



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาในอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง ในจังหวัดกาญจนบุรี

Spiritual Leadership, Five-Factor Model of Personality, Organizational Culture and Job Performance of Supervisor in Paper Industrial Company, Kanchanaburi Province

นามผู้วิจัย นายภูริกันต์ วัจน์ประภาศักดิ์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ด.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพทินนา สมุทรานนท์, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ถวัลย์ เนียมทรัพย์, ปร.ด.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กาญจนา วีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ คุณลักษณะห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง ในจังหวัดกาญจนบุรี

Spiritual Leadership, Five-Factor Model, Organizational Culture and Job Performance
of Supervisor in Paper Industrial Company, Kanchanaburi Province

โดย

นายภูริกันต์ วัจน์ประภาสศักดิ์

พ.ศ. ๒๕๖๖

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)

พ.ศ. 2557

สืบสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กูริกันต์ วัจน์ประภาสศักดิ์ 2557: ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ
วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัท
อุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง ในจังหวัดกาญจนบุรี ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชา
จิตวิทยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค.
138 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพ
ห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงาน 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำ
เชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงาน 3. เพื่อศึกษา
ตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ
ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับ
บังคับบัญชา จำนวน 250 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย สถิติ
ที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานใช้ค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานระดับบังคับบัญชามีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ
บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบในด้าน บุคลิกภาพแบบแสดงตัว แบบเปิดรับประสบการณ์ แบบอ่อน
น้อม แบบมีสติ วัฒนธรรมองค์การ โดยรวมและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ระดับของ
บุคลิกภาพแบบหัวน้ใหวอยู่ในระดับต่ำ 2) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบใน
ด้าน บุคลิกภาพแบบแสดงตัว แบบเปิดรับประสบการณ์ แบบอ่อนน้อม แบบมีสติ และวัฒนธรรม
องค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .877, .851, .874, .869, .883, .862, .877$) และบุคลิกภาพแบบ
หัวน้ใหวมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
($r = -.165$) 3) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพแบบหัวน้ใหว และวัฒนธรรมองค์การสามารถ
ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Purikarn Watprapasak 2014: Spiritual Leadership, Five-Factor Model, Organizational Culture and Job Performance of Supervisor in Paper Industrial Company, Kanchanaburi Province. Master of Science (Industrial and Organizational Psychology), Major Field: Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Rattigorn Chongvisal, Ph.D. 138 pages.

The objective of research were to analyze: 1) the level of Spiritual Leadership, Five-Factor Model, Organizational Culture and Job Performance; 2) relationship between Spiritual Leadership, Five-Factor Model, Organizational Culture and Job Performance; and 3) to determine the variables that could predict Job Performance

The samples of this research were 250 Supervisor in Large Paper Industrial . Data was collected with questionnaires for personal data, Spiritual Leadership, Five-Factor Model, Organizational Culture and Job Performance. Analysis of data by statistic software to assess percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlations, and multiple regression analysis. The results of the research show the following 1) Levels of Spiritual Leadership, Five-Factor Model in a dimension of Extraversion, Openness to Experience, Agreeableness, Conscientiousness, Organizational Culture and Job Performance were at high level and the level of Neuroticism was low ; 2) Spiritual Leadership, Five-Factor Model in a dimension of Extraversion, Openness to Experience, Agreeableness, Conscientiousness and Organizational Culture were positively related to Job Performance of supervisor in Paper Industrial Company with statistical significant at .01 level ($r = .877, .851, .874, .869, .883, .862, .877$) only Neuroticism had a negative relationship with Job Performance at 0.1 level ($r = -.165$); 3) multiple regression indicated that Spiritual Leadership, Neuroticism, Organizational Culture can predict Job Performance of supervisor in Paper Industrial with statistical significant at .01 level.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของคณาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทิพทินนา สมุทรานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. ภาสกร เดวิพงษ์และ อาจารย์ ดร. อิศระ บุญญะฤทธิ์ อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ได้สละเวลาในการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือในการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย

ท้ายที่สุดนี้ขอกราบขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวว้จันต์ประกาศิต ผู้ที่มีพระคุณอย่างสูงยิ่งของผู้วิจัย รวมถึงคนใกล้ชิดทุกคนที่เป็นแรงบันดาลใจและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยได้มีพลังในการต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ทำให้งานวิจัยชิ้นนี้ผ่านพ้นไปได้ และขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การภาคปกติ รุ่นที่ 23 ทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำ รวมถึงกำลังใจที่มีให้เสมอมาจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ฐิริกานต์ ว้จันต์ประกาศิต
พฤษภาคม 2557

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	11
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	11
แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	21
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	33
แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	52
กรอบแนวคิดงานวิจัย	60
สมมติฐานงานวิจัย	61
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	62
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	63
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล	71
การวิเคราะห์ข้อมูล	71

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	73
ผลการวิจัย	73
ข้อวิจารณ์	83
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	97
สรุปผลการวิจัย	97
ข้อเสนอแนะ	102
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	105
ภาคผนวก	118
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย	119
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	121
ภาคผนวก ค ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	128
ภาคผนวก ง จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย	136
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	138

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบหัวไหล่	27
2	ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบแสดงตัว	28
3	ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	29
4	ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม	30
5	ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบมีสติ	31
6	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย	63
7	จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และอายุงาน	74
8	ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง	76
9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง	79

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
10	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพ ห้วงศ์ประกอบและวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง	81
11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยของตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter	82
ตารางผนวกที่		
1	ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัด ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ	129
2	ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัด บุคลิกภาพห้วงศ์ประกอบ	130
3	ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัด วัฒนธรรมองค์การ	132
4	ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัด ผลการปฏิบัติงาน	134
5	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย	136

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1

โมเดลภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

20



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยหยุดนิ่งของโลกปัจจุบัน ซึ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ รวมถึงปัจจัยสภาวะเศรษฐกิจ โลกที่ผกผัน ทำให้สถานการณ์ของการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงจากเดิม เช่น การแข่งขันอย่างเข้มข้นในตลาดอันเนื่องมาจากมีผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มมากขึ้น การแข่งขันด้านนวัตกรรมของสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ตลอดจนการแสวงหาโอกาสใหม่ๆ (New Opportunity) ในการทำธุรกิจ ปัจจัยดังกล่าวส่งผลกระทบต่อองค์การให้จำเป็นต้องมีการปรับตัว เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การ โดยพยายามตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ทวิศักดิ์ สุททกวาทิน, 2545) องค์การต่างต้องสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้บริโภค ด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพเหมาะสมกับราคา เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างเต็มที่ องค์การธุรกิจจึงมีการจัดตั้งทีมงานหรือปรับองค์การให้สามารถตอบสนองและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้้องค์การต้องการบุคคลที่มีทักษะความรู้และความสามารถสูงในการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์การจึงให้ความสนใจกับบุคคลในองค์การมากขึ้น ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนไป (มัลลิกา ต้นสอน, 2545)

ผลการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ซึ่งผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อเป้าหมายที่้องค์การต้องการ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546) โดยที่ผลการปฏิบัติงานนั้นจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ เป็นสิ่งที่ทำให้้องค์การเป็นผู้ได้เปรียบในการแข่งขันที่มีมากในขณะนี้ แต่ทว่าผลการปฏิบัติงานนั้นงานจะถูกควบคุมโดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานของ้องค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยุติธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของ้องค์การในอนาคต (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2549) นอกจากนี้ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น บุคคลที่ได้รับการประเมิน

จะสามารถทราบได้ว่าคนมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้นอย่างน้อยเพียงใด (ธงชัย สันติวงษ์, 2546)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นสิ่งที่ยอมรับกันมานานแล้วว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กร หากบุคคลมีภาวะผู้นำที่เป็นความสามารถหรือกระบวนการ ทำให้บุคคลนั้นมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือฝ่ายต่างๆ สามารถชี้ให้เห็นความสำคัญของงาน ให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิดในการช่วยกันป้องกันปัญหาและแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นจะช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรและบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในงานสามารถทำงานร่วมกัน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่ทุกฝ่ายต้องการได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2554) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเป็นภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ที่มีการพัฒนาขึ้นมาจากภาวะผู้นำในอดีต เป็นภาวะผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องระหว่างจิตวิญญาณในการทำงานและแรงจูงใจ โดยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีพื้นฐานอยู่บนทฤษฎีภาวะผู้นำและมิติของจิตวิญญาณในการทำงาน (Fry, 2003) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการทำงานในองค์กรในยุคปัจจุบันนี้ เนื่องจากว่า รูปแบบการทำงานในยุคปัจจุบัน ถ้าต้องการให้องค์กรมีประสิทธิผลอย่างมาก จำเป็นต้องมองพนักงานทุกคนมีร่างกายและจิตวิญญาณ (Heart and Soul) ไม่ใช่เป็นเครื่องจักรที่ใช้ในการทำงาน ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ถ้าองค์กรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของพนักงานทุกระดับขององค์กร โดยมีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างจริงจังแล้วองค์กรก็จะเกิดความแข็งแกร่งและมีความได้เปรียบแข่งขันมากขึ้น (Fairholm, 1996)

สาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานคือ ปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพของพนักงานระดับบังคับบัญชาเพราะบุคลิกภาพมีความสำคัญในโลกแห่งการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการเข้าทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง บุคคลที่มีบุคลิกภาพดีสามารถปรับตัวได้เหมาะสมย่อมได้รับการยอมรับจากกลุ่มบุคคลและคนในสังคมทั่วไป เช่น ได้รับการยอมรับและการเลือกสรรให้เข้าทำงานในหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น (วิภาพร มาพบสุข, 2545) เมื่อบุคคลเข้ามาเริ่มทำงานกับองค์กร องค์กรควรให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพเป็นอันดับแรก องค์กรควรมีการประเมินลักษณะและคุณสมบัติของบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นมีอยู่ เนื่องจากบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว องค์กรจะสามารถจำแนกและทำนายพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ (Robbins and Judge, 2009) โดยในช่วงที่ผ่านมา แนวคิดทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือ แนวคิดทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa and McCrae (1992 cited in Howard and Howard, 2001) โดยแต่ละองค์ประกอบของ Costa and McCrae มีลักษณะสำคัญ

ดังต่อไปนี้ บุคลิกภาพแบบหวุ่นไหว (Neuroticism) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีสติ (Conscientiousness) ทางองค์การจึงควรคัดเลือกพนักงานให้มีความเหมาะสมถูกต้อง ทั้งนี้เพราะความสุขและความสำเร็จในงานของบุคคลคนหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลนั้นที่มีอยู่ ถ้าบุคคลมีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพถูกต้องตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีด้วย (Barrick and Mount, 1991) ดังที่ผลการวิจัยที่พบว่า บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยในองค์ประกอบของบุคลิกภาพแบบมีสติส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด (Rothmann and Coetzer, 2003; Judge *et al.*, 1999; Hogan, 1998; Hurtz and Donovan, 2000; Thoresen *et al.*, 2004)

ปัจจุบันแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญเนื่องจากเป็นเครื่องมือในการเข้าใจพฤติกรรมแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์การ แสดงถึงการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นพวก มีภาษาพูดเดียวกัน มีการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ซึ่งพาสัยกันและกันประพฤติปฏิบัติต่อระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ต่างๆของสังคมเดียวกัน วัฒนธรรมเป็น ค่านิยมความเชื่อ ศิลธรรม กฎหมาย ประเพณี อุปนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมอื่นๆ ที่มนุษย์แสดงออกในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมและองค์การ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) นอกจากนี้ยังเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ และเป็นที่ยอมรับปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกและถ่ายทอดไปสู่สมาชิกรุ่นต่อๆมา ซึ่งทุกองค์การมีวัฒนธรรมและรูปแบบวัฒนธรรมของตัวเอง แต่รูปแบบพฤติกรรมของฝ่ายบริหารมีผลกระทบพิเศษเพราะอิทธิพลของการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็ง (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2546) ภายใต้อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็วของโอกาสต่างๆภายนอก วัฒนธรรมองค์การจึงช่วยของค์การในการทำ สิ่งที่ยิ่งประสงค้ำให้สำเร็จ ผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นพิเศษเพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติกรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (นงลักษณ์ เรือนทอง, 2535) ดังในงานวิจัยของ Denison and Mishra (1995) ระบุว่า องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม เกี่ยวข้อง ด้านความสอดคล้องกัน ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านมุ่งเน้นพันธกิจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาถึง ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ใช้เป็น ข้อมูลประกอบการพิจารณาเพื่อเป็นข้อเสนอแนะและเป็นแนวทางนำไปใช้ในการสรรหา คัดเลือก

และพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและองค์การ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานเอง ต่อ
องค์การ ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและยังเป็นประโยชน์ต่อประเทศโดยรวม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อเสนอแนะ และเป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือก และพัฒนาบุคลากรและองค์การ ซึ่งผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการสร้างความสำเร็จสูงสุดขององค์การต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง จำนวนทั้งสิ้น 718 คน สํารวจเมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555 คํานวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ หมายถึง ความสามารถของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อจิตใจผู้อื่น โดยเน้นที่ความรู้สึก ความเข้าใจ มากกว่าควบคุมการกระทำ และต้องเชื่อมโยงตนเองเข้ากับผู้อื่น โดยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเป็นแนวคิดของ Fry (2003) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ความรักซึ่งเห็นแก่ผู้อื่น (Altruistic Love) ความหวัง/ความเชื่อมั่น (Hope/Faith)

1. วิสัยทัศน์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวความคิดที่พนักงานระดับบังคับบัญชาคาดหมายที่จะกระทำในอนาคตที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หรือการที่กลยุทธ์ขององค์กรได้ล้าสมัย ซึ่งทิศทางหรือแนวความคิดของพนักงานระดับบังคับบัญชาจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้การปฏิบัติงานมีคุณค่ามีความหมาย และเพิ่มความผูกพันในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความรักเพื่อผู้อื่น หมายถึง การที่พนักงานระดับบังคับบัญชาและองค์กรมีการสร้างและดูแลความสัมพันธ์ทำให้หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกสมบูรณ์ (Wholeness) มีความสามัคคีและความสุขทั้งของตนเองและผู้อื่น โดยผลของความรักซึ่งเห็นแก่ผู้อื่นนั้น หัวหน้างานและองค์กรจะได้รับความปิติยินดี ความสุข ความสงบ ช่วยลดความเครียดให้กับพนักงานได้

3. ความหวัง/ความเชื่อมั่น หมายถึง การที่พนักงานระดับบังคับบัญชาให้ความมั่นใจในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น เชื่อมมั่นในสิ่งที่ไม่สามารถพิสูจน์ได้ ผู้นำเชื่อมั่นในคุณค่า ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำจะเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งหน้าไปข้างหน้า รู้วิธีที่จะไปถึงจุดมุ่งหมาย จะต่อสู้กับอุปสรรคและอดทนกับความยากลำบากและความเจ็บปวดเพื่อที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำจะเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะสามารถปฏิบัติงานและทำงานที่มอบหมายให้ประสบความสำเร็จได้

บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของพนักงานระดับบังคับบัญชาในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายนอกและภายใน ที่แสดงออกมาเพื่อโต้ตอบต่อสิ่งเร้าต่างๆ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะในแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไป แนวคิดและทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa and McCrae

(1992) ประกอบด้วยลักษณะบุคลิกภาพ 5 ด้าน คือ บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม (Agreeableness) บุคลิกภาพแบบมีสติ (Conscientiousness) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว กล่าวถึงระดับของบุคคลที่ตอบสนองต่อความเครียด บุคคลที่มีการฟื้นฟูสภาพเร็ว (Resilient) สามารถที่จะจัดการความเครียดในสถานที่ทำงานโดยความสงบ มั่นคง และในทางที่ปลอดภัย (Secure Way) บุคคลที่มีการตอบสนอง (Reaction) มากจะตอบสนองในรูปแบบของความตื่นตัว (Alert) ความกังวล (Concern) ความระมัดระวัง (Attentive) หรือในทางที่ตื่นตัวง่าย (Excitable Way) ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จะทำให้ห้วงการเกิดความเครียดได้มากกว่าผู้อื่น

2. บุคลิกภาพแบบแสดงตัว กล่าวถึงระดับของบุคคลที่สามารถอดกลั้นจากการกระตุ้นของความรู้สึก (Tolerate Sensory Stimulation) ของบุคคลและสถานการณ์ บุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบแสดงตัวอยู่ในระดับสูงจะมีลักษณะ (Characterized) ที่ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่นและชอบที่จะมีกิจกรรมร่วมกัน ในทางกลับกันบุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบแสดงตัวอยู่ในระดับต่ำจะชอบที่จะทำงานคนเดียวและจะกลายเป็นบุคคลที่เครียด ขี้สงสัย (Skeptical) เงียบและเป็นคนที่รักสันโดษ (Private Person)

3. บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ กล่าวถึงระดับของบุคคลที่เปิดรับประสบการณ์หรือแนวทางใหม่ๆ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง บุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์อยู่ในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะมีความชอบที่หลากหลายและชอบที่จะเทคโนโลยีตลอดจนกลยุทธ์ที่ล้ำสมัย (Cutting Edge Technology As Well As Strategic) บุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์อยู่ในระดับต่ำมีแนวโน้มที่จะเป็นบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับงาน หัวข้อ เนื้อหา ซึ่งจะเป็นอยู่ติดกับความเป็นจริง (Down-to-Earth) และเป็นปัจจุบัน

4. บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม กล่าวถึงระดับที่บุคคลยอมตามผู้อื่น (Defer to) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมอยู่ในระดับสูงจะอธิบายถึงบุคคลที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (Tolerant) เห็นด้วยและยอมรับผู้อื่น บุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมอยู่ในระดับต่ำจะอธิบายถึงบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับผู้อื่น โดยการแสดงออกที่คือ (Tough) ระมัดระวัง (Guarded) ต่อต้าน (Persistent) ชอบการแข่งขันและมีพฤติกรรมก้าวร้าว บุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม

อยู่ในระดับต่ำจะไม่ยอมรับและไม่ตรวจสอบถึงความถูกต้องของข้อมูลและจะแสดงพฤติกรรมไม่เป็นมิตร (Hostile) ไม่สุภาพ (Rude) ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลางและทำงานไม่เป็นทีม

5. บุคลิกภาพแบบมีสติ กล่าวถึงระดับของบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายในชีวิต (Work Towards Goals) มีความขยันขันแข็ง (Industrious) รักษาวินัย (Disciplined) รอบคอบ ตรงเวลา บุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบมีสติอยู่ในระดับต่ำ จะกล่าวถึงบุคคลที่มักจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความผ่อนคลาย (Relaxed) ปล่อยทุกอย่างเป็นไปตามธรรมชาติ (Spontaneous)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน แนวทางปฏิบัติ ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน มีการพัฒนาภายในองค์การและเป็นแนวทางของการแสดงพฤติกรรมที่พนักงานบังคับบัญชาเห็นว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสม ยอมรับ และประพฤติปฏิบัติทำให้แตกต่างกันกับกลุ่มอื่น แนวคิดและทฤษฎีวิวัฒนาการของ Denison (2000) ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1 วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่เน้นให้พนักงานระดับบังคับบัญชามีความรู้สึกได้ถึงการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ เนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีลักษณะ ดังนี้

1.1 การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การให้อำนาจแก่พนักงานระดับบังคับบัญชาแต่ละคนในการตัดสินใจ ให้มีความคิดริเริ่มและสามารถจัดการในงานของตนให้สำเร็จ เพื่อให้สมาชิกได้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติพันธกิจขององค์การ

1.2 มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) หมายถึง การที่องค์การจะไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้นั้น สิ่งสำคัญ คือ พนักงานระดับบังคับบัญชาต้องมีค่านิยมเดียวกัน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม และมีความเชื่อร่วมกันว่าความสำเร็จที่ได้มานั้นมาจากการทำงานร่วมกัน มาจากความมุ่งมั่นและความพยายามอย่างดีจากทุกฝ่าย

1.3 การพัฒนาความสามารถ (Capability Development) หมายถึง การที่องค์การจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้นั้น ต้องพัฒนาทักษะของพนักงานระดับบังคับบัญชาเพื่อที่จะสามารถ

แข่งขันและสามารถเผชิญต่อผู้กับสภาพธุรกิจภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ ดังนั้น ต้องมุ่งไปที่การพัฒนาความสามารถของพนักงาน

2 วัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน (Consistency) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่พนักงานระดับบังคับบัญชาให้การยอมรับในค่านิยมหลักร่วมกันเพื่อแสดงถึงความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีลักษณะ ดังนี้

2.1 การประสานงานและการร่วมมือกัน (Coordination and Integration) หมายถึง การที่องค์กรมีหน่วยงานและหน้าที่งานที่แตกต่างกัน แต่มีความสามารถที่จะทำงานร่วมกัน ได้อย่างดี เพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

2.2 การมีข้อสรุปร่วมกัน (Agreement) หมายถึง การที่พนักงานระดับบังคับบัญชาในองค์กรมีความคาดหวังและความเข้าใจในเป้าหมายที่ตรงกัน ทำให้สามารถสรุปประเด็นไปในทิศทางเดียวกันได้

2.3 การมีค่านิยมหลักร่วมกัน (Core Values) หมายถึง การที่พนักงานระดับบังคับบัญชาในองค์กรมีจิตสำนึกในความเป็นพวกเดียวกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เอื้ออาทรต่อกัน ยอมรับค่านิยมหลักร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ความคาดหวังร่วมกันอย่างชัดเจน

3 วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการวางแผนหลังจากที่ประเมินและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ มุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยมีลักษณะ ดังนี้

3.1 มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) หมายถึง องค์กรต้องสามารถสร้างสรรค์ที่ปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น สามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตอบสนองแนวโน้มในปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

3.2 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) หมายถึง องค์กรให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพราะถือว่า ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนหลักสำคัญขององค์กร

3.3 มีการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชาสามารถทำนาย แปลและตีความหมายสัญญาณจากสภาพแวดล้อมที่เด่นชัดภายนอก เพื่อนำไปสู่โอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยพนักงานในองค์กรนำเอาความรู้ของตนมาพัฒนาจนเป็นความสามารถ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจรับรู้และปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4 วัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่พนักงานระดับบังคับบัญชาต้องร่วมรับรู้ในแนวทางขององค์กรร่วมกัน สามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในพันธกิจนั้น เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามทันกลยุทธ์กำหนด ก็สามารถมุ่งไปยังเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร โดยมีลักษณะ ดังนี้

4.1 การมีแนวทางกลยุทธ์และจุดมุ่งหมาย (Strategic Direction and Intent) หมายถึง การที่องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร เพราะหากองค์กรมีแนวทางกลยุทธ์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนแล้วนั้น พนักงานระดับบังคับบัญชาจะสามารถมีส่วนช่วยในการทำงานให้องค์กรดำเนินงานไปตามเป้าหมายได้อย่างดีด้วย

