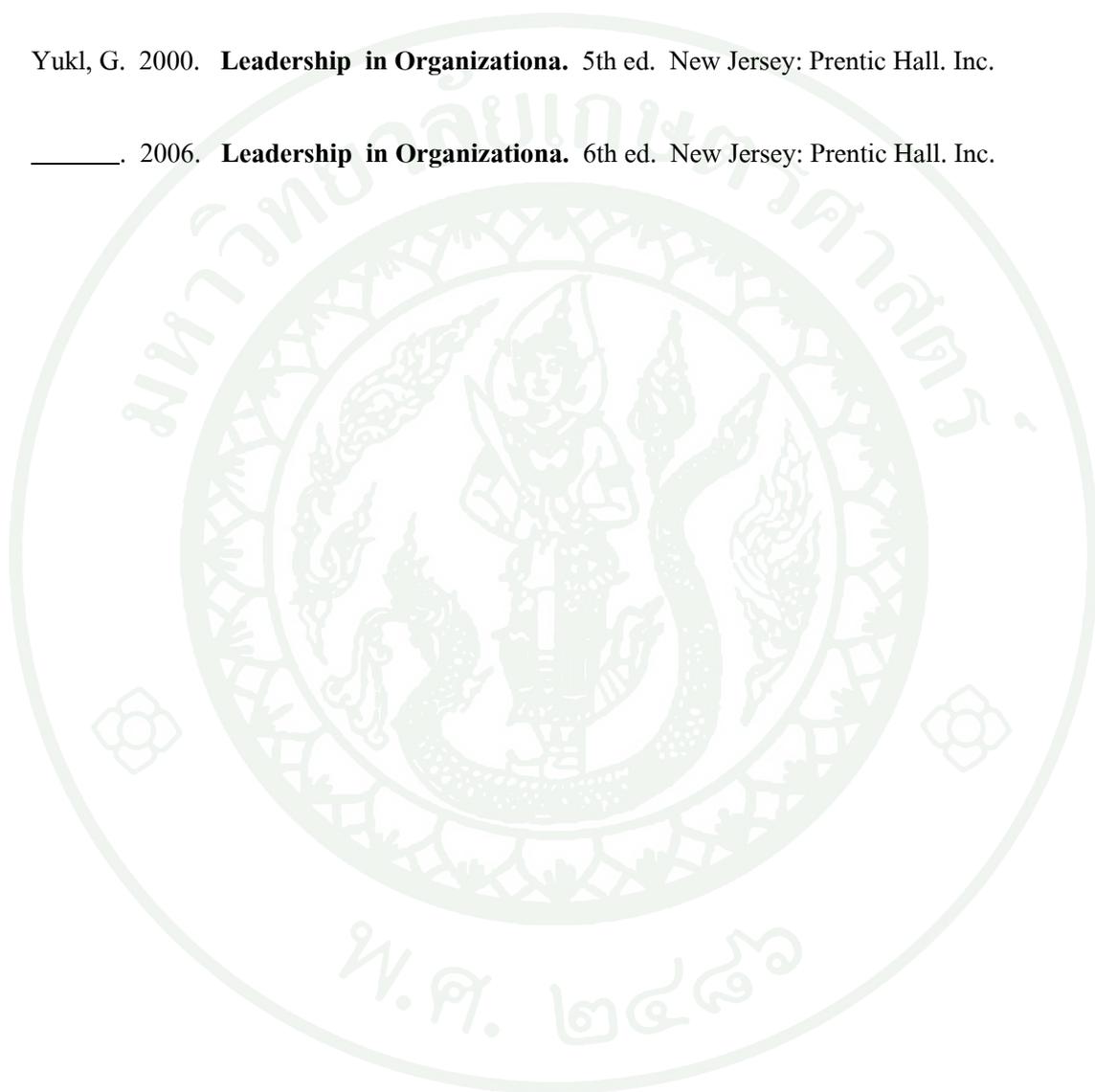
- Page and Wong . 2000. **Servant Leadership:Development of a multidimensional**. Boston: Elsevier Ince.
- Rego, A. N. and M. P. Cunha. 2008. “Workplace spirituality and organizational commitment:an empirical study”. **Journal of Organizational Change Management** 21(1): 53-75.
- Ricketts, C. 2003. **Leadership Personal Development and Career Success**. 2nd ed. New York: Thomson learning.
- Robin, S. R. and C. Mary. 1999. **Management**. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. 2003. “Healthy, Wealthy and Wise”. **Canadian Business** 76 (23): 128-133.
- \_\_\_\_\_ and D. A. David. 2004. **Fundamentals of Management: essential concepts and applications**. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_ and T.A. Judge. 2005. **Organizational Behavior**. New Jersey: Pearson Education .
- \_\_\_\_\_. 2007. **Organizational Behavior**. 12th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Spears, L. C. 1996. “Reflection on Robert K Greenleaf and Servant-Leadership”. **Leadership and Organization Development Journal** 24 (3): 125-142
- \_\_\_\_\_ and M. Lawrence. 2002. **Focus on leadership**. New York :John Wiley and SONS,Inc.
- \_\_\_\_\_. 2004. **Practicing Servant Leadership**. New York: John Wiley and SONS,Inc.
- Suliman, A. M. 2001. “Work Performance is it one thing or Many thing?”. **International Journal of Human Resource Management** 12 (6): 1049-1061.
- Schultz, D. P. and S. E. Schultz. 2006. **Psychology & Work today**. 9th ed. London: Pearson Prentice Hall.