4.2 การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and Objective) หมายถึง การที่องค์กรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนนั้น จะสามารถเชื่อมโยงพันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และสามารถที่จะค้นหาแนวทางในการทำงานของตนได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

4.3 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การที่องค์กรมีความปรารถนาที่จะมองเห็นอนาคตร่วมกัน ต้องทำให้พนักงานระดับบังคับบัญชาเห็นถึงค่านิยมหลัก เข้าใจหัวใจและความคิดขององค์กร เพื่อจะสามารถแนะแนวทาง และกำหนดทิศทางให้เข้าไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของการกระทำกิจกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ ซึ่งสามารถวัดเป็นมาตราส่วนในรูปแบบของความสามารถของบุคคล โดยผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน ทีม และบุคคล หรือเป็นความร่วมมือกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการวัดผลการปฏิบัติงานตามรูปแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี

พนักงานระดับบังคับบัญชา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรในตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไป จนถึงตำแหน่งรองผู้จัดการ (Assistant Managers) ของฝ่ายงานในองค์กร เพื่อควบคุมดูแล วางแผนมอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ
3. แนวคิดที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

การศึกษาค้นคว้าในเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำมีเรื่องใหม่ ความจริงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาเป็นเวลานานแล้ว เนื่องจากผู้นำที่มีความสามารถและมีคุณธรรมจะมีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการของสังคม โดยที่ทั้งประเทศในโลกตะวันออกไม่ว่าจีนหรืออินเดียต่างก็ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดี ตลอดจนแบบแผนหรือวิธีการประพฤติดของผู้นำที่ดี โดยจะบันทึกอยู่ในหลักปรัชญา ความเชื่อทางศาสนา หรือกฎระเบียบทางสังคมต่างๆ อาทิ ตำรานรลักษณ์ศาสตร์ (โหงวเฮ้ง) หลักพรหมวิหารสี่ เป็นต้น ส่วนในโลกตะวันตกนั้น ได้มีผู้กล่าวถึงผู้นำที่ดีและภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยเริ่มตั้งแต่ก่อนคริสตกาลที่ Plato นักปรัชญาผู้มีชื่อเสียงชาวกรีก ได้กล่าวถึง ราชาปราชญ์ (English King) ซึ่งเป็นผู้นำที่มีลักษณะเหมาะสมที่จะบริหารประเทศ หรือแม้กระทั่งยุคמידก็ได้มีการกล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีและการทำนายถึงผู้นำในอนาคต (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2551) นอกจากนี้ยังมีนิยามความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

จํารอง เงินดี (2552) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำที่อาจใช้รูปแบบ วิธีการต่าง ๆ นำกลุ่มให้ไปสู่เป้าหมายได้ อาจเป็นลักษณะของการให้ความสำคัญต่อเนื้องาน ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์หรือความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม หรือพยายามริเริ่มและเปลี่ยนแปลงกลุ่ม ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายประสานกัน และพากัน ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งงาม คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้านแยกไปตามสิ่งที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้น ได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดมุ่งหมาย หลักการและวิธีการ สิ่งที่จะต้องทำและสถานการณ์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ ตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การ โดยได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิก มีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่น เชื่อถือ ยอมรับและทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2545) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้น ภาวะการเป็นผู้นำจะแสดงให้เห็นก็ต่อเมื่อบุคคลผู้นั้น ได้แสดงออกซึ่งภาวะการเป็นผู้นำหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องการมุ่งสู่การกระทำ (Action Oriented)

Andre (2008) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น สามารถจูงใจและมีอำนาจชักจูงให้บุคคลอื่นสร้างประสิทธิผลและความสำเร็จแก่องค์กร

Daft (2008) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นเรื่องของความสัมพันธ์เกี่ยวกับการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของเป้าหมายที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วม

Kreitner (2003) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการใช้อำนาจชักจูงให้ผู้ตามเกิดความสนใจในการร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Robbins and Judge (2009) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่จูงใจกลุ่มให้ไปสู่ความสำเร็จหรือไปให้ถึงเป้าหมาย

Schermerhorn (2000) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กรณีเฉพาะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มให้ปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการ

Yukl (2006) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการกระตุ้น จูงใจ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและสร้างความรู้สึกร่วมกันในการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มคน สามารถชี้นำและควบคุมบุคคลในการทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดประสิทธิผลและเพื่อความสำเร็จขององค์กร

จากความหมายของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจเหนือผู้อื่น และสามารถที่จะจูงใจในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติ และดำเนินการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความน่าสนใจของเรื่องภาวะผู้นำได้กลายเป็นหัวข้อทางการวิจัยและมีแนวคิดทฤษฎีที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่ง Yukl (2006) ได้จัดประเภทของภาวะผู้นำตามแนวคิดต่างๆ ได้ 5 แนวคิดด้วยกัน คือ

1. แนวคิดเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นแนวคิดเริ่มแรกในการศึกษาภาวะผู้นำ แนวคิดนี้มุ่งเน้นไปที่ลักษณะเฉพาะของผู้นำ เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยม และทักษะของผู้นำ รากฐานของแนวคิดนี้มีสมมติฐานว่า บุคคลบางคนจะมีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติอยู่แล้ว ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะต่างๆที่ไม่มีอยู่ในผู้อื่น ทฤษฎีภาวะผู้นำในระยะแรกให้เหตุผลว่าความสำเร็จด้านการจัดการเป็นผลมาจากความสามารถพิเศษต่างๆ เช่น การมีพลังงานอันเหลือเฟือเพื่อศึกษาตามองเห็นอย่างทะลุปรุโปร่ง การมีสายตาวัดกว้างไกล และความสามารถในการหว่านล้อมผู้อื่น การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำได้มีการศึกษาเป็นจำนวนมาก แต่ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จได้อย่างไร จึงทำให้เริ่มมีผู้สนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำมากขึ้น

2. แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำได้เริ่มขึ้นในตอนต้นปี ค.ศ. 1950 หลังจากที่นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาด้านคุณลักษณะมุ่งเน้นไปสู่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีการพิจารณาว่าพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำใช้ในการปฏิบัติงาน การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

กลุ่มย่อยที่ 1 การวิจัยจะตรวจสอบเกี่ยวกับ การจัดสรรเวลาของผู้นำและรูปแบบของกิจกรรมทั่วไป ความรับผิดชอบและภาระหน้าที่ในงานด้านการจัดการ ส่วนหนึ่งของการวิจัยจะศึกษาว่าผู้นำจัดการกับความต้องการข้อจำกัดและความขัดแย้งในการทำงานอย่างไร งานวิจัยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการพรรณนา (Descriptive Method) จากข้อมูลที่ได้รวบรวมมา

กลุ่มย่อยที่ 2 แนวคิดพฤติกรรมอีกกลุ่มหนึ่งมุ่งเน้นศึกษาไปที่พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล วิธีการของการวิจัยที่ได้รับความนิยม คือ การศึกษาโดยการสำรวจภาคสนาม (Survey Field Study) โดยใช้การใช้แบบสอบถามพรรณนาพฤติกรรมเข้าร่วมด้วย

3. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situation Approach) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์จะมุ่งเน้นความสำคัญของปัจจัยรอบข้างที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการต่างๆของภาวะผู้นำ การศึกษาแบบนี้แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

3.1 ความพยายามในการสำรวจถึงขอบเขตที่กระบวนการภาวะผู้นำจะเหมือนกันหรือแตกต่างกันไปจากรูปแบบขององค์การ ระดับการบริหารจัดการ และวัฒนธรรม วิธีการวิจัยหลัก คือ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง 2 สถานการณ์หรือมากกว่านั้นขึ้นไป ตัวแปรตามอาจจะเป็นการรับรู้ การจัดการและทัศนคติ กิจกรรมของการจัดการ และรูปแบบของพฤติกรรมหรือกระบวนการชักจูง

3.2 การวิจัยด้านสถานการณ์พยายามที่จะระบุถึงรูปแบบของสถานการณ์ที่ระดับปานกลางเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคุณสมบัติของผู้นำ เช่น คุณลักษณะ ความเชี่ยวชาญ พฤติกรรมที่มีต่อประสิทธิผลของผู้นำ สมมติฐาน คือ คุณลักษณะที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และคุณลักษณะที่เหมือนกันอาจจะไม่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ทฤษฎีที่ใช้อธิบายถึงความสัมพันธ์นี้เรียกว่า “ทฤษฎีการจัดการตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำ” (Contingency Theories of Leadership) เป็นรูปแบบขั้นสุดท้ายของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ การแทนที่ภาวะผู้นำ จะเป็นการระบุถึงเงื่อนไขต่างๆ ที่สามารถทำให้ลำดับชั้นของภาวะผู้นำเกิดการซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

4. แนวคิดเชิงการใช้อำนาจและอิทธิพล (Power - Influence Approach) การศึกษาด้านอำนาจและอิทธิพล เป็นการศึกษากระบวนการชักจูงต่างๆ ระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่น ซึ่งก็เหมือนกับแนวทางการศึกษาด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม การศึกษาด้านอำนาจ - อิทธิพลบางงานเป็นแบบให้ผู้นำเป็นศูนย์กลาง (Leader Centered Perspective) โดยมีสมมติฐานแฝงว่า ความเกี่ยวข้องระหว่างกันจะเป็นแบบทิศทางเดียว (การปฏิบัติการของผู้นำกับการตอบสนองของผู้ตาม) การวิจัยนี้สามารถอธิบายประสิทธิผลของผู้นำในด้านของขอบเขตและรูปแบบอำนาจของผู้นำและอำนาจนั้นๆ มีการนำไปใช้อย่างไรบ้าง

5. แนวคิดเชิงผสมผสาน (Integrative Approach) เป็นการศึกษาที่ให้ความสนใจกับรูปแบบภาวะผู้นำมากกว่าหนึ่งรูปแบบ และเมื่อไม่นานมานี้ แนวคิดนี้ได้กลายเป็นแนวคิดที่ธรรมดาสำหรับนักวิจัยในการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำสองรูปแบบ หรือมากกว่านั้นในการศึกษาในแต่ละครั้ง แต่ก็ยังเป็นการยากที่จะพบถึงทฤษฎีที่ครอบคลุมตัวแปรต่างๆทั้งหมด นั่นก็คือ ตัวแปรคุณลักษณะ ตัว

แปรพฤติกรรม ตัวแปรกระบวนการของอิทธิพล และตัวแปรสถานการณ์ ตัวอย่างที่ดีของแนวคิดเชิงผสมผสาน คือ ทฤษฎีมโนทัศน์ตนเองของภาวะผู้นำเชิงบารมี (The Self-Concept Theory of Charismatic Leadership) ที่จะพยายามจะอธิบายว่า เหตุใดผู้ตามของผู้นำบางคนจึงเต็มใจทุ่มเทและเสียสละ เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจของกลุ่ม

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ถูกจัดกลุ่มอยู่ในแนวคิดเชิงผสมผสานซึ่งมุ่งเน้นเป็นผู้นำทางจริยธรรม มีการปกป้อง การมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ใส่ใจและตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ยืนยันในสิ่งที่ถูกต้อง มีความซื่อตรง เปิดเผย นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณถูกนิยามในมุมมองของความรู้สึกโดยรวมที่บุคคลมีต่อหัวหน้างานในทางบวก ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณจึงเป็นการศึกษาถึงความรู้สึก ความคิดเห็นของบุคคล เพื่อนำประโยชน์ไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของหัวหน้างานให้เข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและป้องกันพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ที่เกิดจากการทำงานได้ (Fry, 2003) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณยังเอื้อให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบต่องาน อีกทั้งช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอีกด้วย (Fernando, 2007) จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ พบว่า มีผู้ศึกษาให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณไว้หลายท่าน ดังนี้

Fairholm (1996) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณไว้ว่า หมายถึง การกระทำหรือความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อจิตใจผู้อื่น ผู้นำต้องเชื่อมโยงตนเองเข้ากับผู้อื่น เข้าใจจิตใจมากกว่าที่จะควบคุมการกระทำ

Fernando (2007) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่เข้าถึงจิตใจและความรู้สึกของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้นำ โดยเน้นที่ความรู้สึกที่มีต่อกันเป็นสำคัญ

Fry (2003) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณไว้ว่า หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำที่เข้าใจในความรู้สึกของลูกน้อง โดยสามารถที่จะตอบสนองต่อความรู้สึกนั้น และพัฒนาความรู้สึกเพื่อเข้าใจซึ่งกันและกันได้

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อจิตใจผู้อื่น โดยเน้นที่ความรู้สึก ความเข้าใจ มากกว่าการควบคุมการกระทำ และต้องเชื่อมโยงตนเองเข้ากับผู้อื่น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเป็นหนึ่งในลักษณะของความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับอุดมการณ์ ซึ่งมีที่มาจากความเชื่อ ความศรัทธาอันแน่วแน่และดำเนินชีวิตบนพื้นฐานแห่งความจริงสูงสุด ทำให้มีบุคลิกภาพพิเศษ มีพลังอำนาจจากภายใน ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณที่ผู้อื่นสามารถสัมผัสได้ คือ การได้รับความไว้วางใจ การให้อภัย มีจิตใจที่มั่นคง ซื่อตรง ยืนหยัดในความจริงด้วยความกล้าหาญ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคนานาประการ นิยมในความดีเลิศ ภายใต้อิทธิพลที่เป็นมิตร สุภาพอ่อนน้อม เปี่ยมด้วยความรักและเมตตาจิตอันไพศาล (Smith, 1992)

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเริ่มต้นมาจากการศึกษาจิตวิญญาณในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของมนุษย์ในการทำงาน โดยเฉพาะที่ว่า มนุษย์นั้นแตกต่างจากเครื่องจักร คือ มนุษย์มีร่างกาย มีสมอง มีจิตใจ มีอารมณ์ความรู้สึก และปัจจุบันนี้มีความสนใจที่พนักงานมีจิตวิญญาณ ซึ่งในการทำงานหรือเข้ามาอยู่ในองค์กร พนักงานได้นำจิตวิญญาณของตนเข้ามาด้วย แต่ในปัจจุบันพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่องจิตวิญญาณน้อย อย่างไรก็ตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณในองค์กรที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน พบว่ามีความเกี่ยวข้องกับศาสนา (religious) จริยธรรมและค่านิยมของผู้นำ (Blackaby and Blackaby, 2001; McNeal, 2000; Northouse, 2001; Sanders, 1986)

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณนั้น มิได้มีความหมายเพียงเท่านั้นแต่หมายถึง บุคคลที่ดำเนินชีวิตอยู่บนพื้นฐานความเชื่อ/ความศรัทธา ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมั่นคง มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งที่ตนยึดเหนี่ยว ศรัทธาจนกระทั่งสัมผัสได้ถึงพระวิญญาณบริสุทธิ์ (The Holy Spirit) ที่กระตุ้นเร้าภายในจิตใจ ซึ่งได้แก่ ความรัก การให้อภัย สันติสุข ความสุภาพอ่อนน้อม ความอดทนอดกลั้น เป็นต้น และดำเนินชีวิตตามจิตวิญญาณบริสุทธิ์นั้นแทนที่การทำตามใจตนเองส่งผลให้บุคคลนั้นๆ เข้าใจความจริงแท้ของชีวิตอย่างลึกซึ้ง มีแรงบันดาลใจเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและเข้าถึงคุณค่าแท้จริงแห่งงานนั้นๆ มีบุคลิกภาพที่สุภาพอ่อนน้อม ความสำเร็จมีอาจทำให้ภูมิใจในตนเองและเยอหยิ่ง แต่แทนที่ด้วยการเห็นคุณค่าและให้เกียรติผู้อื่น ซึ่งแบบอย่างชีวิตนี้จะส่งผลต่อความ

เชื้อศรัทธาความมุ่งมั่นตั้งใจของทีมงาน ในการอุทิศตนเพื่อการทำงานนั้นๆ โดยปราศจากการออก คำสั่งใดๆ (Fairholm, 1996; Sanders, 1986)

จากความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้นได้สะท้อนภาพผู้นำที่สงบ อ่อนน้อมสุภาพ แต่มีพลัง อำนาจที่มาจากจิตวิญญาณที่เปี่ยมด้วยพลังศรัทธาอันแน่วแน่มั่นคง จูงใจผู้ตามด้วยแบบอย่างแห่ง ชีวิตที่อุทิศตนมิใช่ด้วยกลยุทธ์ และสติปัญญาอันหลักแหลม ผู้ตามจึงไม่เพียงแต่อุทิศตนเพื่องาน ด้วยความเต็มใจ แต่ได้รับแบบอย่างชีวิตที่มีความศรัทธาและหมายเอาคุณธรรมเป็นที่พึ่งจากตัวผู้นำ ด้วย เป็นเหตุให้ผู้ตามได้พัฒนาชีวิตด้านจิตวิญญาณให้เติบโตขึ้น (Spiritual Growth) และมีความ ผาสุกทางจิตวิญญาณ (Spiritual Well-Being) ผู้ที่มีความผาสุกทางจิตวิญญาณนี้จะสะท้อน พฤติกรรมการแสดงออกที่ดี กล่าวคือ มีเขavnอารมณ์พลังสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี มีความ เมตตา และเคารพผู้อื่น มีคุณธรรมจริยธรรมสูง สามารถควบคุมจิตของตนให้มีสมาธิ ใช้สติปัญญา ในการแสวงหาความรู้และแก้ไขปัญหาด้วยเหตุผล มีกำลังใจที่เข้มแข็งพร้อมที่จะเผชิญหรือดำเนิน ชีวิตไปข้างหน้าอย่างมั่นใจและยังพบอีกว่าปรัชญาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership Philosophy) คือ กุญแจสำคัญของการนำองค์การให้ไปถึงคุณค่าที่แท้จริงขององค์การนั้นๆ โดยการ ทำให้เกิดความชัดเจนในการจัดการสื่อสาร การให้ความหมายและคุณค่าที่แท้จริงของ การปฏิบัติงาน (Fisher, 2001; Sherwood, 2003)

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณนั้น ได้พัฒนาขึ้นมาจากรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและ การศึกษาจิตวิญญาณในองค์การ โดยให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องความรู้สึกล่อลวง ต่างๆแทนที่จะควบคุมการกระทำเหมือนเป็นเครื่องจักรหรือหุ่นยนต์ (Fry, 2003; Fernando, 2007; Fairholm, 1996) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณนี้มีความเกี่ยวข้องกันระหว่างจิตวิญญาณในการทำงาน และแรงจูงใจที่มีพื้นฐานอยู่บนทฤษฎีภาวะผู้นำ องค์ประกอบและวิธีการของแรงจูงใจภายใน และ มิติของจิตวิญญาณในการทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ (Fry, 2003) ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ทิศทางหรือแนวความคิดที่ผู้นำมีการจัดทำขึ้นเพื่อเป็น แนวทางขององค์การในอนาคตที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ภัย ธรรมชาติ เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หรือการกลยุทธ์ขององค์การได้ล้ำสมัย ซึ่ง ทิศทางหรือแนวความคิดของผู้นำจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาทำให้การปฏิบัติงานมีคุณค่ามี ความหมาย และเพิ่มความผูกพันในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

2. ความรักเพื่อผู้อื่น (Altruistic Love) หมายถึง การที่ผู้นำและองค์กรมีการสร้างและดูแลความสัมพันธ์ทำให้หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกสมบูรณ์ (Wholeness) มีความสามัคคีและความสุขของตนเองและผู้อื่น โดยผลของความรักซึ่งเห็นแก่ผู้อื่นนั้น หัวหน้างานและองค์กรจะได้รับความปีติยินดี ความสุข ความสงบ ช่วยลดความเครียดให้กับพนักงานได้

3. ความหวัง/ความเชื่อมั่น (Hope/Faith) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความมั่นใจในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น เชื่อมั่นในสิ่งที่ไม่สามารถพิสูจน์ได้ ผู้นำเชื่อมั่นในคุณค่า ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำจะเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งหน้าไปข้างหน้า รู้วิธีที่จะไปถึงจุดมุ่งหมาย จะต่อสู้กับอุปสรรคและอดทนกับความยากลำบากและความเจ็บปวดเพื่อที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำจะเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะสามารถปฏิบัติงานและทำงานที่มอบหมายให้ประสบความสำเร็จได้

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณแสดงให้เห็นว่า ความหวัง/ความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นตัวทำให้ผู้ตามมุ่งไปในอนาคตข้างหน้าและจัดการความต้องการและความคาดหวังในทางบวกที่กระตุ้นความพยายามผ่านทางแรงจูงใจภายใน ความรักซึ่งเห็นแก่ผู้อื่นเป็นสิ่งที่ได้รับจากองค์กรและกระจายไปสู่เพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยลดความกลัว ความกังวล ความโกรธ ความอิจฉา ความเห็นแก่ตัวทำให้เกิดการตระหนักรู้และยกย่องในตัวเองและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นแรงจูงใจภายในที่มีพื้นฐานมาจาก วิสัยทัศน์ (การกระทำ) ความรักซึ่งเห็นแก่ผู้อื่น (รางวัล) และความหวัง/ความเชื่อมั่นจะทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของ ความผูกพันในองค์กรและผลผลิตที่พัฒนาต่อไปไม่หยุดยั้ง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

ที่มา: Fry (2003: 695)

การวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

จากการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีการใช้แบบวัดที่เป็นคำถามเชิงสำรวจ ตัวอย่างเช่นงานวิจัยของ Fry *et. al.* (2005) ที่สร้างแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณตามแนวคิดของ Fry (2003) ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ ความรักเพื่อผู้อื่น ความหวัง/ความเชื่อมั่น แบบวัดมีข้อคำถามทั้งสิ้น 35 ข้อ และไม่ได้วัดเฉพาะใน ส่วนของผู้นำแต่จะวัดไปถึงในส่วนของการต้องการของผู้ตามและผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรด้วย แบบวัดมีมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งได้ 1 คะแนน ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่งได้ 5 คะแนน กลุ่มตัวอย่างในการวัดคือ ทหารบกหน่วยเฮลิคอปเตอร์โจมตีกองเรือรบที่ฟอร์ทฮูด รัฐ เทกซัส (Apache Longbow Helicopter Attack Squadron of Army Soldier at Ft. Hood Texas) จำนวน 189 คน ผลสรุปแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีค่าความเชื่อมั่นมีค่าตั้งแต่ .83 ถึง .94

จากแนวทางการวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ สรุปได้ว่า การวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวัด โดยลักษณะข้อคำถามนั้นจะปรับให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทขององค์กรที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการศึกษา ซึ่งการวัดโดยใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพจะสามารถทำนายระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ สามารถแบ่งแยก และทำนายเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์/แนวทางในการส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณที่ดีต่อไปได้

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะนำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ของ Fry (2003) ซึ่งประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรักเพื่อผู้อื่น ด้านความหวัง/ความเชื่อมั่นมาใช้ ศึกษาวิจัย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีใหม่และมีความน่าสนใจที่จะนำมาศึกษา อธิบาย และพัฒนา ภาวะผู้นำเป็นอย่างยิ่ง

แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Personality ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Persona แปลว่า หน้ากากที่ตัวละครในละครสมัยโบราณสวมไว้ เพื่อบอกบุคลิกลักษณะของตัวละคร ขอบเขตการศึกษาบุคลิกภาพในทางจิตวิทยานั้นเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลโดยรวม ซึ่งสิ่งที่สร้างความสนใจในการศึกษาบุคลิกภาพเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ทำให้บุคคลหนึ่งแตกต่างไปจากอีกบุคคลหนึ่ง (Pervin, 1989) โดยมีนักจิตวิทยาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพในลักษณะต่างๆ ไว้ดังนี้

ความหมายของบุคลิกภาพ

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ พบว่า มีผู้ศึกษาให้ความหมายของคำว่าบุคลิกภาพไว้หลายท่าน ดังนี้

สุชา จันทน์อม (2540) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง หมวดหมู่ของลักษณะต่างๆ ที่รวมกันและแสดงลักษณะที่เป็นเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล

ศรีเรื่อน แก้วกังวาน (2551) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายนอกและภายใน โดยส่วนภายนอก คือ ส่วนที่มองเห็นชัดเจน และส่วนภายใน คือ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก แต่อาจทราบได้โดยการอนุมาน เช่น สติปัญญา ความถนัด ลักษณะ อารมณ์ประจำตัว ความใฝ่ฝัน ความปรารถนา ปรัชญาชีวิต ค่านิยม ความสนใจ ฯลฯ ลักษณะต่างๆ ของบุคลิกภาพต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน และมีผลกระทบต่อกันและกัน ประดุจลูกโซ่ บุคลิกภาพของมนุษย์ถูกหล่อหลอมและประสมประสานด้วย พันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีปรับตัวของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรมและวัตถุธรรม บุคลิกภาพของมนุษย์ไม่ว่าด้านใดๆ เป็นสิ่งที่ไม่ตายตัวและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและการเรียนรู้ และ

สิ่งแวดล้อมทั้งทางสังคมและทางวัฒนธรรม บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล มีทั้งส่วนที่เป็นลักษณะผิวเผินและส่วนที่เป็นลักษณะนิสัยที่แท้จริง บางส่วนของบุคลิกภาพถูกซ่อนเร้นหรือถูกปิดบังอำพรางโดยจงใจและไม่จงใจ บุคลิกภาพของบุคคลมีทั้งส่วนร่วมซึ่งเป็นลักษณะสากลของมนุษย์ทุกชาติทุกภาษา และมีส่วนซึ่งเป็นลักษณะที่เรียกกันว่า “เฉพาะตัว”

วิภากร มาพบสุข (2545) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า เป็นภาพรวมของบุคคลซึ่งประกอบด้วย ลักษณะที่ปรากฏภายนอกทั้งหมดของบุคคล อันประกอบไปด้วย รูปร่าง หน้าตา ผิวพรรณ ลักษณะกิริยา ท่าทางต่างๆ และลักษณะที่ปรากฏภายใน อันได้แก่ ทัศนคติ ความคิด ค่านิยม ความมีคุณธรรม ความสามารถ อารมณ์ แรงจูงใจ การรับรู้และการเรียนรู้ ฯลฯ ลักษณะที่ปรากฏทั้งภายนอกและภายในของบุคคลนี้มีลักษณะเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ซึ่งทำให้บุคคลคนหนึ่งแตกต่างไปจากบุคคลอื่น

Greenberg (2010) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลและมีความสัมพันธ์กับรูปแบบของพฤติกรรม ความคิด และอารมณ์ที่คงที่ ซึ่งแต่ละบุคคลแสดงออกมาให้เห็น กล่าวสั้นๆ คือ บุคลิกภาพจะเกี่ยวข้องกับลักษณะของบุคคลที่มีความคงที่ที่ทำให้บุคคลหนึ่งแตกต่างไปจากบุคคลอื่นๆ

Hellriegel *et.al.* (2001) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของลักษณะเฉพาะที่มีความคงที่ของแต่ละบุคคลและมีแนวโน้มว่าจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม และมีความแตกต่างกันในพฤติกรรมทางจิตวิทยา (ความคิด ความรู้สึก และการกระทำ) ของบุคคลที่ทำกันอยู่เรื่อยๆและอาจจะไม่่ง่ายนักในการทำความเข้าใจในฐานะที่เป็นผลลัพธ์มาจากความกดดันทางสังคมและทางชีววิทยาที่กดดันอยู่ในขณะนั้น

Hergenhahn (2007) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง ลักษณะท่าทางที่มีลักษณะโดดเด่นของแต่ละบุคคล และยังคงมีบางสิ่งที่ปิดบังเอาไว้ เนื่องจากมีเหตุผลบางประการ

Hjelle and Ziegler (1992) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกมาให้เห็นรายละเอียดของรูปแบบพฤติกรรมที่มีความคงที่แน่นอน

จากความหมายของบุคลิกภาพ สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล ในด้านต่างๆ ทั้งส่วนภายนอกและภายใน ที่แสดงออกมาเพื่อโต้ตอบต่อสิ่งเร้าต่างๆ ซึ่งมี ลักษณะเฉพาะในแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไป

แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

ความแตกต่างของทฤษฎีบุคลิกภาพ ได้มีการพัฒนามาเป็นระยะเวลานาน เพื่อใช้ในการ อธิบายโครงสร้าง ขบวนการและการพัฒนาในพฤติกรรมมนุษย์ ทฤษฎีบุคลิกภาพที่สำคัญมีหลาย ทฤษฎี ซึ่งจะแตกต่างกันในด้าน โครงสร้างของบุคลิกภาพและการสร้างพฤติกรรมตามความสนใจ ของนักทฤษฎี ขึ้นอยู่กับผู้ทำการศึกษาว่ามีภูมิหลังทางด้านความรู้และวิชาชีพอย่างไร และบุคคลที่เป็น ต้นแบบที่ทำการศึกษาเป็นกลุ่มคนประเภทใด บุคลิกภาพเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน ทฤษฎีใด ทฤษฎีหนึ่งไม่สามารถอธิบายบุคลิกภาพได้ทุกด้าน แต่ละทฤษฎีย่อมมีขีดจำกัดคำอธิบาย และมี จุดเด่นจุดด้อยต่างกัน ดังที่ ศรีเรือน แก้วกังวาล (2551) ได้นำเสนอแนวคิดเชิงทฤษฎีบุคลิกภาพที่ สำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดกลุ่มจิตวิเคราะห์ (Psychoanalysis) แนวคิดนี้มีทัศนคติในการมองมนุษย์ว่าเป็น สิ่งมีชีวิต ประกอบด้วย สัญชาตญาณและข้อขัดแย้ง ผู้นำของกลุ่มนี้ได้แก่ ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ข้อมูลที่เป็นมาของแนวคิดนี้ได้มาจากคนไข้โรคจิต โรคประสาท นักคิดกลุ่มนี้ เชื่อว่า จิตใต้สำนึก และพลังจูงใจที่ไร้สาเหตุเป็นตัวกระตุ้นให้คนทำพฤติกรรมนานาประการ รวมทั้งเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของบุคคล แนวคิดนี้เป็นอันดับแรกในประวัติการศึกษาบุคลิกภาพ อย่างเป็นวิทยาศาสตร์

2. แนวคิดกลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) แนวคิดนี้มีทัศนคติว่า บุคลิกภาพของมนุษย์ ยึดหยุ่นอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทางชีวภาพและทางสังคม มนุษย์จะมีบุคลิกภาพลักษณะ อย่างไร จะประสบ โชคดี โชคร้ายเช่นไร ขึ้นอยู่กับรูปแบบของสิ่งแวดล้อมรอบตัวเขาทั้งสิ้น นักคิด กลุ่มนี้เชื่อว่าพฤติกรรมของสัตว์มีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมนุษย์หลายอย่าง ดังนั้นจึงมัก อธิบายพฤติกรรมของมนุษย์โดยอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์แห่งการเรียนรู้ (Learning) ผู้นำแนวคิดกลุ่มนี้มี หลายท่านที่สำคัญ ได้แก่ Watson และ Skinner

3. แนวคิดกลุ่มนักมนุษยนิยม (Humanism) แนวคิดนี้มีทัศนคติในการมองธรรมชาติด้านดีงาม โดยอธิบายว่ามนุษย์มีธรรมชาติใฝ่ดี สร้างสรรค์ความดี ประารถความเจริญวัฒนะแห่งตน และบุคลิกภาพของตน รู้คุณค่าในตัวเอง รู้จักผิดชอบชั่วดี มีความรับผิดชอบในชีวิตและการกระทำของตน สุข ทุกข์ ชั่ว ดี เกิดจากการเลือกของตน (I Am My Choice) และที่สำคัญคือ มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาจะประจักษ์ รู้จักตน และความสามารถเฉพาะของตน เพื่อใช้พลังความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ถ้ามนุษย์อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความเจริญวัฒนะแล้ว บุคคลนั้นจะพัฒนาไปสู่ความมุ่งดี ความเจริญของบุคลิกภาพและวุฒิภาวะเสมอ ผู้นำแนวคิดนี้ได้แก่ Maslow

4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ (Trait) แนวคิดนี้ได้พิจารณาและศึกษาบุคลิกภาพของบุคคลในเชิงคุณลักษณะว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัยที่สังเกตได้จากพฤติกรรมที่บุคคลได้กระทำอยู่เป็นประจำ จนคุ้นเคยและกลายเป็นคุณลักษณะของบุคคลนั้นๆ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่พร้อมจะโต้ตอบหรือตอบสนองกับสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไป เช่น ผู้ที่มีความอ่อนโยนมักจะตอบสนองต่อเด็กและคนชราอย่างอ่อนโยนเช่นเดียวกัน ในขณะที่ผู้ที่มีความหยาบกระด้างก็จะตอบสนองต่อบุคคลดังกล่าวแตกต่างกันออกไป ผู้นำแนวคิดนี้ได้แก่ Allport

ทฤษฎีแต่ละทฤษฎีมีทั้งแนวคิดที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน สำหรับแนวคิดบุคลิกภาพอ้างอิงประกอบของ Costa and McCrae (1992) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะ ซึ่งมีการรวบรวมและจัดระบบลักษณะนิสัยที่ประกอบเป็นบุคลิกภาพออกเป็นมิติและประเมินบุคลิกภาพโดยใช้มิติที่จัดระบบแล้วเป็นเกณฑ์

ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait theory)

Allport (1964 อ้างใน ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2551) เป็นผู้เสนอทฤษฎีคุณลักษณะเป็นคนแรกให้ความสนใจกับการทำการทดลองและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้กระบวนการทางสถิติ เน้นกระบวนการจิตสำนึกและประสบการณ์ Allport เชื่อว่าบุคลิกภาพของบุคคลถูกกำหนดจากสิ่งที่เรียกว่าคุณลักษณะซึ่งเป็นลักษณะนิสัยหรือความเคยชิน คุณลักษณะมีมากมายหลายประการ ไม่มีคุณลักษณะใดตายตัวในแต่ละบุคคล บุคคลจะแสดงลักษณะคุณลักษณะใด ๆ โดดเด่นออกมานั้นขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมกายภาพ และพลังกดดันทางสังคมในขณะนั้น ๆ เน้นคุณลักษณะเฉพาะตัว

บุคลิก (Personal Traits) มากกว่าคุณลักษณะร่วม (Common Trait) ซึ่งมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เป็นตัวทำนายลักษณะพฤติกรรมและวิถีชีวิตที่แท้จริงของบุคคลนั้น

Howard and Howard (2001) กล่าวว่า ทฤษฎีเป็นเนื้อหาที่ได้แบ่งขึ้นมาจากภาษา ซึ่งภาษาเป็นสิ่งที่ช่วยผสมผสานทฤษฎีขึ้นมาให้ใช้ร่วมกัน ดังนั้นจึงต้องดึงคำอุปมาอุปไมยเพื่ออธิบายรายละเอียดของบุคลิกภาพของมนุษย์ให้ได้ สิ่งนี้จึงเป็นแรงผลักดันให้ Tupes และ Christal ทำการศึกษาวิจัยในช่วงปี ค.ศ. 1950 อันนำไปสู่ทฤษฎีที่รู้จักกันดีในวันนี้คือ ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Five Factor Model-FFM)

ต่อมาในปลายปี ค.ศ. 1950 Waren Norman แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาผลงานของ Tupes and Christal และได้้นำแนวคิดของ Tupes and Christal มาทดสอบซ้ำ และยืนยันโครงสร้างห้าประการสำหรับแบ่งหมวดหมู่คุณลักษณะบุคลิกภาพ จากการค้นพบนี้ได้เผยแพร่ไปสู่นักวิชาการในสาขาจิตวิทยา จนเป็นที่รู้จักและเข้าใจกันแต่ทฤษฎีก็ยังไม่ค่อยมีความเหมาะสมเท่าใดนัก เช่น ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าประการของ Norman (Norman's Big Five) ซึ่งที่ถูกต้องควรจะเรียกว่าเป็นทฤษฎีบุคลิกภาพห้าประการของ Tupes and Christal (Howard and Howard, 2001)

แม้ว่าจะมีการค้นพบทฤษฎีบุคลิกภาพของ Norman แต่ไม่ได้รับความเชื่อถือจากนักวิชาการบางกลุ่ม ซึ่งได้แก่ นักพฤติกรรมนิยม นักจิตวิทยาสังคม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งถูกดูแคลนและถูกโจมตีจาก Walter Mischel ทำให้ในช่วงปี ค.ศ. 1960-1970 ทฤษฎีคุณลักษณะได้เสื่อมความนิยมลงไป มีเพียงทฤษฎีพฤติกรรมนิยมและทฤษฎีเชิงสถานการณ์เท่านั้นที่ได้รับการตอบรับอยู่ อย่างไรก็ตาม นักพฤติกรรมนิยมอย่างสุดขั้วเริ่มได้รับการนิยมน้อยลง โดยได้รับผลกระทบมาจากศาสตร์แห่งความคิด เข้าใจ (Cognitive Science) ผ่านปี 1980 ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน มีนักวิจัยด้านบุคลิกภาพจำนวนมากได้สร้างทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ (Five Factor Model) ขึ้นมาเป็นแนวคิดพื้นฐานสำหรับทำการวิจัยเรื่องบุคลิกภาพ ซึ่งมีผลงานวิจัยดั้งเดิมที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายได้แก่ การศึกษาของ Costa and McCrae ซึ่งได้แบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 5 องค์ประกอบพื้นฐาน (Howard and Howard, 2001)

ด้วยเหตุที่โครงสร้างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนี้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้อย่างเหมาะสม จึงส่งผลให้องค์การต่างๆ ในปัจจุบันใช้แบบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบอย่างกว้างขวาง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าแนวคิดและรูปแบบโครงสร้างบุคลิกภาพห้า

องค์ประกอบนี้มีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อวงการจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ โดยเฉพาะการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก (Howard and Howard, 2001)

ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

Howard and Howard (2001 cited in Costa and McCrae, 1992) กล่าวถึงบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบว่า องค์ประกอบแต่ละด้านของบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนั้น เปรียบเสมือนตะกร้าที่บรรจุกลุ่มของคุณลักษณะประจำตัวของมนุษย์ที่มักจะเกิดด้วยกัน การให้คำจำกัดความขององค์ประกอบทั้งห้าเป็นความพยายามที่จะอธิบายส่วนสำคัญร่วมกันของคุณลักษณะเหล่านี้ที่อยู่ในตะกร้าแต่ละใบ ซึ่งการให้คำจำกัดความกลุ่มคุณลักษณะที่บรรจุในตะกร้าเหล่านี้ที่เป็นที่ยอมรับกันมากที่สุด โดยแต่ละองค์ประกอบของ Costa and McCrae มีลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. บุคลิกภาพแบบหัวนั้ ไหว กล่าวถึงระดับของบุคคลที่ตอบสนองต่อความเครียด บุคคลที่มีการฟื้นฟูสภาพเร็ว (Resilient) สามารถที่จะจัดการความเครียดในสถานที่ทำงานด้วยความสงบ มั่นคง และในทางที่ปลอดภัย (Secure Way) บุคคลที่มีการตอบสนอง (Reaction) มากจะตอบสนองในรูปแบบของความตื่นตัว (Alert) ความกังวล (Concern) ความระมัดระวัง (Attentive) หรือในทางที่ตื่นตัวง่าย (Excitable Way) ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จะทำให้เกิดการเกิดความเครียดได้มากกว่าผู้อื่น ดังแสดงลักษณะบุคลิกภาพในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว

ด้านย่อยทางด้านของบุคลิกภาพแบบหวั่นไหว	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความรู้สึก (Sensitiveness)	กระปรี้กระเปร่าตลอดเวลา (At Ease Most of The Time)	วิตกกังวล (Worrying)
ความรุนแรง (Intensity)	สงบ (Usually Calm)	โกรธง่าย (Quick to Feel Anger)
การแปลความ (Interpretation)	ความคาดหวังในสิ่งที่ดี (Optimistic Explanations)	การมองโลกในแง่ร้าย (Pessimistic Explanations)
การตอบสนองต่ออารมณ์ (Rebound Time)	เผชิญความเครียดได้ดี (Longer Rebound Time)	รับมือกับความเครียด ลำบาก (Rapid Rebound Time)

ที่มา: Howard and Howard (2001)

2. บุคลิกภาพแบบแสดงตัว กล่าวถึงระดับของบุคคลที่สามารถอดกลั้นจากการกระตุ้นของความรู้สึก (Tolerate Sensory Stimulation) ของบุคคลและสถานการณ์ บุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบแสดงตัวอยู่ในระดับสูงจะมีลักษณะ (Characterized) ที่ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่นและชอบที่จะมีกิจกรรมร่วมกัน ในทางกลับกันบุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบแสดงตัวอยู่ในระดับต่ำจะชอบที่จะทำงานคนเดียวและจะกลายเป็นบุคคลที่เครียด ขี้สงสัย (Skeptical) เงียบและเป็นคนที่รักสันโดษ (Private Person) ดังแสดงลักษณะบุคลิกภาพในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบแสดงตัว

ด้านย่อยทางด้านของ บุคลิกภาพแบบแสดงตัว	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)	ไม่ค่อยต้องการความตื่นเต้น (Holds Down Positive Feelings)	กระหายความตื่นเต้น (Shows A Lot Of Positive Feelings)
การเข้าสังคม (Sociability)	ไม่ชอบเข้าสังคม (Prefers Working Alone)	ชอบเข้าสังคม (Prefers Working With Others)
การใช้พลังในการทำกิจกรรม (Energy Mode)	ทำกิจกรรมไม่เร่งรีบ (Prefers Being Still in One Place)	ทำกิจกรรมอย่าง กระฉับกระเฉง (Prefers to Be Physically Active)
การแสดงออก (Taking Charge)	ชอบอยู่เบื้องหลัง (Prefers Being Independent of Others)	ชอบแสดงออก เป็นผู้นำ (Enjoys Responsibility of Leading Others)
การเชื่อผู้อื่น (Trust of Others)	จี้สงสัย ไว้ตัว (Skeptical of Others)	เป็นมิตรและสนิทสนม (Readily Trusts Others)
การรู้จักกาลเทศะ (Tact)	พูดโดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ (Speaks Without Regard for Consequences)	ระวังคำพูดในการปฏิสัมพันธ์ กับผู้อื่น (Carefully Selects The Right Words)

ที่มา: Howard and Howard (2001)

3. บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ กล่าวถึงระดับของบุคคลที่เปิดรับประสบการณ์หรือแนวทางใหม่ๆ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง บุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์อยู่ในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะมีความชอบที่หลากหลายและชอบที่จะเทคโนโลยีตลอดจนกลยุทธ์ที่ล้ำสมัย (Cutting Edge Technology As Well As Strategic) บุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์อยู่ในระดับต่ำมีแนวโน้มที่จะเป็นบุคคลที่เชื่อเรื่องชาตุมงคลเกี่ยวกับงาน หัวข้อ เนื้อหา ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความเป็นจริง (Down-to-Earth) และเป็นปัจจุบัน ดังแสดงลักษณะบุคลิกภาพในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์

ด้านย่อยทางด้านของ บุคลิกภาพแบบ เปิดรับประสบการณ์	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนสูง
จินตนาการ ความคิด สร้างสรรค์ (Imagination)	ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน (Implements Plans)	มีจินตนาการ ช่างฝัน (Creates New Plans and Ideas)
ความซับซ้อน (Complexity)	ต้องการความเรียบง่าย (Prefer Simplicity)	แสวงหาความซับซ้อน (Seek Complexity)
การเปลี่ยนแปลง (Change)	ไม่ยอมรับค่านิยมใหม่ๆ (Wants to Maintain Existing Methods)	พร้อมที่จะตรวจสอบค่านิยม ต่างๆ (Readily Accepts Changes And Innovations)
ทัศนวิสัย (Scope)	เน้นความเข้าใจเหตุผลใน มุมมองแคบ (Attentive to Details)	ให้ความสำคัญกับเหตุผลใน มุมมองกว้าง (Prefers A Broad View And Resists Details)

ที่มา: Howard and Howard (2001)

4. บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม กล่าวถึงระดับที่บุคคลยอมตามผู้อื่น (Defer to) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมอยู่ในระดับสูงจะอธิบายถึงบุคคลที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (Tolerant) เห็นด้วยและยอมรับผู้อื่น บุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมอยู่ในระดับต่ำจะอธิบายถึงบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับผู้อื่น โดยการแสดงออกที่คือ (Tough) ระมัดระวัง (Guarded) ต่อต้าน (Persistent) ชอบการแข่งขันและมีพฤติกรรมก้าวร้าว บุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมอยู่ในระดับต่ำจะไม่ยอมรับและไม่ตรวจสอบถึงความถูกต้องของข้อมูลและจะแสดงพฤติกรรมไม่เป็นมิตร (Hostile) ไม่สุภาพ (Rude) ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลางและทำงานไม่เป็นทีมดังแสดงลักษณะบุคลิกภาพในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม

ด้านย่อยหกด้านของ บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนสูง
การบริการ (Service)	รู้สึกว่าตนเองเหนือผู้อื่น (More Interested in Self)	ให้ความสำคัญกับคนรอบข้าง (More Interested in Others)
การยอมรับผู้อื่น (Agreement)	ไม่เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น (Welcomes Engagement)	เต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น (Seeks Harmony)
การเชื่อฟัง (Deference)	ก้าวร้าว ชอบแข่งขัน (Wants Acknowledgement)	ประนีประนอม ค่อยๆตาม (Uncomfortable With Acknowledgement)
การสงวนเสีง (Reserve)	แสดงความคิดเห็นออก บ่อยครั้ง (Usually Expresses Opinions)	เก็บความคิดเห็น (Keeps Opinions to Self)
การสงวนท่าที (Reticence)	ชอบที่จะเสนอตัวข้างหน้า (Enjoys Being Out Front)	ชอบอยู่เบื้องหลัง (Prefers The Background)