Tischler, L. J. B. and R. McKeage. 2002. "Linking emotional intelligence, Spiritual and workplace performance". **Journal of Managerial Psychology** 17 (3): 203-218.

Thompson, W.D. 2000. "Can you train people to be spiritual?". **Training and Development** 54 (12): 18-19.

Yukl, G. 2000. **Leadership in Organizationa**. 5th ed. New Jersey: Prentic Hall. Inc.

\_\_\_\_\_. 2006. **Leadership in Organizationa**. 6th ed. New Jersey: Prentic Hall. Inc.





ภาคผนวก







ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
50 ถนนพหลโยธิน จตุจักร  
กรุงเทพมหานคร 10900

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ท่านผู้ตอบแบบวัด (ผู้บริหารระดับต้น)

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นางสาวมลวรรณ มีเหมย นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณใน  
องค์การและผลการปฏิบัติงาน ของ ผู้บริหารระดับต้นธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขต  
กรุงเทพมหานคร” โดยมี ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ใน  
การนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์โดยการใช้  
แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์การ และแบบ  
วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ  
และสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น และองค์การ  
ต่อไป

เพื่อให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สมบูรณ์ ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน  
การตอบแบบวัดทุกข้อตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านเอง และองค์การของท่าน โดยคำตอบที่  
ได้รับไม่มีข้อมูลใดถูกหรือผิด ซึ่งข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่าน และ  
องค์การของท่าน โดยข้อมูลที่ได้รับจะถูกวิเคราะห์ และนำเสนอในภาพรวมของงานวิจัยเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลา  
อันมีค่าของท่านในการตอบแบบวัดมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวมลวรรณ มีเหมย

นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ชุดที่.....

**ส่วนที่ 1**

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- ( ) ชาย  
( ) หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด.....