ที่มา: Howard and Howard (2001)

5. บุคลิกภาพแบบมีสติ กล่าวถึงระดับของบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายในชีวิต (Work Towards Goals) มีความขยันขันแข็ง (Industrious) รักษาวินัย (Disciplined) รอบคอบ ตรงเวลา บุคคลที่มีค่าบุคลิกภาพแบบมีสติอยู่ในระดับต่ำ จะกล่าวถึงบุคคลที่มักจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความผ่อนคลาย (Relaxed) ปล่อยทุกอย่างเป็นไปตามธรรมชาติ (Spontaneous) ดังแสดงลักษณะบุคลิกภาพในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ลักษณะองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบมีสติ

ด้านย่อยทางด้านของ บุคลิกภาพแบบมีสติ	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนต่ำ	ลักษณะของผู้ที่ได้คะแนนสูง
ความสมบูรณ์แบบ (Perfectionism)	ไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่ (Low Need to Continually Refine or Polish)	มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Continual Need to Refine or Polish)
การจัดระเบียบ (Organization)	สบายกับความเป็นระเบียบ น้อย (Comfortable With Little Formal Organization)	มุ่งเน้นความเป็นระเบียบ (Keeps Everything Organized)
แรงผลักดัน (Drive)	มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ (Satisfied With Current Level of Achievement)	มีความพยายามเพื่อให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย (Craves Even More Achievement)
ความเอาใจใส่ (Concentration)	ปฏิบัติโดยปราศจากการ ไตร่ตรอง(Shifts Easily Between on-Going Tasks)	คิดอย่างรอบคอบก่อนปฏิบัติ (Prefers Completing Tasks Before Shifting)
การทำตามระเบียบวิธี (Methodicalness)	ไม่เป็นระเบียบ ไม่มีระบบ (Operates In A More Spontaneous Mode)	เป็นระเบียบเรียบร้อย (Develops Plans For Everything)

ที่มา: Howard and Howard (2001)

เหตุที่ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบของ Costa and McCrae (1992) เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากมีความทันสมัยเป็นปัจจุบัน มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีเนื้อหาครอบคลุมกว้างขวาง และสามารถใช้ได้กับผู้ที่มีภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

การวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

จากการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนั้นใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวัด ส่วนใหญ่จะสร้างจากการนำทฤษฎีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมาเป็นพื้นฐานในการสร้าง โดยจุดเริ่มต้นของแบบวัดบุคลิกภาพห้า

องค์ประกอบนี้มาจาก Costa and McCrae (1985) ได้ตีพิมพ์ (published) แบบวัด NEO Personality Inventory (NEO-PI) และตามมาด้วยแบบวัด NEO-FFI (NEO Five-Factor Inventory) (Costa and McCrae, 1989) แบบวัด NEO PI นี้เป็นแบบวัดประเมินตัวเองจำนวน 181 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบห้วนไหว บุคลิกภาพแบบแสดงตัว บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมและบุคลิกภาพแบบมีสติ แต่แบบวัด NEO-FFI เป็นแบบวัดแบบย่อ (shortened) ของแบบวัด NEO-PI ที่มีจำนวนข้อคำถาม 60 ข้อ (โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบละ 12 ข้อ) ที่สร้าง (constructed) ขึ้นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) โดยที่แบบวัด NEO-FFI นี้ได้มีการนำไปใช้ในการศึกษาในหลายประเทศ เช่น Holden and Fekken (1994) ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยในประเทศแคนาดาจำนวน 2 กลุ่มที่แตกต่างกัน พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดอยู่ระหว่าง 0.76 ถึง 0.87 และระหว่าง 0.73 ถึง 0.87

หลักจากนั้น Costa and McCrae (1992) ได้ตีพิมพ์ NEO-PI ในฉบับแก้ไข (revised) ที่มีชื่อว่า NEO-PI-R โดยมีจำนวนข้อคำถามเพิ่มเป็น 240 ข้อ และได้ทำการพัฒนาแบบวัด NEO-FFI ไปพร้อมๆกัน แบบสอบถาม NEO-PI-R นี้มีผู้ทำการศึกษาเช่น Bipp *et al.* (2008) ศึกษาเรื่องบุคลิกภาพและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและปัญหาของการวัด ใช้แบบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบแบบ NEO PI-R ที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีของ Costa and McCrae จำนวน 240 ข้อโดยไม่มีการจับเวลา มีรูปแบบการวัดแบบ การประเมินตนเองโดยมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งได้ 1 คะแนน ถึงเห็นด้วยอย่างยิ่งได้ 5 คะแนน ค่าความเชื่อมั่นมีค่าตั้งแต่ 0.42 ถึง 0.87

งานวิจัยของประเทศไทย เช่น วัลภา สบายยิ่ง (2542) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมาย การรับรู้ความสามารถของตนเองและบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้จำหน่ายตรง กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จำหน่ายตรงที่ทำธุรกิจขายตรงกับบริษัทที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคและเป็นสมาชิกสมาคมขายตรง (ไทย) และมีผลงานย้อนหลัง 3 เดือน จาก 3 บริษัท จำนวน 443 คน ใช้แบบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ แบบ NEO-FFI ที่เป็นการวัดโดยย่อจากแบบวัด NEO PI สร้างขึ้นจากทฤษฎีของ Costa and McCrae มีรูปแบบการวัดเป็นแบบประเมินตนเอง ข้อคำถามมีลักษณะให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวนด้านละ 12 ข้อ รวม 60 ข้อ โดยแบบทดสอบบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.58 ถึง 0.74

การวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบนี้ สามารถนำไปวัดบุคลิกภาพของบุคลากรในหลายๆ บริบท เช่น พนักงานระดับจัดการ พนักงานระดับบังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติการ และบริบทขององค์กรที่แตกต่างกับไปได้ทั้งภาครัฐและเอกชน และจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะนำแบบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ โดยเป็นแบบวัดจากแนวคิดของ Costa and McCrae (1992) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความน่าสนใจและเหมาะสมในการนำไปศึกษาในองค์กร ที่แปลโดยรัตติกรณ์ จงวิศาล (2555) เป็นข้อคำถามทางบวกจำนวน 60 ข้อ มาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้วัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ พบว่า มีผู้ศึกษาให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้หลายท่าน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชนาธิป สันติวงษ์ (2542) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง ค่านิยม (Values) แนวคิดกับความเชื่อ (Concept and Beliefs) ที่ซึ่งมีการพัฒนา สร้างเสริม และขัดเกลามานาน กลายเป็นสิ่งที่ยึดมั่นของสมาชิกในองค์การยึดถือและปฏิบัติตามกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณีและพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์การ

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2540) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง วิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับสมาชิกที่ควรต้องทำตาม

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง สิ่งต่างๆอันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

สมชาย หิรัญภิตติ (2542) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ระบบของค่านิยมร่วม ความเชื่อและอุปนิสัยภายในองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างที่เป็นทางการ เพื่อกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรม (Behavioral Norm) อันเป็นการกำหนดทิศทางทั้งหมดขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2545) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นระบบของค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ และประเพณีที่ครอบงำพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง การรวบรวมค่านิยม และ บรรทัดฐานบางอย่างที่คนและกลุ่มต่างๆในองค์กรมาใช้ร่วมกัน และปฏิบัติต่อกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้มีส่วนร่วม (Stakeholder) ที่อยู่นอกองค์กรด้วย

Demimone and Werner (2009) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน รูปแบบของพฤติกรรมร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและเป็นแนวทางของพฤติกรรม

Moorhead and Griffin (2010) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นกลุ่มของค่านิยมซึ่งช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าพฤติกรรมใดบ้างเป็นที่ยอมรับและพฤติกรรมใดไม่เป็นที่ยอมรับในองค์กร

Newstrom and Davis (2007) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของสมมติฐาน ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

Schein (2004) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้

Stone (2008) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ปรัชญา ค่านิยม ข้อสมมติฐาน ความเชื่อ ความคาดหวัง ทศนคติและบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ประสานองค์กรเข้าด้วยกัน ซึ่งจะบอกถึงแนวทางในการปฏิบัติภายในองค์กร

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์การ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน แนวทางปฏิบัติ ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน มีการพัฒนา ภายในองค์กรและเป็นแนวทางของการแสดงพฤติกรรมที่สมาชิกเห็นว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสม ยอมรับ และประพฤติปฏิบัติทำให้แตกต่างกันกับกลุ่มอื่น

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ พบว่า มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การไว้หลายท่าน ดังนี้

Daft (2004) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การนั้น สามารถสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ประสิทธิผลได้ จึงได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า จึงมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน

2. วัฒนธรรมที่เน้นพันธกิจ เป็นวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้ได้ประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการ แต่จะไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพียงให้บรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้เท่านั้น

3. วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกในองค์กร เน้นให้สมาชิกในองค์กรสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กร ให้กับพนักงานเพื่อนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร

4. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาหรือแบบระบบราชการ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นที่การดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์กรประกอบนี้มีวัฒนธรรมที่จะสนับสนุนวิธีการในการทำธุรกิจโดยใช้ความร่วมมือกัน ภายใต้กฎระเบียบ นโยบาย สัญลักษณ์ พิธีการต่างๆที่เน้นประสิทธิภาพ

Denison (2000) ได้เสนอโมเดลของวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อผลการดำเนินการในทางธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งอาศัยเกณฑ์การยึดหยุ่น และความมั่นคง กับการมุ่งเน้นที่ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

1. วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่เน้นให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกได้ถึงมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร เนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีลักษณะ ดังนี้

1.1 การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การให้อำนาจแก่สมาชิกแต่ละคนในการตัดสินใจ ให้มีความคิดริเริ่มและสามารถจัดการในงานของตนให้สำเร็จ เพื่อให้สมาชิกได้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร

1.2 มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) หมายถึง การที่องค์กรจะไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้นั้น สิ่งสำคัญ คือ สมาชิกในองค์กรต้องมีค่านิยมเดียวกัน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม และมีความเชื่อร่วมกันว่าความสำเร็จที่ได้มานั้นมาจากการทำงานร่วมกัน มาจากความมุ่งมั่นและความพยายามอย่างดีจากทุกฝ่าย

1.3 การพัฒนาความสามารถ (Capability Development) หมายถึง การที่องค์กรจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้นั้น ต้องพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อที่จะสามารถแข่งขันและสามารถเผชิญต่อผู้กับสภาพธุรกิจภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ ดังนั้น ต้องมุ่งไปที่การพัฒนาความสามารถของพนักงาน

2. วัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน (Consistency) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรมีการยอมรับในค่านิยมหลักร่วมกันเพื่อแสดงถึงความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีลักษณะ ดังนี้

2.1 การประสานงานและการร่วมมือกัน (Coordination and Integration) หมายถึง การที่องค์กรมีหน่วยงานและหน้าที่งานที่แตกต่างกัน แต่มีความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างดี เพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

2.2 การมีข้อสรุปร่วมกัน (Agreement) หมายถึง การที่พนักงานในองค์กรมีความคาดหวังและความเข้าใจในเป้าหมายที่ตรงกัน ทำให้สามารถสรุปประเด็นไปในทิศทางเดียวกันได้

2.3 การมีค่านิยมหลักร่วมกัน (Core Values) หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรมีจิตสำนึกในความเป็นพวกเดียวกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เอื้ออาทรต่อกัน ยอมรับค่านิยมหลักร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ความคาดหวังร่วมกันอย่างชัดเจน

3. วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการวางแผนหลังจากที่ประเมินและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ มุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยมีลักษณะ ดังนี้

3.1 มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) หมายถึง องค์กรต้องสามารถสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น สามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและตอบสนองแนวโน้มในปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว และสามารถทำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

3.2 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) หมายถึง องค์กรให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพราะถือว่า ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนหลักสำคัญขององค์กร

3.3 มีการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) หมายถึง พนักงานในองค์กรสามารถทำนาย แปลและตีความหมายสัญญาณจากสภาพแวดล้อมที่เด่นชัดภายนอก เพื่อนำไปสู่โอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยพนักงานในองค์กรนำเอาความรู้ของตนมาพัฒนาจนเป็นความสามารถ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจรับรู้และปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. วัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรต้องร่วมรับรู้ในแนวทางขององค์กรร่วมกัน สามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในพันธกิจนั้น เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามทันกลยุทธ์ที่กำหนด ก็สามารถมุ่งไปยังเป้าหมาย (Goal)

และวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ โดยมีลักษณะ ดังนี้

4.1 การมีแนวทางกลยุทธ์และจุดมุ่งหมาย (Strategic Direction and Intent) หมายถึง การที่องค์การมีจุดมุ่งหมายในการสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ เพราะหากองค์การมีแนวทางกลยุทธ์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนแล้วนั้น สมาชิกในองค์การจะสามารถมีส่วนร่วมช่วยในการทำงานให้องค์การดำเนินงานไปตามเป้าหมายได้อย่างดีด้วย

4.2 การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and Objective) หมายถึง การที่องค์การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนนั้น จะสามารถเชื่อมโยงพันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และสามารถที่จะค้นหาแนวทางในการทำงานของตน ได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

4.3 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การที่องค์การมีความปรารถนาที่จะมองเห็นอนาคตร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ดังนั้น ต้องทำให้สมาชิกในองค์การเห็นถึงค่านิยมหลัก เข้าใจหัวใจและความคิดขององค์การ เพื่อจะสามารถแนะแนวทาง และกำหนดทิศทางของสมาชิกในองค์การให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับองค์การ

Hofstede (2005) ได้ศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมข้ามชาติจากวัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การตามแบบจำลอง 5 มิติ คือ

1. ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) เป็นมิติที่อธิบายให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์การ ว่ามีการกระจายอำนาจไม่เท่าเทียมกัน โดยมีความแตกต่างกันด้านอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ และสิทธิพิเศษในองค์การ โดยจะมีลักษณะตั้งแต่เหลื่อมล้ำของอำนาจมาก ไปถึงเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย องค์การที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก สถานภาพของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่สนใจด้านสัมพันธภาพต่ำ ส่วนองค์การที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิใกล้เคียงกัน สมาชิกในองค์การจะมีสิทธิใกล้เคียงกันแต่ทุกคน จะมีความเป็นตัวเอองสูง การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) เป็นมิติที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับกลุ่มนิยม (Collectivism) เป็นมิติที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่ละบุคคล สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน องค์กรที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูง พนักงานจะแสดงพฤติกรรมความสนใจของตนเป็นอิสระจากกลุ่ม กล่าวที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่นๆ รับผิดชอบดูแลตัวเองและครอบครัวของตนเอง มีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ส่วนองค์กรที่มีลักษณะของกลุ่มนิยม พนักงานจะให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม และเป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงถึงเป้าหมายของตนเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียว มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกัน มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยสะท้อนออกมาในรูปของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ไม่มีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกัน

3. ความเป็นชาย (Masculinity) เป็นลักษณะที่ตรงกันข้ามกับความเป็นหญิง (Femininity) มิตความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง เน้นความสำเร็จทางวัตถุ มีความเชื่อมั่นในตัวเองบรรยากาศทำงานเคร่งครัด มีระบบระเบียบ มีค่านิยมการทำงานแบบอยู่เพื่อทำงาน และมีการแบ่งแยกกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งสูง ซึ่งจะตรงข้ามกับความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสงบเสงี่ยมอ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง ผู้บริหารมักจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม และมีการเจรจาต่อรอง การพิจารณารางวัลขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความเสมอภาค เคยชินกับการใช้มติดมหาชน และมีค่านิยมการทำงานเพื่ออยู่ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง เหมาะสมกับอุตสาหกรรมทางด้านบริการให้บริการติดต่อลูกค้าโดยตรง

4. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainly Avoidance) เป็นมิติที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจเกิดขึ้นของบุคคลในแต่ละสังคม เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้นรู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอนหรือการไม่รู้สถานการณ์ที่ชัดเจน องค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวลที่เกิดขึ้น ความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความผิดพลาด ถ้าหากองค์กรรู้สึกว่าจะเกิดความผิดพลาดหรือไม่ปลอดภัย องค์กรจะหาวิธีการป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยจะมีการกำหนดกฎข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อควบคุมสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกในองค์กร ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ จะมี

ความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น ชอบที่จะผ่อนคลายและเป็นผู้กำหนดกรอบเวลาในการทำงานเอง

5. การมองผลในระยะยาว (Long-Term Orientation) เป็นลักษณะที่ตรงข้ามกับการมองผลในระยะสั้น (Short-Term Orientation) เป็นมิติที่อธิบายถึงลักษณะวัฒนธรรมที่มุ่งให้ความสำคัญในเรื่องคุณค่าของระยะเวลา โดยองค์กรที่มีลักษณะมองผลในระยะยาว สมาชิกแต่ละคนจะมีลักษณะการทำงานแบบเป็นผู้มองผลไกลในอนาคต มีความพากเพียรพยายาม อุตสาหะ และประหยัดคอดออม แต่ในส่วนขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบมองผลระยะสั้น สมาชิกจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบลักษณะที่คำนึงถึงความเป็นระเบียบประเพณีนิยม ดังนั้น ลักษณะวัฒนธรรมในลักษณะนี้ สังคมภายในจึงเต็มไปด้วยกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆมากมาย

Schein (2004) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Culture) คือ ทิศนคติในองค์กรที่รับรู้ว่ามีผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ และสมาชิกจะได้รับการจูงใจโดยการให้รางวัลและการลงโทษ
2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Culture) คือ ทิศนคติที่มีร่วมกันว่า มีการระบุบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ค่านิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้ คือ การออกคำสั่ง การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ความมีเหตุผล และการแต่งตั้งตัวแทน
3. วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) คือ แบบแผนที่ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจ และมีความผูกพันในการทำงาน ซึ่งจะผลักดันให้สมาชิกทำในสิ่งที่ทำได้ รวมถึงมีความกระตือรือร้น และมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สูงขึ้น ดังนั้น สมาชิกจึงทุ่มเทพลังงานและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก
4. วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support Culture) คือ แบบแผนที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ให้มีการตอบแทนกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความใส่ใจในเรื่องสวัสดิภาพของคนอื่น การให้บริการคนอื่นด้วยความเต็มใจ

ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Denison (2000) ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากองค์ประกอบในแนวคิดวัฒนธรรมองค์การนี้ มีความสอดคล้องกับองค์การที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพราะ บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง ในจังหวัดกาญจนบุรี ได้มีการมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่นและความมั่นคง ให้พนักงานมีส่วนร่วมกับทางองค์การ มีส่วนร่วมกับพนักงานด้วยตนเอง และมุ่งเน้นที่พัฒนาพันธกิจภายในเพื่อสร้างประสิทธิผลต่อภายนอกองค์การ

การวัดวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า วัฒนธรรมองค์การจะได้รับมาจากปรัชญาผู้ก่อตั้งองค์การ พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบันจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์การว่าวัฒนธรรมรูปแบบใดเป็นที่ยอมรับและวัฒนธรรมใดไม่เป็นที่ยอมรับ พนักงานที่อยู่ภายในองค์การจะถูกการหล่อหลอมทางสังคมภายในองค์การ สร้างขึ้นมาให้เป็นค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคติ รูปแบบการทำงาน (Hofstede *et al.*, 1990) เหตุผลที่ทางองค์การต้องการวัดวัฒนธรรมองค์การนั้น เริ่มต้นจากการที่ทางองค์การต้องการทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยวิธีในการวัดวัฒนธรรมองค์การนั้นใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวัด แต่การรูปแบบการวัดนั้นค่อนข้างที่จะเป็นไปได้ยาก เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน แนวทางปฏิบัติ ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน (Griffin, 2004) นอกจากนี้มีผู้อธิบายวิธีการวัดวัฒนธรรมองค์การหลายท่าน ดังนี้

Newstrom and Davis (2007) กล่าวว่า การวัดและการเปรียบเทียบวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งที่ยาก การตรวจสอบเรื่องราว สัญลักษณ์ พิธีกรรม และระเบียบแบบแผน เพื่อจะได้รับความคิดและโครงสร้างที่จะประกอบขึ้นเป็นภาพ นักวิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ แบบสอบถามทั้งปลายเปิดและปลายปิดในการประเมินค่านิยมและความเชื่อของพนักงาน มีการตรวจสอบจากคำกล่าวจากหลายบุคคล เพื่อเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การ บางครั้งอาจใช้วิธีการสำรวจจากพนักงานโดยตรงและคั่นหาว่าพนักงานรับรู้อะไรบ้างเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ วิธีการหนึ่งที่น่าสนใจ คือการเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การ และเข้าไปสังเกตโดยการมีส่วนร่วม ซึ่งวิธีนี้เป็นการสัมผัสตัวองค์การในทางตรง จากแง่มุมของสมาชิกที่มีประสบการณ์ในวัฒนธรรมนั้น

Denison and Mishra (2000) ได้ศึกษารูปแบบขององค์การในการเชื่อมโยงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมและลักษณะเฉพาะแต่ละด้านของวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งการวัดวัฒนธรรมองค์การ พบว่า รูปแบบในการวัดวัฒนธรรมองค์การใช้กรณีศึกษาและการสำรวจ ในบางครั้งใช้แบบสอบถามทั้งปลายเปิดและปลายปิดในการประเมินค่านิยมและความเชื่อของพนักงาน เพื่อเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การและเพื่อพัฒนาแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

จากการที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การวัดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้น สามารถทำการวัดได้โดยการใช้เทคนิคหลายๆวิธี ทั้งการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบการรับรู้และเข้าใจของพนักงาน รวมทั้งวิธีการเข้าไปสำรวจโดยตรง คือ การเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งการวัดวัฒนธรรมองค์การจะทำให้เข้าใจถึงความเชื่อ ค่านิยมและความคิดความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อองค์การ โดยผู้วิจัยได้เลือกวิธีการใช้แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของพนักงานมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน

Begin (2007) ได้กล่าวว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การนั้นส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านต่างๆ ทั้งทางด้านโครงสร้าง ขวัญกำลังใจและผลการปฏิบัติการของพนักงาน สำหรับบริษัทหรือองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ดีนั้นจะก่อให้เกิดระดับของการลาออกจากการที่ลดลง การขาดงานลดลงและพนักงานจะมีความภูมิใจในวัฒนธรรมองค์การของตนเอง มีชื่อเสียงดังไปสู่ภายนอกทำให้เกิดการดึงดูดผู้สมัครงานที่ดีและมีความสามารถเข้ามาในองค์การ ช่วยลดต้นทุนและทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น

Hellriegel *et al.* (2004) กล่าวว่า จากสมมติฐานพื้นฐาน วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กันโดยตรง ด้วยเหตุนี้ จึงมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นการสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพให้มากขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทในระยะยาว

2. วัฒนธรรมองค์การอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการตัดสินใจความสำเร็จหรือความล้มเหลวของบริษัทในทศวรรษหน้าได้

3. วัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนและการปฏิบัติงานในระยะยาว สามารถพัฒนาได้ง่ายในบริษัทที่เต็มไปด้วยคนที่มีสติปัญญาและเหตุผล

4. แม้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงได้ ถ้าผู้บริหารเข้าใจที่จะสนับสนุนวัฒนธรรม

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยตรง ดังนั้น การที่องค์กรหรือบริษัทต้องการที่จะมีการปรับปรุง หรือพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ก็สามารถทำได้โดยการมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี และเข้มแข็งหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้มีความสอดคล้องตามความต้องการและที่สำคัญ การปฏิบัติดังกล่าวต้องได้รับการเห็นชอบจากผู้บริหารขององค์กรด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีผู้ศึกษาให้ความหมายของคำว่าผลการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่องค์กรกำหนด

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2550) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลที่ได้จากการประเมินของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

Bovee (1993) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความพยายามของบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

De Waal (2002) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรมของมนุษย์ และกิจกรรมขององค์การ

Gibson *et.al.* (2000) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน คือ ผลลัพธ์ของงานที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพและหลักการอื่นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

Harvey and Bowin (2001) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบรรลุผลสำเร็จตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของพนักงานหรือหัวหน้า และผลผลิตที่ผลิตได้ตามหน้าที่หรือกิจกรรมเฉพาะตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้

Honiball (2008) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของการทำหรือกิจกรรมที่มุ่งต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยที่การจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การถึงหน่วยงาน ทีม และเป้าหมายส่วนบุคคล หรือเป็นความร่วมมือกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ

Suliman (2001) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของการกระทำกิจกรรมหรือพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์การและสามารถวัดเป็นมาตราส่วนในรูปแบบความสามารถของบุคคล

จากความหมายของผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของการกระทำกิจกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์การทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ ซึ่งสามารถวัดเป็นมาตราส่วนในรูปแบบของความสามารถของบุคคล โดยผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ หน่วยงาน ทีม และบุคคล หรือเป็นความร่วมมือกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น บุคคลที่ได้รับการประเมินจะสามารถทราบได้ว่าตนมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้นอย่างน้อยเพียงใด ซึ่งวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีนักวิชาการได้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

Schuler (2009) กล่าวว่า เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

1. การพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยการให้การตอบสนองอย่างเป็นทางการแก่พฤติกรรมการทำงาน เช่น การให้รางวัล หรือการลงโทษ
2. การช่วยเหลือพนักงานเพื่อให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้พนักงานได้รับทราบถึงความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบ
3. การเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันปรับปรุงการทำงานในส่วนที่เห็นว่าเป็นข้อบกพร่องด้วยการจัดการฝึกอบรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพและการสอนงาน
4. โอกาสในการให้คำแนะนำแก่พนักงานเพื่อการพัฒนาสายอาชีพ
5. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งและการทดแทนตำแหน่งแก่พนักงาน

Werther and Keith (1996) กล่าวว่า เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

1. การให้รางวัลการทำงานแก่พนักงาน
2. การแสดงหลักฐานในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานตามระบบคุณธรรม (Merit System)
3. การส่งเสริมและพัฒนาพนักงาน

4. การค้นคว้าความต้องการในการฝึกอบรมขององค์กร

5. การเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีหลักการสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางเพื่อกำหนดนโยบายให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมากำหนดเป็นหลักการสำคัญ ณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2549) กล่าวว่า โดยทั่วไป การประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งได้ 9 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) ผู้ทำการประเมินผล จะกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานแต่ละชนิดออกมาเป็นหัวข้อ แล้วจัดเรียงเป็นมาตราส่วนจากน้อยที่สุดไปมากที่สุด และทำการให้คะแนนแก่ผู้ถูกประเมิน โดยมาตราส่วนที่ใช้มีอยู่ 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ มาตราส่วน ไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale) และมาตราส่วนต่อเนื่อง (Continuous Scale)

2. การจัดลำดับ (Ranking Plans) ผู้ทำการประเมินผล จะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ของผู้ถูกประเมินแต่ละคน แล้วนำคุณสมบัติที่ได้รับการประเมินมาเปรียบเทียบกัน โดยจัดเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ หรือจากมากไปน้อยตามความเหมาะสม

3. การกระจายตามหลักสถิติ (Statistic Distribution) ผู้ทำการประเมินผล จะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้น แล้วทำการจัดแต่ละบุคคลเข้าสู่กลุ่มต่างๆ ตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน โดยอาศัยการกระจายทางสถิติ ตามลักษณะความต้องการ และความละเอียดของงาน

4. การตรวจสอบรายการ (Check List) มีลักษณะคล้ายรายงานการปฏิบัติงาน โดยที่จะมีการกำหนดคุณสมบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั่วไปที่บุคคลปฏิบัติ และช่องทางในการทำเครื่องหมายหรือกรอกข้อความ แล้วให้ผู้ทำการประเมินผลทำการตอบคำถามเหล่านั้น จากนั้นจึงนำมาประมวลผลเป็นคะแนนรวม โดยวิธีการนี้สามารถทำการปฏิบัติได้ใน 2 ลักษณะ คือ การ

ตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weight Check List) และการตรวจสอบรายการแบบกำหนดทิศทางเลือก (Force-Choice)

5. การบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ (Critical Incidents) ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำการบันทึกพฤติกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน โดยจะทำการบันทึกในช่วงเวลาที่ผู้ถูกประเมิน ได้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การพิจารณาการปฏิบัติงาน (Field Review) เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล จะทำการสอบถามหัวหน้างานโดยตรงในแต่ละหน่วยงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน แล้วทำการรายงานผลต่อหัวหน้างานในระดับสูงต่อไป

7. การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน (Work Report) ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำการจดบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยผู้เขียนบันทึกต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในธรรมชาติของงานนั้นๆ เป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถจดบันทึกรายละเอียดที่สำคัญของการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน

8. การประเมินผลโดยกลุ่ม (Group Appraisal) วิธีการนี้จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม โดยใช้ผู้ทำการประเมินหลายคนมาช่วยกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

9. การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Results) วิธีการนี้ ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำการประเมิน โดยการพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้จากผลการปฏิบัติงานของบุคคลทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่า วิธีการนี้เป็นการกำหนดมาตรฐานที่สามารถวัดได้

Bohlander *et.al.* (2007) กล่าวว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันทั่วไปโดยฝ่ายบุคคล ทั้งการวัดคุณลักษณะ วัดพฤติกรรม และวัดผลของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. การวัดตามคุณลักษณะ (Trait Method) วิธีนี้ถูกออกแบบมาเพื่อที่จะวัดคุณลักษณะที่มีอยู่ของงาน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ ซึ่งมุมมองนี้มีความสำคัญต่องานและองค์กร

โดยทั่วไป และยังเป็นที่ยอมรับอย่างมาก เนื่องจากมีความง่ายและมีความแน่นอน ซึ่งพนักงานจะพัฒนาตนเองไปตามรูปแบบนั้น แบ่งออกเป็น 4 วิธี ได้แก่

1.1 การให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) วิธีการนี้จะมีคุณลักษณะ หรือ คุณสมบัติที่เป็นลำดับ คือ มาตรวัดที่ผู้ประเมินจะต้องชี้ถึงระดับที่พนักงานมีอยู่ โดยวิธีการนี้จะสำเร็จได้ด้วยการฝึกอบรมผู้ประเมิน และใส่ข้ออธิบายแนวทางการประเมินในชุดอ้างอิงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 การให้คะแนนตามมาตราส่วนแบบผสมผสาน (Mixed-Standard Scale) เป็นมาตรวัดที่ปรับปรุงมาจากแบบ Rating Scale โดยผู้ประเมินจะบรรยายถึงคุณลักษณะเฉพาะแต่ละอย่างว่ามีผลต่อการปฏิบัติงานดีกว่า เท่ากับหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดในแต่ละพฤติกรรม

1.3 การวัดแบบบังคับเลือก (Force-Choice Method) เป็นวิธีการแบบบังคับเลือก โดยให้ผู้ประเมินเลือกข้อความที่เห็นว่าทั้งชอบและไม่ชอบ ผู้ประเมินต้องเลือกเพียงข้อความเดียวที่เป็นข้อความที่ถูกต้องที่อธิบายถึงพฤติกรรมในการทำงาน โดยข้อความจะออกแบบให้แตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จหรือล้มเหลว

1.4 การเขียนเล่าเรื่องหรือการเขียนบรรยาย (Essay Method) เป็นวิธีการเขียนประเมิน โดยไม่มีมาตรวัด วิธีการนี้จะต้องใส่ข้อความอธิบายในสิ่งที่พนักงานทำ ผู้ประเมินโดยปกติจะอธิบายจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานและแนะนำการพัฒนาตนเองของพนักงาน โดยคุณภาพของแบบประเมินจะขึ้นอยู่กับทักษะการเขียนและวิธีเรียบเรียงของหัวหน้างาน

2. การวัดตามพฤติกรรม (Behavioral Methods) จากอุปสรรคของการประเมินการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะ คือ มีแนวโน้มที่จะมีความคลุมเครือและเป็นความรู้สึกส่วนตัว มาตรวัดทางพฤติกรรมจะมีการอธิบายพฤติกรรมไว้ หรือเป็นพฤติกรรมต่อเนื่อง วิธีการทางพฤติกรรมจะพัฒนาการอธิบายอย่างเฉพาะเจาะจงถึงการปฏิบัติที่น่าจะหรือไม่น่าจะแสดงในการทำงาน ซึ่งเป็นประโยชน์มากสำหรับพนักงาน แบ่งออกเป็น 4 วิธี ได้แก่

2.1 การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) วิธีนี้จะต้องวิเคราะห์งาน แล้วนำมาใช้ในการประเมินเพื่อนึกถึงเหตุการณ์วิกฤตที่จะเกิดขึ้น เพื่อชี้ถึงผลของพฤติกรรม พนักงาน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่ผิดธรรมดาในบางช่วงของงาน

2.2 การให้คะแนนและตรวจสอบพฤติกรรม (Behavioral Checklist Method) วิธีการตรวจรายการพฤติกรรม ผู้ประเมินจะตรวจข้อความที่อยู่ในรายการของผู้ที่ประเมิน โดยเชื่อว่านั่นคือลักษณะพฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงาน

2.3 การให้คะแนนพฤติกรรมหลัก (Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)) วิธีนี้จะมีมาตรวัดในแนวตั้ง 5-10 ระดับ ในแต่ละระดับจะประกอบด้วยมิติของการซึ่งถึงการปฏิบัติงาน ที่มาจากการวิเคราะห์งาน วิธีการแบบ BARS จะสามารถลดความผิดพลาดในการประเมินลงได้และทำให้เกิดความถูกต้องในการวัดได้อย่างมาก แต่ BARS เป็นมาตรวัดที่เฉพาะเจาะจงในงานเฉพาะอย่าง ทำให้ไม่สามารถที่จะประยุกต์กับงานอื่นๆได้

2.4 การให้คะแนนโดยการสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observation Scales (BOS)) วิธีนี้คล้ายกับแบบ BARS โดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุการณ์สำคัญ ซึ่งจะถามถึงผู้ประเมินในการเลือกตัวแทนหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม ข้อดีของ BOS คือ มีแนวทางให้ผู้ประเมินแสดงบทบาทของผู้สังเกตมากกว่าการตัดสินใจ ทำให้ง่ายในการเตรียมข้อมูลย้อนกลับให้กับพนักงานมากกว่าแบบ BARS หรือมาตรวัดแบบตามคุณลักษณะ

3. การวัดตามผลงาน (Results Method) เป็นแบบวัดผลลัพธ์ที่ได้จากคุณลักษณะของพนักงานหรือการแสดงผลพฤติกรรมในการทำงาน เป็นการมุ่งไปที่วัตถุประสงค์และการมอบอำนาจแก่พนักงาน ทำให้ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวน้อย แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ

3.1 การวัดผลผลิต (Productivity Measures) การวัดนี้จะเชื่อมโยงโดยตรงว่า ความสำเร็จของพนักงาน และ ผลผลิตที่ได้มีประโยชน์ต่อองค์กร จำนวนของผลผลิตที่วัดได้มีความเหมาะสมที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้สามารถช่วยปรับเป้าหมายของพนักงานในองค์กรได้โดยตรง แต่ปัญหาในการประเมินแบบนี้ คือ การที่มีปัจจัยภายนอกแทรกซ้อนซึ่งไม่ได้มีผลมาจากตัวพนักงานเอง

3.2 การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives (MBO)) เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้พนักงานเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ โดยผ่านการแนะนำจากหัวหน้างาน และใช้วัตถุประสงค์เป็นพื้นฐานสำหรับการประเมิน โดยเป้าหมายอาจจะเปลี่ยนไปตามเวลา โปรแกรม MBO นี้ผู้จัดการและพนักงานจะต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน การตั้งเป้าหมายทำให้พนักงานปรับปรุงการปฏิบัติงาน จะช่วยให้พนักงานมุ่งไปสู่งานที่สำคัญและสร้างความรับผิดชอบต่อความสำเร็จในหน้าที่ และยังคงกำหนดระบบข้อมูลย้อนกลับได้โดยอัตโนมัติ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีหลายวิธีการ การเลือกใช้วิธีการหรือแบบวัดผลการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม จุดมุ่งหมายของการวัด ความรู้ความสามารถของผู้ที่ถูกรวัดและผู้ทำการวัด โดยต้องมีการพิจารณาเลือกวิธีการหรือรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบและสอดคล้องเพื่อให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้ตามความต้องการของเป้าหมายที่ต้องการวัดต่อไป

การวัดผลการปฏิบัติงาน

องค์การที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นองค์การอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง ที่ตั้งอยู่จังหวัดกาญจนบุรี ได้ระบุถึงองค์ประกอบที่ต้องการวัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีการวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 7 หัวข้อ ดังนี้

1. การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ หมายถึง ความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น รวมถึงวิธีการหรือกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้น ไม่นิ่งนอนใจ ยอมรับสถานะที่เป็นอยู่ แต่ปรารถนาให้สิ่งต่างๆ รอบตัวดีขึ้น ตลอดจนมีความสามารถหรือมีศิลปะ
2. การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง หมายถึง การเปิดใจรับฟังแนวคิด มุมมองใหม่ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น ไม่ต่อต้านหรือมีอคติ รวมทั้งกล้ายอมรับคำวิจารณ์แนะนำคำวิจารณ์หรือความเห็นที่เป็นประโยชน์ไปใช้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองหรือวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ความเอื้อเฟื้อผู้อื่น หมายถึง การมีจิตใจเอื้อเฟื้อ ประารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข กระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่เลือกปฏิบัติ สามารถเข้าใจความต้องการพื้นฐาน ข้อจำกัดของแต่ละบุคคลและการให้การตอบสนองได้อย่างเหมาะสม

4. ความใฝ่รู้ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการเปิดรับการเรียนรู้ข้อมูลหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ สามารถผสมผสานการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการทางธุรกิจ รวมถึงยินดีที่จะแนะนำ ถ่ายทอดความรู้ที่ได้ค้นคว้าให้แก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการพัฒนา ศักยภาพของตนเองและผู้อื่น

5. ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า หมายถึง ความตั้งใจในการให้บริการ ช่วยเหลือ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการ ค้นหาและทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวัง วิเคราะห์จุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุงในการให้บริการ

6. ความใส่ใจในผลสำเร็จ หมายถึง ความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี วิเคราะห์ต้นทุน สวัสดิการผลประโยชน์ของแต่ละทางเลือกในการตัดสินใจดำเนินการใดๆ และเลือกทางเลือกที่จะสร้างผลสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ของตนเองหรือหน่วยงาน

7. คุณธรรมและความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม รับผิดชอบ ใส่ใจในข้อเท็จจริง และใช้ข้อเท็จจริงนั้นในการตัดสินใจโดยไม่ใช้อารมณ์ความรู้สึก ปฏิบัติตนในสิ่งที่ควรตามระเบียบ คุณธรรม จริยธรรมตลอดจนวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม และมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อการกระทำ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้รูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ตามรูปแบบและแนวทางการประเมินที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีขององค์การอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง จังหวัดกาญจนบุรี เนื่องจากมีความครอบคลุมตามความเหมาะสมของงาน หัวข้อการประเมินแต่ละด้านมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงาน

เกียรติคุณ วรกุล (2545) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานระดับต้น จำนวน 144 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ ไม่พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่ามีเพียงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 6.6 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

โครงการ เสือดำ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณี : บริษัท ไทย-เอเชีย พี.อี. ไฟฟ์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ หัวหน้างานระดับต้น บริษัท ไทย-เอเชีย พี.อี. ไฟฟ์ จำกัด จำนวน 136 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จิตรารัตน์ อักษรเลข (2545) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นหัวหน้างานระดับกลาง จำนวน 155 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก และยังพบว่าตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน คือ บุคลิกภาพด้านการตัดสินใจ โดยใช้อารมณ์ความรู้สึก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 23

ชาคริยา ศรีทอง (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะคิดต่อ

งานบริการกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารระดับกลางในธนาคาร จำนวน 137 คน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับกลางของธนาคารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะทางจิตวิทยา การทำงานเป็นทีมและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ จำนวน 542 คน ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุภายนอกที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ เซวาน์อารมณ์ แรงจูงใจภายใน ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค และความเชื่ออำนาจความคุมตนเองภายใน ซึ่งส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ และพบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุภายในที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs และการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

Amran and Kusbramayanti (2007) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีการ SEM (Structural Equation Modeling) โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานจำนวน 100 คนที่ทำงานอยู่ที่บริษัท PT. Carita Boat ประเทศอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การมีผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

Fry and Matherly (2006) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณกับประสิทธิภาพขององค์กร กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานจำนวน 347 คนของบริษัทอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเป็นสิ่งสำคัญที่เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร (80%) ผลผลิต (56%) และยอดขายสูงขึ้น (13%)

งานวิจัยเรื่องบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและผลการปฏิบัติงาน

โครงการ เสือดำ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำกับผล

การปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณี : บริษัท ไทย-เอเชีย พี.อี. ไฟฟ์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ หัวหน้างานระดับต้น บริษัท ไทย-เอเชีย พี.อี. ไฟฟ์ จำกัด จำนวน 136 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบด้านความหวั่นไหว (Neuroticism) มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางลบ องค์ประกอบการแสดงออก (Extraversion) องค์ประกอบความเปิดกว้าง (Openness to Experience) องค์ประกอบการยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) และองค์ประกอบ การมีสติ (Conscientiousness) มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวก องค์ประกอบด้าน ความหวั่นไหว องค์ประกอบการแสดงออกและองค์ประกอบความเปิดกว้าง สามารถพยากรณ์ผล การปฏิบัติงานได้ร้อยละ 16.1

ชูชัย สมितिไกร (2547) ศึกษาเรื่องลักษณะบุคลิกภาพและความสำเร็จในการทำงานของ บุคคลในหลายอาชีพ กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 2,518 คน จากอาชีพต่าง 7 อาชีพ ได้แก่ เกษษกร ครู พนักงานธนาคาร พนักงานโรงแรม ทันตแพทย์ พนักงานขายและเจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทาง อากาศ พบว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) บุคลิกภาพแบบยอมรับผู้อื่น (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบเปิดกว้าง (Openness to Experience) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการทำงาน ในขณะที่ บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกเป็นบุคลิกภาพเพียงด้านเดียวที่สามารถทำนาย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคลทุกกลุ่มทุกอาชีพใน 7 อาชีพ

ทนงค์ เกษทรัพย์ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 284 คน พบว่า บุคลิกภาพด้านการยอมรับสิ่งใหม่ (Openness to Experience) ด้านการแสดงออกต่อ สังคม (Extraversion) และด้านความน่าเชื่อถือ (Conscientiousness) มีความสัมพันธ์กับผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อในเชิงบวก

ชนพล เตียสุวรรณ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ความ เป็นส่วนหนึ่งกับงาน การรับรู้บรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 299 คน พบว่า บุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึก (Conscientiousness) ด้านเห็นพ้องกับผู้อื่น (Agreeableness) ด้านการแสดงตัว (Extraversion) ด้าน เปิดกว้าง (Openness to Experience) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน

และบุคลิกภาพด้านหัวน้ำใจมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน
บุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึก ด้านหัวน้ำใจและด้านเห็นพ้องกับผู้อื่นสามารถร่วมกันทำนายผลการ
ปฏิบัติงานของหัวหน้างานได้ร้อยละ 24.1

ปวีศา เนียรภาค (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่า
แห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบน
เครื่องบิน บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัดจำนวน 189 คน พบว่า ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพด้านความ
เข้าใจผู้อื่น (Agreeableness) บุคลิกภาพด้านการเปิดเผยตัวเอง (Extraversion) บุคลิกภาพด้านการ
เปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ
(Conscientiousness) การเห็นคุณค่าในตนเองและความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์
ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่รับ .01 และบุคลิกภาพด้านความไม่มั่นคง
ทางอารมณ์ (Neuroticism) มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01

รัตนาวดี นนทปฎิมากุล (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ
ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต้นของบริษัทหนังสือพิมพ์เอกชนแห่งหนึ่งกับ
กลุ่มตัวอย่างจำนวน 153 คน พบว่า บุคลิกภาพด้านความไม่มั่นคงทางอารมณ์ (Neuroticism) มี
ความสัมพันธ์ในทางลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลิกภาพ
ด้านการเปิดเผยตัวเอง (Extraversion) ด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) ด้าน
ความเข้าใจผู้อื่น (Agreeableness) และด้านความรับผิดชอบ (Conscientiousness) พบว่า มี
ความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยยังพบ
อีกว่า บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อย
ละ 55.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริพร ประโยค (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ แรงจูงใจ
ใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าระดับกลาง ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
กรณีศึกษาบริษัท ริท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัดกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 101 คน พบว่า บุคลิกภาพ
ด้านความไม่มั่นคงทางอารมณ์ (Neuroticism) มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงลบ
บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) และด้านความรับผิดชอบ
(Conscientiousness) มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก

สุदारชต์ ศิริวงศ์ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของบุคลิกภาพและความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง บริษัท มัตสึชิตะ อิเล็กทริกเวียร์ค (ไทยแลนด์) จำกัดจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 106 คน พบว่า บุคลิกภาพแบบหวั่นไหวทางอารมณ์ (Neuroticism) มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับผลการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพการยอมรับสิ่งใหม่ (Openness to Experience) บุคลิกภาพการเข้ากับผู้อื่นได้ (Agreeableness) และบุคลิกภาพความน่าเชื่อถือ (Conscientiousness) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพหวั่นไหวทางอารมณ์ บุคลิกภาพการยอมรับสิ่งใหม่ บุคลิกภาพการเข้ากับผู้อื่นได้ และบุคลิกภาพความน่าเชื่อถือ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 33.3

Barrick and Mount (1991) ได้ศึกษาวิจัยแบบอภิมาน (Meta-Analysis) เรื่องบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในงาน ความสามารถในการฝึกอบรมและประวัติทางงานบุคคล โดยรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกว่า 231 เรื่อง โดยจัดแบ่งกลุ่มอาชีพออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มตำรวจ กลุ่มผู้จัดการ กลุ่มงานขาย และกลุ่มงานที่ใช้ทักษะ และกึ่งใช้ทักษะจำนวน 146 คน พบว่า มีเพียงบุคลิกภาพด้านความมีสติเท่านั้นที่แสดงความสัมพันธ์กับเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน ในทุกกลุ่มอาชีพ สำหรับบุคลิกภาพด้านอื่นๆที่พบว่ามีความสัมพันธ์กับเกณฑ์การทำงาน ได้แก่ บุคลิกภาพด้านการแสดงตัว ซึ่งจะมีความสามารถในการทำนายความสำเร็จในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับสังคม ได้แก่ กลุ่มผู้จัดการและกลุ่มงานขาย นอกจากนี้บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ และบุคลิกภาพด้านการแสดงตัวยังทำนายความสามารถในการฝึกอบรมได้อีกด้วย สำหรับบุคลิกภาพด้านอื่นๆยังมีความสัมพันธ์ที่ไม่เพียงพอที่จะสรุปว่ามีผลต่อเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน

Rothmann and Coetzer (2003) ได้ศึกษาเรื่อง บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจำนวน 159 คน พบว่า บุคลิกภาพแบบเปิดเผย บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบมีสติมีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งบุคลิกภาพทั้ง 3 แบบนี้อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลง 28% ในการจัดการการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง

Thoresen *et. al.* (2004) ได้ศึกษาเรื่อง บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและผลการปฏิบัติงานรายบุคคล กลุ่มตัวอย่างได้แก่พนักงานขายจำนวน 137 คน พบว่า บุคลิกภาพแบบมีสติและ

บุคลิกภาพแบบเปิดเผยมีผลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของพนักงานขาย บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมและบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานโดยรวมได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงาน

ครุณี วัฒนฐานะ (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 จำนวน 775 คน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นงลักษณ์ เรือนทอง (2535) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคกลาง จำนวน 133 อำเภอ ซึ่งประกอบด้วย ศึกษาธิการอำเภอและ/หรือผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ และหัวหน้างานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอจำนวน 133 คน พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ พบว่า ภาพรวมตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมาก ส่วนดัชนีของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานสำนักงานศึกษาธิการอำเภอภาพรวมพบว่า ดัชนีของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมี 5 ด้าน คือ ด้านบุรณภาพ คุณภาพ ความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและด้านน่านาคติ

Amran and Kusbramayanti (2007) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการ SEM (Structural Equation Modeling) โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานจำนวน 100 คนที่ทำงานอยู่ที่บริษัท PT. Carita Boat ประเทศอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การมีผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

Badillo and Rustica (1997) ได้ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและการปฏิบัติงานขององค์กรจำนวน 375 คน พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพล

ทางบวกกับพฤติกรรมของพนักงาน ระดับของการขายและผลผลิตมีระดับของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง Badillo and Rustica ยังกล่าวอีกว่า หากสามารถยกระดับความพึงพอใจในการทำงาน ระดับผลการปฏิบัติงานที่สูงไว้ได้แล้ว ความผูกพันต่อองค์การจะเข้มแข็ง ซึ่งจะส่งผลถึงระดับการขาย ผลผลิตและระดับของวัฒนธรรมองค์การที่สูงด้วย

Calori and Sarnin (1991) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบริษัทของฝรั่งเศสจำนวน 289 คน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยวัฒนธรรมองค์การทั้งทางด้านการมุ่งเน้นพันธกิจ การปรับตัวด้านความสอดคล้องกันและด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องมีการสนับสนุนและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติงานของพนักงาน การตั้งใจทำงานอื่นๆ การมีจิตวิญญาณของทีม มีความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร และความมั่นคงในการทำงาน

Denison and Mishra (2000) ได้ศึกษารูปแบบขององค์การในการเชื่อมโยงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมและลักษณะเฉพาะแต่ละด้านของวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การทั้งโดยรวมและลักษณะเฉพาะแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ด้านความสอดคล้องกัน ด้านการปรับตัวและด้านการเน้นพันธกิจอยู่ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานได้

Khunthar (2007) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ความยุติธรรมในองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกพยาบาลจำนวน 137 คน พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีผลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและมีผลทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้

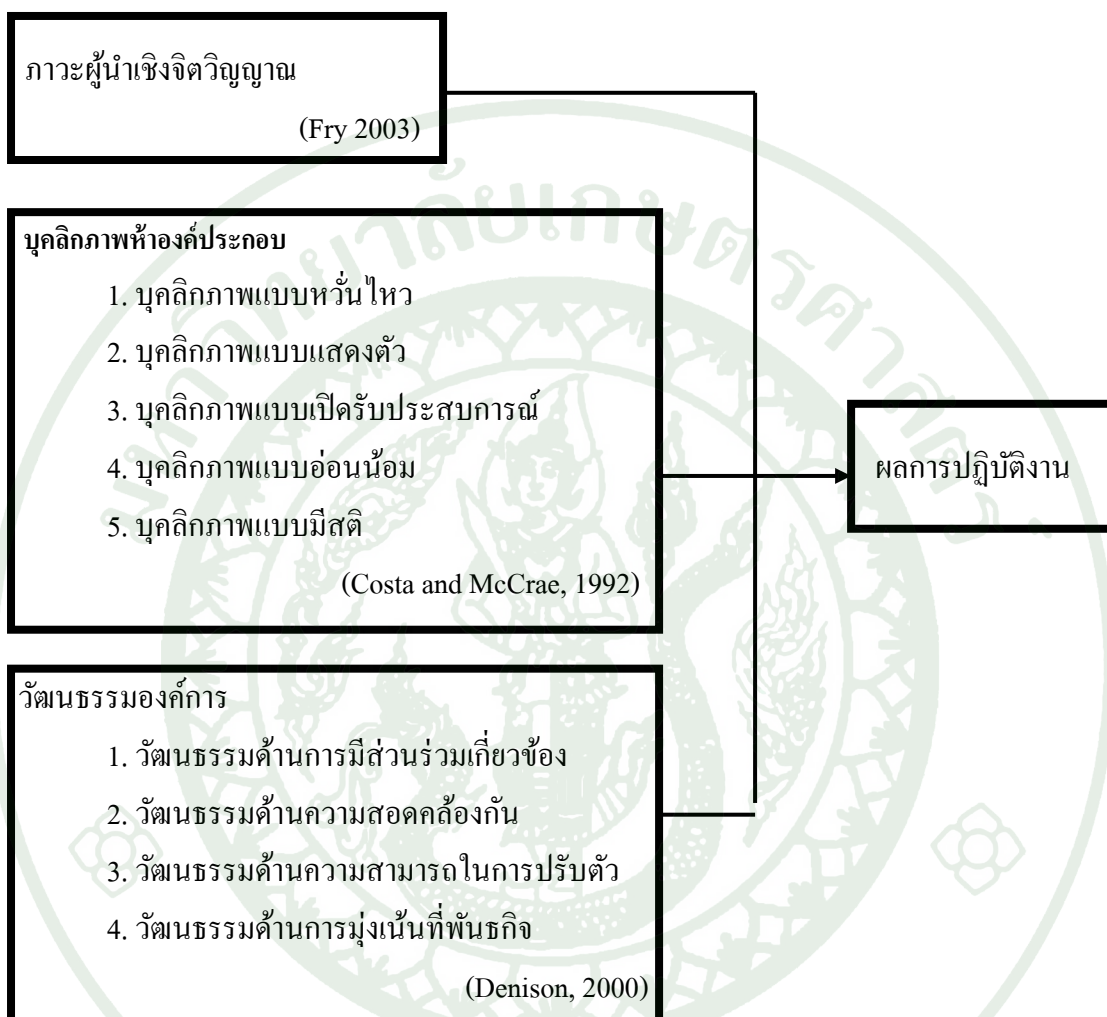
Ogbonna and Harris (2000) ได้ศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน: โดยได้ทำการวิจัยจากพนักงานระดับกลางในบริษัทของประเทศอังกฤษจำนวน 279 คน พบว่า ความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานนั้น ภาวะผู้นำไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานแต่มีความสัมพันธ์กันโดยทางอ้อมและความเชื่อมโยงระหว่าง

วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กัน โดยตรงและลักษณะเฉพาะของ วัฒนธรรมองค์การยังสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรกลางใน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน

Ojo (2009) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์การแบบร่วมมือและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารในประเทศไนจีเรียจำนวน 258 คน พบว่า จำนวน 57.7% ของกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างนี้ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบร่วมมือมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและอีกจำนวน 48.7% เห็นด้วยว่าวัฒนธรรมองค์การแบบร่วมมือสามารถกำหนดระดับผลผลิตขององค์การได้

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า ภาวะผู้นำมี ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (เกียรติคุณ วรกุล, 2545; โครงการ เสือดำ, 2545; จิตรภรณ์ อักษรเลข, 2545; ซาครียา ศรีทอง, 2547; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551; Amran and Kusbramayanti, 2007; Fry and Matherly, 2006) บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (ทงศ์ เกษทรัพย์, 2544; ธนพล เตียสุวรรณ, 2546; รัตนาวดี นนที่ปฎิมากุล, 2547; ศิริพร ประโยค, 2542; สุดารัชต์ ศิริวงษ์, 2546; Barrick and Mount, 1991; Rothmann and Coetzer, 2003; Thoresen et. al., 2004) และวัฒนธรรมขององค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (นงลักษณ์ เรือนทอง, 2535; Amran and Kusbramayanti, 2007; Badillo and Rustica, 1997; Denison and Mishra, 2000; Khunthar, 2007; Ojo, 2009) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรเหล่านี้มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

กรอบแนวคิดงานวิจัย



สมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 2 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

2.1 บุคลิกภาพแบบหัวน้ำใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

2.2 บุคลิกภาพแบบแสดงตัวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

2.3 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

2.4 บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

2.5 บุคลิกภาพแบบมีสติมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัทกระดาษแห่งหนึ่ง จำนวน 718 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่าง เพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ ใช้ตารางสำเร็จของ Krejcie & Morgan (1970 อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) โดยประชากร 718 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน (ภาคผนวก ง) ซึ่งได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยจำแนกประชากรเป็นกลุ่มหน่วยงานแล้วจึงคำนวณของของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของกลุ่มประชากร แต่ละกลุ่มหลังจากนั้นสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก

ตารางที่ 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
การตลาด	127	42
สนับสนุนการตลาด	32	10
โลจิสติกส์	116	37
การผลิต	145	53
นโยบายและวางแผนการผลิต	25	10
ประกันคุณภาพ (QA & QC)	28	11
บัญชี	20	8
วิศวกร	168	57
จัดซื้อ	31	12
คลังสินค้า	26	10
รวม	718	250

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบตรวจรายการ (Check list) ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้เข้าใจงานวิจัยเพิ่มขึ้นไม่ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลกับตัวแปรอื่น

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ซึ่งผู้วิจัยแปลและพัฒนาจากแนวคิดของ Fry (2003) เป็นข้อคำถามทางบวกจำนวน 17 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด โดยแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีรายละเอียดซึ่งประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. วิสัยทัศน์ | ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 1 - 5) |
| 2. ความรักซึ่งกันและกัน | ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ (ข้อ 6 - 12) |
| 3. ความหวัง /ความเชื่อมั่น | ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 13 - 17) |

ตอนที่ 3 แบบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ เป็นแบบวัดจากแนวคิดของ Costa and McCrae (1992) ที่แปลโดยรัตติกรณ์ จงวิศาล (2555) เป็นข้อคำถามทางบวกจำนวน 60 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ปานกลาง เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยแบบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีรายละเอียดประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. บุคลิกภาพแบบห้วนไหว | ประกอบด้วยข้อคำถาม 12 ข้อ
(ข้อ 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46, 51, 56) |
| 2. บุคลิกภาพแบบแสดงตัว | ประกอบด้วยข้อคำถาม 12 ข้อ
(ข้อ 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47, 52, 57) |
| 3. บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ | ประกอบด้วยข้อคำถาม 12 ข้อ
(ข้อ 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48, 53, 58) |
| 4. บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม | ประกอบด้วยข้อคำถาม 12 ข้อ
(ข้อ 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49, 54, 59) |
| 5. บุคลิกภาพแบบมีสติ | ประกอบด้วยข้อคำถาม 12 ข้อ
(ข้อ 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50, 55, 60) |

ตอนที่ 4 แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดของ Denison (2000) เป็นข้อคำถามทางบวกจำนวน 44 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด โดยแบบวัดวัฒนธรรมองค์การประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง | ประกอบด้วยข้อคำถาม 12 ข้อ (ข้อ 1 - 12) |
| 2. ความสอดคล้องกัน | ประกอบด้วยข้อคำถาม 9 ข้อ (ข้อ 13 - 21) |
| 3. ความสามารถในการปรับตัว | ประกอบด้วยข้อคำถาม 14 ข้อ (ข้อ 22 - 35) |
| 4. การมุ่งเน้นที่พันธกิจ | ประกอบด้วยข้อคำถาม 9 ข้อ (ข้อ 36 - 44) |

ตอนที่ 5 แบบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาในปัจจุบัน เป็นข้อคำถามทางบวกจำนวน 30 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากการแสดงพฤติกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชา ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด โดยแบบวัดผลการปฏิบัติงานมีรายละเอียดประกอบด้วย 7 หัวข้อ ได้แก่

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ | ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 1 - 4) |
| 2. การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง | ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 5 - 10) |
| 3. ความเอื้อเฟื้อผู้อื่น | ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 11 - 14) |
| 4. ความใฝ่รู้ | ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 15 - 18) |
| 5. ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า | ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 19 - 22) |
| 6. ความใส่ใจในผลสำเร็จ | ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 23 - 26) |
| 7. คุณธรรมและความรับผิดชอบ | ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 27 - 30) |

โดยข้อคำถามในส่วนที่ 2, 4 และ 5 เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าให้เลือก 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ตัวเลือกตอบ	คะแนนข้อคำถาม
น้อยที่สุด	1
น้อย	2
ปานกลาง	3
มาก	4
มากที่สุด	5

โดยข้อคำถามในส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าให้เลือก 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ตัวเลือกตอบ

คะแนนข้อคำถาม

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
ไม่เห็นด้วย	2
ปานกลาง	3
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5

ในการพิจารณาระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานนั้น ผู้วิจัยได้นำคะแนนจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างมาแจกแจงความถี่และหาค่าเฉลี่ย เพื่อแบ่งช่วงระดับของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานออกเป็น 5 ระดับ ด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น คือ

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์เพื่อแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยได้ดังนี้

4.21 - 5.00	หมายถึง	มีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูงมาก
3.41 - 4.20	หมายถึง	มีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูง
2.61 - 3.40	หมายถึง	มีคะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	หมายถึง	มีคะแนนเฉลี่ยในระดับต่ำ
1.00 - 1.80	หมายถึง	มีคะแนนเฉลี่ยในระดับต่ำมาก

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณในแต่ละด้านตามช่วงคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้

- คะแนน 4.21 – 5.00 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชามีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ อยู่ในระดับสูงมาก
- คะแนน 3.41 – 4.20 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชามีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ อยู่ในระดับสูง
- คะแนน 2.61 – 3.40 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชามีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ อยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนน 1.81 – 2.60 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชามีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ อยู่ในระดับต่ำ
- คะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชามีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ อยู่ในระดับต่ำที่สุด

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบในแต่ละด้านตามช่วงคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้

- คะแนน 4.21 – 5.00 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชามีบุคลิกภาพในด้านนั้นๆ อยู่ในระดับสูงมาก
- คะแนน 3.41 – 4.20 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชามีบุคลิกภาพในด้านนั้นๆ อยู่ในระดับสูง
- คะแนน 2.61 – 3.40 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชามีบุคลิกภาพในด้านนั้นๆ อยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนน 1.81 – 2.60 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชามีบุคลิกภาพในด้านนั้นๆ อยู่ในระดับต่ำ
- คะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชามีบุคลิกภาพในด้านนั้นๆ อยู่ในระดับต่ำที่สุด

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับวัฒนธรรมองค์การในแต่ละด้านตามช่วงคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้

- คะแนน 4.21 – 5.00 หมายถึง พนักงานระดับบังคับบัญชามีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในด้านนั้นๆ อยู่ในระดับสูงมาก

คะแนน 3.41 – 4.20	หมายถึง	พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในด้านนั้นๆอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 – 3.40	หมายถึง	พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในด้านนั้นๆอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60	หมายถึง	พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในด้านนั้นๆอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 – 1.80	หมายถึง	พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในด้านนั้นๆอยู่ในระดับต่ำที่สุด

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาระดับผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านตามช่วงคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้

คะแนน 4.21 – 5.00	หมายถึง	พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมาก
คะแนน 3.41 – 4.20	หมายถึง	พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง
คะแนน 2.61 – 3.40	หมายถึง	พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60	หมายถึง	พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 1.00 – 1.80	หมายถึง	พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้มีการตรวจสอบเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบวัดที่สร้างซึ่งได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ และแบบวัดวัฒนธรรมองค์การไปหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาในสิ่งที่ต้องการวัดและภาษาที่ใช้ในแบบวัดให้มีความเหมาะสม โดยให้คณะกรรมการที่

ปริญญาวิทยานิพนธ์ จำนวน 2 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 ท่าน เป็นผู้ตรวจและให้คำแนะนำ หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม

2. ผู้วิจัยได้นำแบบวัดซึ่งได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ แบบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ แบบวัดวัฒนธรรมองค์การและแบบวัดผลการปฏิบัติงานไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา จำนวน 30 คน และนำผลที่ได้จากการทดสอบมาหาความเชื่อมั่นของแบบวัดและทำการวิเคราะห์รายข้อเพื่อตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถาม

3. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับโดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) และวิเคราะห์ข้อคำถามรายข้อ (Item Analysis) ด้วยการหาค่าอำนาจจำแนกโดยหาค่า Item-Total Correlation)

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ จำนวน 17 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น โดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ .811 มีค่า Item-Total Correlation อยู่ระหว่าง .536 - .826 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ค) และเมื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณรายด้าน ได้ค่า ดังนี้

1) ด้านวิสัยทัศน์	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.887
2) ด้านความรักซึ่งกันและกัน	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.820
3) ด้านความหวัง/ความเชื่อมั่น	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.795

2. แบบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ จำนวน 60 ข้อ มีค่า Item-Total Correlation อยู่ระหว่าง .500 - .911 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ค) และเมื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบรายด้าน ได้ค่า ดังนี้

1) บุคลิกภาพแบบหัวน้ใหว	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.891
2) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.876
3) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.836

4) บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.873
5) บุคลิกภาพแบบมีสติ	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.837

3. แบบวัดวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 44 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ .859 มีค่า Item-Total Correlation อยู่ระหว่าง .401 - .735 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ค) และเมื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรรายด้านได้ค่า ดังนี้

1) ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.873
2) ด้านความสอดคล้องกัน	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.867
3) ด้านความสามารถในการปรับตัว	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.889
4) ด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.860

4. แบบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร จำนวน 30 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ .840 มีค่า Item-Total Correlation อยู่ระหว่าง .431 - .727 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ค) และเมื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามผลการปฏิบัติงานรายด้านได้ค่า ดังนี้

1) ด้านการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.676
2) ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.836
3) ด้านความเอื้อเฟื้อผู้อื่น	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.612
4) ด้านความใฝ่รู้	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.762
5) ด้านความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.687
6) ด้านความใส่ใจในผลสำเร็จ	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.705
7) ด้านคุณธรรมและความรับผิดชอบ	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.733

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตเก็บข้อมูลจากภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อส่งไปถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลเพื่อขออนุญาตดำเนินการเก็บข้อมูล ประกอบการทำวิจัย
2. เมื่อได้รับอนุญาตจากฝ่ายบุคคล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้รวบรวมเก็บข้อมูลเอง โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 250 ชุด ไปยังกลุ่มตัวอย่างตามสายงาน
3. ติดตามเก็บรวบรวมข้อมูลได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 250 ชุดและนำแบบสอบถามทุกชุดมาตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการจำแนกและแปลความหมายของข้อมูล
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล

4. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของสองตัวแปรที่มีความเป็นอิสระต่อกัน

5. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามหนึ่งตัว ซึ่งเป็นผลมาจากกลุ่มตัวแปรอิสระตั้งแต่สองตัวขึ้นไป



บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง การนำเสนอผลการวิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อายุงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อายุงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง
จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และอายุงาน

(n = 250)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวนคน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	165	66.0
หญิง	85	34.0
อายุ		
30 – 32 ปี	72	28.8
33 – 35 ปี	97	38.8
36 ปีขึ้นไป	81	32.4
(อายุต่ำสุด 30 ปี, อายุสูงสุด 38 ปี, อายุเฉลี่ย 33 ปี)		
สถานภาพการสมรส		
โสด	96	38.4
สมรส	154	61.6
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	74	29.6
ปริญญาโท	176	70.4

ตารางที่ 7 (ต่อ)

(n = 250)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
อายุงาน		
2 – 4 ปี	89	35.6
5 – 7 ปี	97	38.8
มากกว่า 7 ปี	64	25.6
(อายุงานต่ำสุด 2 ปี, อายุงานสูงสุด 8 ปี, อายุงานเฉลี่ย 4 ปี 11 เดือน)		

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง จำนวน 250 คน สามารถอธิบายปัจจัยส่วนบุคคลได้ ดังนี้

เพศ พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 66.0 และเป็นเพศหญิงจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0

อายุ พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 33 – 35 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 อายุ 36 ปีขึ้นไปจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4 และอายุระหว่าง 30 – 32 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8

สถานภาพการสมรส พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่สมรสเป็นจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 61.6 และโสดจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4

ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่ศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 176 คนคิดเป็นร้อยละ 70.4 และศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6