4. สถานภาพ

- ( ) โสด  
( ) สมรส  
( ) หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

5. อายุการทำงาน.....ปี

## ส่วนที่ 2

### คำชี้แจง

ในการตอบแบบวัดแต่ละข้อให้ท่านพิจารณาตัดสินว่า ตัวท่านมีลักษณะเป็นไปตาม พฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการ ตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบเท่านั้น และกรุณาตอบทุกข้อคำถาม มีระดับในการพิจารณาดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1.	ท่านรับฟังความคิดเห็นและพยายามเข้าใจในสิ่งที่ ผู้ได้บังคับบัญชาพูด					
2.	ท่านตั้งใจฟังและพยายามเข้าใจความต้องการของ ผู้ได้บังคับบัญชา					
3.	ขณะที่รับฟังเรื่องราวและความคิดเห็น ผู้ได้บังคับบัญชาพูดท่านมีการสะท้อนความคิด ความรู้สึกรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชากลับอย่างเหมาะสม					
4.	ท่านเข้าใจและรับรู้ถึงความรู้สึกของ ผู้ได้บังคับบัญชา					
5.	ท่านแสดงออกถึงความปรารถนาดีต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
6.	ท่านสามารถช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาพ้นจากความทุกข์ได้และกลับมาเป็นปกติ					
7.	ท่านสามารถช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาแก้ปัญหาของเขาได้					
8.	เมื่อท่านเกิดปัญหาหรือความทุกข์ท่านสามารถที่จะแก้ไขปัญหาหรือความทุกข์ของตนเองได้					
9.	ท่านสามารถให้กำลังใจตนเองได้					
10.	ท่านสามารถเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆได้					
11.	ท่านรู้ว่าพฤติกรรมใดถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม					
12.	ท่านมีสติและรู้ตัวเองว่าท่านกำลังทำอะไรอยู่					
13.	ท่านเป็นผู้มีเหตุผล					
14.	ท่านสามารถทำให้ตัวเองรู้สึกสงบได้					
15.	ท่านมีความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้อยตาม					
16.	ท่านมีการชักจูงผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าการบังคับควบคุม					
17.	เมื่อเกิดปัญหาภายในกลุ่ม หรือ ทีม ท่านสามารถช่วยให้กลุ่มหรือทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
18.	ท่านสามารถมองปัญหาอย่างเป็นระบบ					
19.	ท่านมีกระบวนการทำงานอย่างมีขั้นตอน					
20.	ท่านสามารถคิดนอกเหนือไปจากข้อเท็จจริงที่มีอยู่					
21.	ท่านสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้					
22.	ในการทำงานท่านสามารถมองเห็นปัญหาได้ก่อนและเตรียมการแก้ปัญหาเหล่านั้นไว้แล้ว					

ข้อ ที่	ข้อวัด	ระดับพฤติกรรม				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
23.	ท่านมีการวางแผนและเตรียมการสำหรับการทำงานไว้ล่วงหน้า					
24.	ท่านดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาในหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
25.	ท่านสามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นใจ					
26.	ท่านเอาใจใส่และพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา					
27.	ท่านมีการเปิดเผยและจริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา					
28.	ท่านเห็นคุณค่าภายในตัวผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าลักษณะภายนอก					
29.	ท่านเต็มใจและพร้อมจะอุทิศตนเพื่อช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาให้ประสบผลสำเร็จในการทำงาน					
30.	ท่านเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า					
31.	ท่านจะสละตนเองเพื่อพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จ					
32.	ท่านส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมได้					
33.	ท่านชี้แนะและแสดงให้สมาชิกกลุ่มหรือทีมเห็นถึงแนวโน้มที่จะเกิดกับองค์กรในอนาคต					

### ส่วนที่ 3

#### คำชี้แจง

ในการตอบแบบวัดแต่ละข้อให้ท่านพิจารณา ข้อความที่ให้ไว้ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับการปฏิบัติขององค์กรมากที่สุด โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบเท่านั้น และกรุณาตอบทุกข้อคำถาม มีระดับในการพิจารณาดังนี้

น้อยที่สุด	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด
น้อย	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
ปานกลาง	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
มาก	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
มากที่สุด	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ข้อที่	องค์กรของท่าน...	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1.	พนักงานรู้สึกว่ามีเป้าหมายร่วมกันกับองค์กร					
2.	สื่อสารให้พนักงานทราบพันธกิจ (Mission) ขององค์กรได้					
3.	พนักงานทราบว่าอะไรเป็นค่านิยม (Value) ขององค์กรและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้					
4.	เป้าหมายขององค์กรช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน					
5.	เป้าหมายแรกขององค์กรของท่านไม่ใช่การแสวงหาผลกำไร					

ผู้ที่สนใจแบบวัดจิตวิญญาณในองค์กร กรุณาติดต่อ ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล  
ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

## ส่วนที่ 4

### คำชี้แจง

ในการตอบแบบวัดแต่ละข้อ โปรดอ่านข้อความที่ให้ไว้ แล้วพิจารณาว่าในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา ข้อความนี้ตรงกับกรปฏิบัติงานของท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับตัวท่านมากที่สุด โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบเท่านั้น และกรุณาตอบทุกข้อคำถาม มีระดับในการพิจารณาดังนี้

- 1 หมายถึง ระดับผลการปฏิบัติงานของท่านยังใช้ไม่ได้
- 2 หมายถึง ระดับผลการปฏิบัติงานของท่านต่ำกว่ามาตรฐาน
- 3 หมายถึง ระดับผลการปฏิบัติงานของท่านตรงตามมาตรฐาน
- 4 หมายถึง ระดับผลการปฏิบัติงานของท่านดี
- 5 หมายถึง ระดับผลการปฏิบัติงานของท่านดีเลิศ

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับผลการปฏิบัติงาน				
		1	2	3	4	5
1.	การบรรลุเป้าหมายด้านปริมาณงานตามที่ได้รับมอบหมาย					
2.	การบรรลุเป้าหมายด้านจำนวน โครงการ/กิจกรรมงานหลักและภารกิจพิเศษ					
3.	การบรรลุเป้าหมายด้านมีประสิทธิภาพในการทำงาน					
4.	การบรรลุเป้าหมายด้านความสมประโยชน์และคุณค่าของผลงาน					
5.	การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร					

ผู้ที่สนใจแบบวัดผลการปฏิบัติงาน กรุณาติดต่อ ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล  
ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน



ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item-total Correlation ของแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของ  
ผู้บริหารระดับต้น

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
1	.4031
2	.3888
3	.5571
4	.3785
5	.4794
6	.5521
7	.6472
8	.3300
9	.5731
10	.5858
11	.5709
12	.5213
13	.4180
14	.5245
15	.6074
16	.3732
17	.2901
18	.5739
19	.5772
20	.5676
21	.5462
22	.4457
23	.4656
24	.7779
25	.6548
26	.4993
27	.6135

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
28	.6310
29	.5885
30	.6528
31	.5033
32	.5124
33	.6371
<b>Alpha</b>	<b>.9330</b>

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item-total Correlation ของแบบวัดจิตวิญญาณในองค์กร

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
1	.2693
2	.5999
3	.6387
4	.4968
5	.4565
6	.2394
7	.2505
8	.5681
9	.5990
10	.4881
11	.5051
12	.6741
13	.6276
14	.5840
15	.8530
16	.5441
17	.7307

## ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
18	.6422
19	.7756
20	.7512
21	.3967
22	.6022
23	.5672
24	.6082
25	.7103
26	.5619
27	.3608
28	.3314
29	.6529
30	.6163
31	.6113
32	.6516
33	.6529
34	.1412
35	.6378
36	.6297
37	.3664
38	.3846
39	.4585
40	.4100
<b>Alpha</b>	<b>.9441</b>

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item-total Correlation ของแบบวัดผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
1.	.7049
2.	.7531
3.	.6124
4.	.4627
5.	.6565
6.	.5879
7.	.7552
8.	.7471
9.	.6424
10.	.6155
11.	.2893
12.	.1077
13.	.5917
14.	.5413
15.	.4079
<b>Alpha</b>	<b>.8926</b>

## ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวชลวรรณ มีเหมย
วัน เดือน ปี ที่เกิด	6 กุมภาพันธ์ 2527
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วนศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ.2549