อายุงาน พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 4 – 6 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 อายุงานระหว่าง 2 – 4 ปีจำนวน 89 คนคิดเป็นร้อยละ 35.6 และอายุงานมากกว่า 6 ปีจำนวน 64 คนคิดเป็นร้อยละ 25.6

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้ำ
องค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท
อุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ
บุคลิกภาพห้ำองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

ตัวแปร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
(n = 250)			
ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ	4.07	.469	สูง
- ด้านวิสัยทัศน์	4.20	.581	สูง
- ด้านความรักเพื่อผู้อื่น	4.06	.493	สูง
- ด้านความหวัง/ ความเชื่อมั่น	3.96	.582	สูง
บุคลิกภาพห้ำองค์ประกอบ			
- บุคลิกภาพแบบหัวนั้ไหว	1.98	.383	ต่ำ
- บุคลิกภาพแบบแสดงตัว	4.12	.428	สูง
- บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	4.06	.425	สูง
- บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม	4.03	.464	สูง
- บุคลิกภาพแบบมีสติ	4.14	.451	สูง
วัฒนธรรมองค์การโดยรวม	4.04	.449	สูง
- วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง	3.91	.457	สูง
- วัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน	4.23	.492	สูงมาก
- วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว	4.05	.471	สูง
- วัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ	4.03	.482	สูง
ผลการปฏิบัติงาน	4.07	.453	สูง

จากตารางที่ 8 พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง มีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.07$) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์ประกอบวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 4.20$) รองลงมา คือ องค์ประกอบความรักเพื่อผู้อื่น ($\bar{x} = 4.06$) และองค์ประกอบความหวัง/ความเชื่อมั่น ($\bar{x} = 3.96$)

ในส่วนของคุณลักษณะห้าองค์ประกอบ พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบคุณลักษณะห้าองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ คุณลักษณะแบบมีสติ ($\bar{x} = 4.14$) รองลงมา คือ คุณลักษณะแบบแสดงตัว ($\bar{x} = 4.12$) และคุณลักษณะแบบเปิดรับประสบการณ์ ($\bar{x} = 4.06$)

วัฒนธรรมองค์กร พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง มีวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.04$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความสอดคล้องกัน ($\bar{x} = 4.23$) รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความสามารถปรับตัว ($\bar{x} = 4.05$) และวัฒนธรรมองค์กรด้านมุ่งเน้นพันธกิจ ($\bar{x} = 4.03$)

ผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง มีผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.07$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ คุณลักษณะห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ คุณลักษณะห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 2 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

2.1 บุคลิกภาพแบบห้วนไหวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

2.2 บุคลิกภาพแบบแสดงตัวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

2.3 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

2.4 บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

2.5 บุคลิกภาพแบบมีสติมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

(n = 250)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ผลการปฏิบัติงาน
ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ	.877**
บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	
- บุคลิกภาพแบบห้วนไหว	-.165**
- บุคลิกภาพแบบแสดงตัว	.851**
- บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์	.874**
- บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม	.869**
- บุคลิกภาพแบบมีสติ	.883**
วัฒนธรรมองค์การโดยรวม	.862**
- วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง	.845**
- วัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน	.837**
- วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว	.864**
- วัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ	.877**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .877$)

บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกและทางลบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ บุคลิกภาพแบบมีสติ ($r = .883$) รองลงมา คือ บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ ($r = .874$) บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม ($r = .869$) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว ($r = .851$) และบุคลิกภาพแบบห้วนไหว ($r = -.165$) ซึ่งบุคลิกภาพห้า

องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัฒนธรรมองค์การ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .862$) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ วัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ ($r = .877$) รองลงมา คือ วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว ($r = .864$) วัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ($r = .845$) และวัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน ($r = .837$) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสามารถในการร่วมกันพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และ วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ โดยการนำตัวแปรอิสระแต่ละตัวแปรมาหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อดูว่าตัวแปรอิสระเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันสูงเกิน .80 หรือไม่ เพราะถ้าตัวแปรอิสระต่างไม่เป็นอิสระต่อกันแล้ว จะทำให้แยกอิทธิพลของตัวแปรหนึ่งออกจากอีกตัวแปรหนึ่งไม่ได้ เกิดปัญหาที่เรียกว่า Multicollinearity Problem ขึ้นได้ และจะทำให้ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ความถดถอยผิดพลาดไป (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551)

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

(n = 250)

ตัวแปร	LD	Per1	Per2	Per3	Per4	Per5	Cul
LD	-	-.147*	.873**	.844**	.868**	.805**	.776**
Per1	-.147*	-	-.150*	-.154*	-.153*	-.126*	-.142*
Per2	.873**	-.150*	-	.938**	.953**	.949**	.902**
Per3	.844**	-.154*	.938**	-	.921**	.944**	.861**
Per4	.868**	-.153*	.953**	.921**	-	.906**	.894**
Per5	.805**	-.126*	.949**	.944**	.906**	-	.920**
Cul	.776**	-.142*	.902**	.861**	.894**	.920**	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หมายเหตุ: LD หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

Per1 หมายถึง บุคลิกภาพแบบหัวน้ใหว

Per2 หมายถึง บุคลิกภาพแบบแสดงตัว

Per3 หมายถึง บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์

Per4 หมายถึง บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม

Per5 หมายถึง บุคลิกภาพแบบมีสติ

Cul. หมายถึง วัฒนธรรมองค์การโดยรวม

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพแบบแสดงตัว บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม บุคลิกภาพแบบมีสติ วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับ วัฒนธรรมด้านความสอดคล้องกัน วัฒนธรรมด้านความสามารถในการปรับตัว และวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่พันธกิจ มีค่าความสัมพันธ์เกิน .80 ซึ่งส่งผลให้สัมประสิทธิ์ความถดถอยเปลี่ยนแปลงไปและการร่วมกันพยากรณ์ของตัวแปรอิสระเกิดความผิดพลาด (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551) แต่ค่าความสัมพันธ์

ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .776 บุคลิกภาพแบบห้วนไหว และวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางลบโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.142 ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพแบบห้วนไหว และวัฒนธรรมองค์การ มาร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยของตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter

(n = 250)

ตัวพยากรณ์	b	Std Error	Beta	t	p
ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ	.281	.081	.601	6.220	.000
บุคลิกภาพแบบห้วนไหว	-.477	.001	-.182	-1.75	.011
วัฒนธรรมองค์การ	.414	.000	.289	5.934	.000
ค่าคงที่ (Constant) = 1.178					
R = .676 R ² = .658 R ² Adj = .542 Overall F = 33.988 p = 0.00					

จากตารางที่ 11 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง โดยใช้ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพแบบห้วนไหวและวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพแบบห้วนไหวและวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .676 และสามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้ร้อยละ 65.8 (R² = .658)

เมื่อนำตัวแปรมาจัดเป็นสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของผลการปฏิบัติงานในการทำงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา

$$= 1.178 + .281 (\text{ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ}) + .414 (\text{วัฒนธรรมองค์การ}) \\ - .477 (\text{บุคลิกภาพแบบหัวน้ําไหว})$$

สมการพยากรณ์

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา

$$= .601 (\text{ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ}) + .289 (\text{วัฒนธรรมองค์การ}) \\ - .182 (\text{บุคลิกภาพแบบหัวน้ําไหว})$$

จากสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพแบบหัวน้ําไหว และวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชาสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้ หมายความว่า ถ้าพนักงานระดับบังคับบัญชามีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและวัฒนธรรมองค์การของพนักงานมากขึ้นเท่าใดและลดบุคลิกภาพแบบหัวน้ําไหวลง จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาเพิ่มสูงขึ้นด้วย และในทางกลับกัน ถ้าพนักงานระดับบังคับบัญชามีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและวัฒนธรรมองค์การน้อยลงเท่าใดและมีบุคลิกภาพแบบหัวน้ําไหวเพิ่มขึ้น ก็ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาลดลงด้วย โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชามากที่สุด คือ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและรองลงมาคือภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชามีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณพบว่า องค์ประกอบวิสัยทัศน์อยู่ในระดับสูงมาก องค์ประกอบความรักเพื่อผู้อื่นและองค์ประกอบ

ความเชื่อมั่น/ศรัทธาอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีความสามารถในการกระตุ้นใจให้พนักงานระดับปฏิบัติการเกิดความเชื่อถือ ยอมรับในตัวพนักงานระดับบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ก่อนที่จะมาเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชานั้น ทางองค์การมีนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่เหมาะสมและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยทางองค์การจะสรรหาบุคคลจากภายในองค์การเอง เหตุเพราะ บุคลากรภายในองค์การจะเข้าใจถึงระบบการปฏิบัติงาน เข้าใจถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์การ เข้าใจรูปแบบการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การ และรู้จักพนักงานในหน่วยงานเป็นอย่างดี พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนมากจึงเป็นพนักงานขององค์การเดิมที่ได้รับการคัดเลือก ดังนั้นพนักงานระดับบังคับบัญชาจึงเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในงาน และเข้าใจความรู้สึกของพนักงานระดับปฏิบัติการ สามารถทำให้จิตใจพนักงานระดับปฏิบัติการยามที่มีปัญหาดีขึ้น มีสติและตระหนักรู้ตนเองเสมอ สามารถโน้มน้าวใจพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อให้งานมีประสิทธิผล สร้างกระบวนการทัศนเพื่อชี้แนะแนวทางให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มองการณ์ไกล และเชื่อว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสามารถในตัวเองสูงเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานและทำงานที่มอบหมายให้ประสบความสำเร็จได้ ทักษะเหล่านี้ทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การจึงเป็นไปอย่างเป็นระบบ มีความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และจากการที่เคยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมาก่อน อาจทำให้ พนักงานระดับบังคับบัญชามีทักษะในการปฏิบัติงานสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้พนักงานระดับบังคับบัญชามีบทบาทในการเชื่อมโยงระหว่างพนักงานระดับจัดการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติการ มีหน้าที่วางแผน มอบหมายงาน ติดตาม ควบคุม รวมทั้งประเมินผลงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจึงต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในระบบงานและเข้าใจในความรู้สึกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ทางองค์การยังให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยเน้นพิจารณาหลักเกณฑ์จากคุณลักษณะ พฤติกรรม ทักษะ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน เพื่อให้ได้พนักงานระดับบังคับบัญชาที่เข้าถึงจิตใจและความรู้สึกของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถที่จะตอบสนองต่อความรู้สึกนั้น และพัฒนาความรู้สึกเพื่อเข้าใจซึ่งกันและกันได้ จึงทำให้ทางองค์การได้กำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรให้เป็นวาระสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เพราะองค์การเชื่อว่า การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมุ่งเน้นที่บุคลากร โดยองค์การมีการเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรไปสู่ระดับการทำงานที่สูงขึ้น มีการให้พนักงานเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานด้วยการให้โอกาสในการฝึกอบรมในด้านต่าง เช่น ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความฉลาด

ทางอารมณ์ (Emotional Quotient) ฯลฯ เพื่อการสร้างความพร้อมเมื่อได้รับบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้น ให้พนักงานได้เติบโตในองค์กร และสามารถสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญของบริษัท

บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบของบุคลิกภาพพบว่า บุคลิกภาพแบบมีสติอยู่ในระดับสูงมาก บุคลิกภาพแบบแสดงตัว บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมอยู่ในระดับสูง และบุคลิกภาพแบบห้วนไหวอยู่ในระดับต่ำ จากการที่บุคลิกภาพแบบห้วนไหวอยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาจะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่ไม่ห้วนไหวต่อสิ่งรอบตัว อาจเป็นเพราะ หน้าที่ในการทำงานต้องรับกับแรงกดดันและความเครียดที่เกิดจากการเร่งรีบทำงานเพื่อส่งมอบให้ลูกค้าได้ทันตามกำหนด และมีรูปแบบการทำงานที่ซ้ำซาก จำเจ ต้องใช้ความอดทนสูง จึงอาจทำให้พนักงานระดับบังคับบัญชามีบุคลิกภาพด้านห้วนไหวอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้อยู่ในตำแหน่งพนักงานระดับบังคับบัญชาจะต้องผ่านการคัดเลือก ฝึกอบรม และมีประสบการณ์ในการทำงานมาพอสมควร จึงอาจทำให้พนักงานระดับบังคับบัญชานั้นมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ต้องควบคุมตนเองได้ดี ไม่ห้วนไหวง่าย มีความระมัดระวังในการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นซึ่งอาจจะก่อให้เกิดอันตรายได้ และเนื่องจากพนักงานระดับบังคับบัญชาในบางหน่วยงานต้องอยู่กับเครื่องจักรอาจทำให้มีความวิตกกังวลกลัวความผิดพลาดที่เกิดขึ้น รวมถึงการทำงานที่ต้องแข่งขันกับเวลา การทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก กระบวนการคัดเลือกขององค์กรมีการคัดเลือกพนักงานที่มีความอดทนสูง โดยให้มีการทดลองทำงานจริงเพื่อให้เห็นสภาพเงื่อนไขในการทำงาน จึงอาจเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกและตัดสินใจเข้าร่วมงานกับองค์กร เป็นผู้ที่มีความอดทนสูงและไม่ห้วนไหวต่อสิ่งรอบตัว

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชามีบุคลิกภาพแบบมีสติอยู่ในระดับสูงมาก นั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาต้องการความถูกต้องและแม่นยำ พนักงานระดับบังคับบัญชาจึงต้องมีความรับผิดชอบในงานเป็นอย่างมาก เป็นบุคคลที่สามารถทำงานให้เสร็จตามเวลา รวมถึงมีการคิดและวางแผนเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น มีการเตรียมแผนการทำงานของตนเองให้ตรงกับทีม มีระเบียบและมีการจัดการระบบ มีความสุขุมในการทำงาน ประพฤติตนตามระเบียบวินัย โดยเกณฑ์ในการแต่งตั้งขึ้นเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชานั้น คือ การทำงานโดยปราศจากข้อผิดพลาด ทางองค์กรจึงมีการพิจารณาคัดเลือกพนักงานที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความสุขุมรอบคอบ มีอารมณ์ที่หนักแน่น มี

ความมั่นใจในตัวเอง รู้จักวางแผน ทำงานเป็นระเบียบเรียบร้อย ไว้วางใจได้ให้เป็นพนักงานระดับ บังคับบัญชา

พนักงานระดับบังคับบัญชามีบุคลิกภาพแบบแสดงตัว แบบอ่อนน้อม และแบบเปิดรับ ประสพการณ์อยู่ในระดับสูงนั้น อาจเนื่องมาจาก พนักงานระดับบังคับบัญชาต้องสามารถสร้าง ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้ดี เข้ากับคน ได้ง่าย มีความกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคล่องแคล่ว กระฉับกระเฉง คล่องตัว นอกจากนี้พนักงานระดับบังคับบัญชาต้องปฏิบัติงานกับ คนที่หลากหลาย ต้องสามารถแสดงความคิดเห็นในงานกับผู้ร่วมงานและลูกค้าได้เป็นอย่างดี โดย อาศัยความร่วมมือและการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และพนักงานระดับบังคับบัญชาต้องมีความ ไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน จริงใจและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อ่อนน้อมถ่อมตน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและ กันในงาน มุ่งทำเพื่อประโยชน์และผลผลิตโดยรวมขององค์กร เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด และพนักงานระดับบังคับบัญชาต้องพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจกับองค์กรอื่นๆ ได้ ต้องแสวงหา ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ มีความอยากรู้อยากเห็น มีมุมมองที่เปิดกว้างในการยอมรับสิ่งที นอกเหนือจากสิ่งที่เคยมีมาก่อน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานของตนและองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่กล่าวมาอาจจะทำ ให้องค์กรมีการคัดเลือกพนักงานที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงานเหล่านี้จะต้องสุ่มรอบคอบ มี กระบวนการคิดที่เป็นระบบ เป็นมิตรและสนิทสนมกับผู้อื่น เป็นคนที่มีจินตนาการ มีความ ประณีประนอม มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีการทำงานเป็นทีมที่รู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กล้า ที่จะขอความเห็นหรือคำแนะนำจากพนักงานระดับจัดการและบุคคลอื่นที่มีประสบการณ์สูงกว่า มี ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความนอบน้อมถ่อมตนและมี ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ จึงทำให้พนักงานระดับบังคับบัญชานั้นมี บุคลิกภาพแบบแสดงตัว บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม และบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสพการณ์อยู่ใน ระดับสูง

วัฒนธรรมองค์การ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชามีการรับรู้วัฒนธรรม องค์การอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า องค์ประกอบ ด้านความสอดคล้องกัน องค์ประกอบด้านมุ่งมั่นที่พันธกิจ องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม เกี่ยวข้อง และองค์ประกอบด้านความสามารถในการปรับตัวอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ในด้าน

ความสอดคล้องกัน องค์กร ได้มีการวางนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ โดยมีการเน้นให้พนักงานที่ปฏิบัติงานทั้งที่มีลักษณะงานคล้ายกันและลักษณะงานที่แตกต่างกันทุกระดับในสายงานมีความเข้าใจถึงระบบงานร่วมกัน เข้าใจถึงระบบความเชื่อ ค่านิยมและสัญลักษณ์ต่างๆร่วมกัน มีการประสานงาน และความร่วมมือกันในการทำงานเป็นอย่างดี การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับ องค์กร ได้มีการส่งเสริมให้พนักงาน ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน ทั้งการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในงานร่วมกัน ให้พนักงาน ได้แสดงความคิดเห็นในงาน ได้ตามความเหมาะสม ที่สำคัญยังมีการวางหรือกำหนดเป้าหมายร่วมกันในทีมการทำงานอีกด้วย ดังที่อุดมการณ์ของทางองค์กร ที่ให้ความสำคัญต่อ คุณค่าของพนักงาน และถือว่าพนักงานเหล่านั้นคือสมบัติที่มีค่าที่สุด พยายามคัดสรรบุคคลากร ที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรมเข้ามาร่วมงาน ให้การฝึกฝน พัฒนา และดูแลอย่างดีด้วยสวัสดิการและผลตอบแทนตามสมควร การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการมุ่งเน้นพันธกิจ องค์กร ได้มีเผยแพร่และบัญญัติบทบาทหน้าที่การทำงานของพนักงานในประกาศต่างๆและระเบียบการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีการแจ้งและตีปประกาศให้พนักงานแต่ละระดับได้รับทราบ โดยระบุถึงนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่องค์กรจะประสบความสำเร็จที่ชัดเจนและเผยแพร่ให้กับพนักงานได้รับทราบอีกเช่นกัน ทั้งนี้เนื้อหาและบทบาท นโยบายต่างๆขององค์กรยัง ได้แฝงไว้ในรูปแบบการปฐมนิเทศหรือการจัดสัมมนาให้แก่พนักงานด้วย ซึ่งเมื่อองค์กร ได้อธิบายถึงบทบาทหน้าที่และเป้าหมายขององค์กรเหล่านั้น จึงทำให้พนักงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนและก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างประสบความสำเร็จ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความสามารถในการปรับตัวอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก องค์กร ได้มีการปรับปรุง โครงสร้างขององค์กรรวมทั้งระบบการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมากยิ่งขึ้น ซึ่งวิสัยทัศน์องค์กรมุ่งเน้นที่จะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคที่มุ่งดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้แก่อาเซียน และชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายใต้คุณภาพการบริหารงานระดับโลก สอดคล้องกับหลักปรัชญาภิบาล และมีมาตรฐานความปลอดภัยสูง อีกทั้งยังมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้น คน ด้วยสินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพจากกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความเป็นเลิศ จึงส่งผลให้พนักงานในองค์กรเกิดการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา

ผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชามีความรับผิดชอบ สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้บรรลุตามที่ได้รับมอบหมายได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานระดับปฏิบัติการที่จะ

ขึ้นมาเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชา นั้น จะพิจารณาจากผู้ที่มิผลงานเป็นที่ยอมรับ มีความรับผิดชอบสูง มีวินัยในตนเอง มีการประพฤติปฏิบัติตนที่ดีเป็นแบบอย่างแก่พนักงานทั่วไปจนเป็นที่ยอมรับ มีการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้มาซึ่งผลงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ทางองค์การมีมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้งต่อปี เพื่อมุ่งเน้นประสิทธิภาพและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์การ ทำให้พนักงานทราบว่าต้องพัฒนาส่วนใดบ้างจึงจะตรงกับนโยบาย เป้าหมายและความคาดหวังขององค์การ ตามที่อุดมการณ์ของการทางองค์การที่มุ่งกระทำการทุกอย่าง ด้วยความตั้งใจให้เกิดผลในทางที่ดีกว่าเสมอ โดยมุ่งมั่นที่จะประกอบธุรกิจอย่างดียิ่งเยี่ยม เพิ่มความสามารถ ขณะเดียวกันก็พยายามหาแนวทาง การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอยู่ตลอดเวลา และอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการฝึกอบรมและจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถ ได้แก่ การพัฒนาด้านบุคลิก การพัฒนาภาวะผู้นำ ฯลฯ

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย ปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของพนักงานระดับบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .877$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่าสหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณอยู่ในระดับสูง ก็จะส่งผลให้ระดับผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย และถ้าหากพนักงานระดับบังคับบัญชามีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณอยู่ในระดับต่ำ ก็จะส่งผลให้ระดับของผลการปฏิบัติงานต่ำลงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fry (2003) ที่ระบุไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ สามารถที่จะเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถจูงใจและสนับสนุนพนักงานให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม กลุ่มหรือองค์การ และพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ Amran and Kusbramayanti (2007) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีการ SEM (Structural Equation Modeling) พบว่า ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การมีผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Fry and

Matherly (2006) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณกับประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเป็นสิ่งสำคัญที่เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ผลผลิต และยอดขายสูงขึ้น

สมมติฐานที่ 2 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 บุคลิกภาพแบบห้วนไหวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลิกภาพแบบห้วนไหวมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.165$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องมาจาก บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบห้วนไหวค่านั้นเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยจิตใจที่มุ่งมั่น สงบเยือกเย็น ไม่เกิดอารมณ์โกรธได้ง่าย มีความผ่อนคลายในการทำงาน อดทนต่อสิ่งเร้าและเผชิญกับความเครียด ได้เป็นอย่างดี ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Howard and Howard (2001) ที่กล่าวว่า บุคคลที่ปฏิบัติงานด้วยจิตใจที่มุ่งมั่น สงบเยือกเย็นไม่ห้วนไหวต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ไม่เกิดอารมณ์โกรธได้ง่าย มีความผ่อนคลายในการทำงาน อดทนต่อสิ่งเร้าและเผชิญกับความเครียด ได้เป็นอย่างดี คุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชามีประสิทธิภาพ และเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับพนักงานระดับบังคับบัญชาที่ต้องทนอยู่ในภาวะความเครียดสูงจากการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนาวดี นนทบุรีภูมิกุล (2547) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต้นของบริษัทหนังสือพิมพ์เอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า บุคลิกภาพด้านความไม่มั่นคงทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ในทางลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพร ประโยค (2542) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาบริษัท ริท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า บุคลิกภาพด้านความไม่มั่นคงทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงลบ

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 บุคลิกภาพแบบแสดงตัวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลิกภาพแบบแสดงตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .851$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องมาจาก สภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาจำเป็นต้องปฏิบัติงานกับคนที่หลากหลาย ต้องสามารถแสดงความคิดเห็นในงานกับผู้ร่วมงานและลูกค้าได้เป็นอย่างดี พนักงานระดับบังคับบัญชาต้องสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี เข้ากับคนได้ง่าย มีความกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคล่องแคล่ว กระฉับกระเฉง คล่องตัว ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Howard and Howard (2001) ที่กล่าวว่า บุคคลเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย กล้าแสดงออกและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานราบรื่นยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thoresen et. al. (2004) ที่ได้ศึกษาเรื่อง บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและผลการปฏิบัติงาน รายบุคคล พบว่า บุคลิกภาพแบบมีสติและบุคลิกภาพแบบเปิดเผยมีผลทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน รายบุคคลของพนักงานชาย และงานวิจัยของ Rothmann and Coetzer (2003) ที่ได้ศึกษาเรื่อง บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและผลการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลิกภาพแบบเปิดเผย บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบมีสติมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานและความคิดสร้างสรรค์

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .874$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องมาจาก พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์สูงนั้นจะดำเนินชีวิตเต็มไปด้วยจินตนาการ เข้าใจถึงคุณค่าของศิลปะ เห็นความสำคัญของอารมณ์ว่าเป็นสิ่งสำคัญ ชอบที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ ไม่หยุดอยู่ที่เดิม มีความคิดแตกต่างจากหลักการมีโลกทัศน์กว้างไกล ปัจจัยเหล่านี้อาจจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาทำให้สามารถนำความรู้ เทคนิค วิทยาการใหม่ๆ มาพัฒนางานให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรสามารถก้าวตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังสอดคล้องกับแนวคิดของ Howard and Howard (2001) ที่กล่าวว่า บุคคลที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองหรือมีความกระตือรือร้น ไม่หยุดนิ่ง แสวงหาสิ่งต่างๆ รอบตัว จะช่วยพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ทำให้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และผลการศึกษครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนาวดี นนท์ปฏิมากุล (2547) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของ

พนักงานระดับต้นของบริษัทหนังสือพิมพ์เอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของ ทนงค์ เกษทรัพย์ (2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า บุคลิกภาพด้านการยอมรับสิ่งใหม่ ด้านการแสดงออกต่อสังคม และด้านความน่าเชื่อถือ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อในเชิงบวก

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .869$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องมาจาก พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมสูงนั้นจะมีการปรับตัวสูง เป็นบุคลิกภาพที่บ่งชี้ถึงความเป็นมิตร เป็นบุคคลที่ยอมรับผู้อื่น หลีกเลี่ยงการทะเลาะเบาะแว้ง มีจิตใจอ่อนโยน มีความซื่อตรง เชื่อถือได้และเต็มใจพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา เพราะว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานระดับจัดการ เพื่อรับนโยบายมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ดังที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Howard and Howard (2001) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีความอ่อนน้อมจะปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้ดี มีความเป็นมิตรกับคนรอบข้าง มีจิตใจโอปอฮอมารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ส่งผลกระทบต่อระบบการปฏิบัติงาน และผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของชนพล เตียสุวรรณ (2546) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ความเป็นส่วนหนึ่งกับงาน การรับรู้บรรยากาศองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กับ พบว่า บุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึก ด้านเห็นพ้องกับผู้อื่น (Agreeableness หรือบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม) ด้านการแสดงตัว ด้านเปิดกว้าง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน

สมมติฐานย่อยที่ 2.5 บุคลิกภาพแบบมีสติมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลิกภาพแบบมีสติมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .883$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อาจ เนื่องจาก พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพแบบมีสติสูงนั้นจะเป็นบุคคลที่มีความ รอบคอบ มีระเบียบ มุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ ใช้ความคิดอย่าง รอบคอบก่อนปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา เพราะ ลักษณะงานขององค์กรต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในตนเองสูงในส่วนที่ต้องควบคุม เครื่องจักรในองค์กรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียที่ ร้ายแรง ต้องปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันอุบัติเหตุที่ร้ายแรง นอกจากนี้ยัง ต้องวางแผนและควบคุม จัดการ พนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นพนักงานได้บังคับบัญชาให้ ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังสอดคล้องกับแนวคิดของ Howard and Howard (2001) ที่ กล่าวว่า บุคคลที่มีความรอบคอบ มีระเบียบ จะเป็นบุคคลที่มีสมาธิ มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่จะ ถึงผลกับผลการปฏิบัติงาน และผลการศึกษารุ่นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Barrick and Mount (1991) ที่ได้ศึกษาแบบอภิมาน (Meta-Analysis) เรื่องบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและเกณฑ์ผลการ ปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในงาน ความสามารถในการฝึกอบรมและประวัติทำงาน บุคคล พบว่ามีเพียงบุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึกเท่านั้นที่แสดงความสัมพันธ์กับเกณฑ์ผลการ ปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน และงานวิจัยของ ปวีริสา เนียรภาค (2551) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจ กับผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด พบว่า ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพด้านความเข้าใจผู้อื่น (Agreeableness) บุคลิกภาพด้านการเปิดเผยตัวเอง (Extraversion) บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ (Conscientiousness) การเห็นคุณค่าในตนเองและความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่รับ .01 และบุคลิกภาพด้านความไม่มั่นคง ทางอารมณ์ (Neuroticism) มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ บังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการ ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .862$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องจาก

องค์การมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีการชี้แจงโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ให้พนักงานได้ทราบ และนำวัฒนธรรมองค์การไปปฏิบัติร่วมกัน เน้นย้ำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจและทราบถึงบทบาท ลักษณะเฉพาะขององค์การ แนวทางนโยบายและข้อควรปฏิบัติที่องค์การมุ่งเน้นให้เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานทราบว่าตนเองต้องปฏิบัติงานอย่างไร ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานอย่างไร รวมถึงทราบค่านิยมในการทำงานขององค์การเพิ่มมากขึ้น พนักงานจะมีการปฏิบัติงานดีกับสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายขององค์การที่ตั้งไว้ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การช่วยสนับสนุนและส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นมิตร มีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานในองค์การทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกัน ส่งผลถึงผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Denison, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (2004) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นสามารถสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้้องค์การก้าวไปสู่ประสิทธิผล ดังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Badillo and Rustica (1997) ได้ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและการปฏิบัติงานขององค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงาน ระดับของการขายและผลผลิต และงานวิจัยของ Khunthar (2007) ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ้องค์การแห่งการเรียนรู้ ความยุติธรรมในองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกพยาบาล การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีผลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและมีผลทางบวกกับ้องค์การแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้องค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter ของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้องค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพแบบห้วนไหว และวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายหรือพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้ร้อยละ 65.8 (R^2 Adj = .658) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .676 ซึ่งวัฒนธรรมองค์การสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้สูงที่สุด รองลงมาคือภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและบุคลิกภาพแบบห้วนไหว ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์การอุตสาหกรรมกระดาษที่ทำการศึกษามุ่งเน้นการปลูกฝัง

ระบบความเชื่อ ค่านิยมให้พนักงาน มีการสอนงานระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้อง (Coaching) ให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน มีการกำหนดโครงสร้างและกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานองค์กร ให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจถึงบทบาท ลักษณะเฉพาะขององค์กร แนวทาง นโยบายและข้อควรปฏิบัติขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น มีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน ให้โอกาสในการตัดสินใจ สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มและจัดการงานของตนเองได้ มีความรับผิดชอบ ต่องานร่วมกัน มีการปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจ แนวทางขององค์กร ในการให้ความสำคัญกับลูกค้า และตลาดการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Denison (2000) ที่กล่าวว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรนั้นส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านต่างๆ ทั้งด้าน โครงสร้าง ขวัญกำลังใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีนั้น จะก่อให้เกิดระดับการลาออกของพนักงานที่ลดลง การขาดงานลดลง ช่วยลดต้นทุนและทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้นได้ และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Denison and Mishra (2000) ได้ศึกษารูปแบบขององค์กรในการเชื่อมโยงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมและลักษณะเฉพาะแต่ละด้านของวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพของมัน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้งโดยรวมและลักษณะเฉพาะแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ด้านความสอดคล้องกัน ด้านการปรับตัวและด้านการเน้นพันธกิจอยู่ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และงานวิจัยของ Khunthar (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความยุติธรรมในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกพยาบาล พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีผลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและมีผลทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการวิจัยล้วนพบว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

ในส่วนของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ด้วยเช่นกัน อาจเนื่องมาจาก พนักงานระดับปฏิบัติการมีกรรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของพนักงานระดับ บังคับบัญชา โดยพิจารณาจากความสามารถของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลหรือกลุ่มอื่นๆ ในการโน้มน้าว ชักจูง กระตุ้นจิตใจให้เชื่อถือ ยอมรับ ประสานพลังเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งหาก พนักงานระดับบังคับบัญชามีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณที่มีประสิทธิผลจะสามารถตัดสินใจ สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานระดับปฏิบัติการยึดมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่ง

สอดคล้องกับแนวคิดของ Fry (2003) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณแสดงให้เห็นว่า ความหวัง/ความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นตัวทำให้ผู้ตามมุ่งไปในอนาคตข้างหน้าและจัดหาความต้องการและความคาดหวังในทางบวกที่กระตุ้นความพยายามผ่านทางแรงจูงใจภายใน ความรักซึ่งเห็นแก่ผู้อื่นเป็นสิ่งที่ได้รับจากองค์กรและกระจายไปสู่เพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยลดความกลัว ความกังวล ความโกรธ ความอิจฉา ความเห็นแก่ตัวทำให้เกิดการตระหนักรู้และยกย่องในตัวเองและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นแรงจูงใจภายในที่มีพื้นฐานมาจาก วิสัยทัศน์ (การกระทำ) ความรักซึ่งเห็นแก่ผู้อื่น (รางวัล) และความหวัง/ความเชื่อมั่นจะทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของ ความผูกพันในองค์กรและผลผลิตที่พัฒนาต่อไปไม่หยุดยั้ง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Fry and Matherly (2006) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณกับประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเป็นสิ่งสำคัญที่เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร (80%) ผลผลิต (56%) และยอดขายสูงขึ้น (13%)

ในส่วนของคุณลักษณะแบบหัววันไหวที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ด้วยเช่นกัน อาจเนื่องมาจาก การที่พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีความหัววันไหวทางอารมณ์ มีความวิตกกังวล เป็นคน โกรธง่าย ความท้อแท้ คำนึงถึงแต่ตนเอง มีความกระตือรือร้นแรง มีอารมณ์แปรปรวน ไม่ค่อยมีเหตุผล ไม่สามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการของจิตใจได้ และมีความสามารถในการจัดการกับความเครียดต่ำ ทำให้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นผลของการกระทำกิจกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ ดังนั้นการจะทำให้ผลการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายได้ พนักงานระดับบังคับบัญชาจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ที่สามารถจัดการกับความ ต้องการและอารมณ์ของตนเองได้ดี มีความสงบนิ่ง ผ่อนคลาย และสามารถเผชิญหน้ากับสภาวะที่มีความตึงเครียดได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Howard and Howard (2001) กล่าวว่า บุคคลที่ค่าบุคลิกภาพแบบหัววันไหวอยู่ในระดับต่ำ จะแสดงให้เห็นถึงบุคลิกภาพที่สงบ เช่น ไม่วิตกกังวล มีความรู้สึกปลอดภัยและผ่อนคลาย เมื่อพนักงานรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ไม่วิตกในการทำงาน เขาจะมีความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงาน ไม่รู้สึกกดดัน ไม่มีความรู้สึกขุ่นมัวหรือคับข้องใจในการปฏิบัติงานจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยบางส่วนของชนพล เตียสุวรรณ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ความเป็นส่วนหนึ่งกับงาน การรับรู้บรรยากาศองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า บุคลิกภาพด้านมีจิตสำนึก ด้านหัววันไหว และด้านเห็นพ้องกับผู้อื่นสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ได้ร้อยละ 24.1 และสอดคล้องกับผลการวิจัยบางส่วนของสุรารักษ์ ศิริวงศ์ (2546) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของบุคลิกภาพและความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้า

งานระดับกลาง บริษัท มัตสึชิตะ อิเล็กทริกเวียร์ค (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า บุคลิกภาพหัวหน้าไหวทาง
อารมณ์ บุคลิกภาพการยอมรับสิ่งใหม่ บุคลิกภาพการเข้ากับผู้อื่นได้ และบุคลิกภาพความน่าเชื่อถือ
สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 33.3



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้ำ
องค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงจิต
วิญญาณ บุคลิกภาพห้ำองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาตัว
พยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้ำองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ ที่
สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่ง
หนึ่ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัทกระดาษแห่ง
หนึ่ง จำนวน 718 คน ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่าง เพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการ
วิจัย โดย การกำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ ใช้ตารางสำเร็จของ Krejcie & Morgan (อ้างถึง
ใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) โดยประชากร 718 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน ซึ่งได้ใช้วิธีการ
สุ่มตัวอย่างแบบชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยจำแนกประชากร
เป็นกลุ่มหน่วยงานแล้วจึงคำนวณของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของกลุ่มประชากรแต่ละกลุ่ม
หลังจากนั้นสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบตรวจรายการ (Check list) ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้เข้าใจงานวิจัยเพิ่มขึ้นไม่ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลกับตัวแปรอื่น

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ซึ่งผู้วิจัยแปลและพัฒนาจากแนวคิดของ Fry (2003) จำนวน 17 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากการแสดงพฤติกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความรักซึ่งกันและกันและความหวัง /ความเชื่อมั่น

ตอนที่ 3 แบบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ เป็นแบบวัดจากแนวคิดของ Costa and McCrae (1992) ที่แปลโดยรัตติกรณ์ จงวิศาล (2555) จำนวน 60 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบห้วนใจ บุคลิกภาพแบบแสดงตัว บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม และบุคลิกภาพแบบมีสติ

ตอนที่ 4 แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดของ Denison (2000) จำนวน 44 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ความสอดคล้องกัน ความสามารถในการปรับตัว และการมุ่งมั่นที่พันธกิจ

ตอนที่ 5 แบบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาในปัจจุบัน จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งประกอบด้วย 7 หัวข้อ ได้แก่ การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ การเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุง ความเอื้อเฟื้อผู้อื่น ความใฝ่รู้ ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้าความใส่ใจในผลสำเร็จ และคุณธรรมและความรับผิดชอบ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ Enter

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง จำนวน 250 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 165 คน และเป็นเพศหญิงจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 66 และร้อยละ 34 ตามลำดับ มีอายุระหว่าง 33 – 35 ปี จำนวน 97 คน อายุ 36 ปีขึ้นไปจำนวน 81 คน และอายุระหว่าง 30 – 32 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 ร้อยละ 32.4 และร้อยละ 28.8 ตามลำดับ สถานภาพการสมรส จำนวน 154 คนคิดเป็นร้อยละ 61.6 และโสดจำนวน 96 คนคิดเป็นร้อยละ 36.4 ระดับการศึกษาศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 176 คนคิดเป็นร้อยละ 70.4 และศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 74 คนคิดเป็นร้อยละ 29.6 อายุงานระหว่าง 4 – 6 ปี จำนวน 97 คน อายุงานระหว่าง 2 – 4 ปีจำนวน 89 คน และอายุงานมากกว่า 6 ปีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 ร้อยละ 35.6 และร้อยละ 25.6 ตามลำดับ

2. การรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบวิสัยทัศน์ องค์ประกอบความรักเพื่อผู้อื่น และองค์ประกอบความเชื่อมั่น/ความศรัทธาอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

3. บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ พบว่า บุคลิกภาพแบบมีสติ บุคลิกภาพแบบแสดงตัว บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมอยู่ในระดับสูง และบุคลิกภาพแบบห้วนไหวอยู่ในระดับต่ำ

4. วัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องกันอยู่ในระดับสูงมาก วัฒนธรรมองค์การด้านความสามารถปรับตัว และวัฒนธรรมองค์การด้านมุ่งเน้นพันธกิจ และวัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับอยู่ในระดับสูง

5. ผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .877

สมมติฐานที่ 2 บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

สมมติฐานย่อยที่ 2.1 บุคลิกภาพแบบห้วนไหวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลิกภาพแบบห้วนไหวมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ -.165

สมมติฐานย่อยที่ 2.2 บุคลิกภาพแบบแสดงตัวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลิกภาพแบบแสดงตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .851

สมมติฐานย่อยที่ 2.3 บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ .874

สมมติฐานย่อยที่ 2.4 บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ .869

สมมติฐานย่อยที่ 2.5 บุคลิกภาพแบบมีสติมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลิกภาพแบบมีสติมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสหสัมพันธ์ เท่ากับ .883

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .862

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรม กระจาย แห่งหนึ่ง

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถอธิบายหรือพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้ถึงร้อยละ 54.2 (R^2 Adj = .542) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .676

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัทอุตสาหกรรมกระจายแห่งหนึ่ง มีข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของพนักงานระดับบังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้น

1.1 ทางองค์การควรจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมากขึ้น และควรส่งเสริมให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ โดยสามารถใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลายวิธีร่วมกัน เช่น การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ การไตร่ตรอง เป็นต้น และภายหลังการฝึกอบรมควรติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมและอาจนำผลมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี นอกจากนี้หลักการและ

แนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสามารถปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร เช่น นำมาสร้างเป็นแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการสรรหา คัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งผู้ที่จะมาเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาได้

2. จากผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพสี่ด้าน คือ บุคลิกภาพแบบแสดงตัว บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม และบุคลิกภาพแบบมีสติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ดังนั้นทางองค์กรควรพัฒนาบุคลิกภาพทั้งสี่ด้าน โดยการสนับสนุนให้พนักงานระดับบังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงออกอย่างเหมาะสม หรือฝึกอบรมให้มีความกล้าแสดงออกมากขึ้น เช่น ให้พนักงานทำกิจกรรมกลุ่ม โดยใช้บทบาทสมมติ (Role Play) มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ๆระหว่างพนักงานในหน่วยงานและต่างหน่วยงาน สร้างกระบวนการทำงานที่หลากหลาย มีการจัดการฝึกอบรม หรือการทำการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับงานใหม่ๆเพื่อเป็นการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการนำเทคโนโลยีตลอดจนกลยุทธ์ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ

บุคลิกภาพแบบหัวน้ํา พบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานและสามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นทางองค์กรควรลดระดับบุคลิกภาพด้านหัวน้ําของพนักงานระดับบังคับบัญชาให้น้อยลงหรือส่งเสริมให้มีความมั่นคงทางอารมณ์ในการทำงานให้มากขึ้น โดยการส่งเสริมให้พนักงานมีกิจกรรมทำงานร่วมกัน มีการฝึกทักษะในการทำงานโดยใช้ระบบที่เสี่ยง คือคอยสนับสนุน ช่วยเหลือ สอบถามเกี่ยวกับปัญหาต่างๆที่พนักงานมีความวิตกกังวล เพื่อให้พนักงานระดับบังคับบัญชามีอารมณ์และจิตใจที่มั่นคง สามารถเผชิญหน้าและจัดการกับปัญหาต่างๆได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่โดยตรงในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน สามารถนำบุคลิกภาพมาใช้ในคัดเลือกพนักงานให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งในอนาคตได้ หรือหัวหน้างานสามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมกับลักษณะบุคลิกภาพโดยรวมของบุคคลนั้นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

3. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมและแต่ละด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ความสอดคล้องกัน ความสามารถในการปรับตัว และการมุ่งเน้นที่พันธกิจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงควรให้การ

สนับสนุนการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ให้เพิ่มมากขึ้น โดยจัดทำการประชุมเชิงปฏิบัติการเบื้องต้นเกี่ยวกับสิ่งที่พนักงานใหม่ควรรู้ถึงองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่าองค์กรของตนเองนั้นมีลักษณะงานอย่างไร มีเป้าหมายอย่างไร และสามารถปรับให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาและเป้าหมายขององค์กร จัดทำสื่อที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมให้พนักงานรับรู้และเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร นอกจากนี้สามารถจัดেলাทางสังคมโดยใช้วิธีการระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน และการสื่อสาร เพื่อให้พนักงานเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งทางองค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรมโดยการจัดฝึกอบรมให้พนักงานได้ทำความเข้าใจร่วมกันถึงความเชื่อ ค่านิยมขององค์กร จัดระบบงานให้พนักงานทำงานร่วมกันเพิ่มมากขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอความคิดเห็นในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและภาคภูมิใจ รวมทั้งรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนสำคัญขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆที่คาดว่าจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา เช่น จิตวิญญาณในองค์กร ความยึดมั่นผูกพัน พฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความเหนียวแน่นในทีม เพื่อพิจารณาตัวแปรอื่นๆที่อาจมีอิทธิพลช่วยสนับสนุนให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

2. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชารายบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่งเท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้สนใจอาจทำการศึกษาผลการปฏิบัติงานในการทำงานในธุรกิจอื่นๆ เช่น ธุรกิจทางการเงิน ธุรกิจทางอาหาร ธุรกิจการค้าปลีกและส่ง และทำการศึกษาพนักงานในทุกระดับในองค์กร อันจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากยิ่งขึ้น

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กานดา จันทร์แย้ม. 2546. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

กัลย์ลักษณ์ อุทัยจันทร์. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายการตลาด บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2551. การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกียรติคุณ วรกุล. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: หจก. โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

โครงการ เสือดำ. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นเฉพาะกรณี: บริษัท ไทย - เอเชีย พี.อี. ไพพ์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จิตรารณณ์ อักษรเลข. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จำรอง เงินดี. 2552. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

จำเนียร จวงตระกูล. 2531. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

ชาครีญา ศรีทอง. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะคิตต้องงานบริการ กับผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2546. วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ทอง.

ชูชัย สมितिไกร. 2547. “ลักษณะบุคลิกภาพและความสำเร็จในการทำงาน.” มนุษยศาสตร์ 4 (1): 25-48.

ชัยวัฒน์ ตันติภาสวสิน. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจใน งานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานบริษัท ซี.พี.เซเว่น อีเลฟ เวน จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2542. การจัดการทรัพยากรบุคคล. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย: กรุงเทพมหานคร.

_____. 2549. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

_____. 2549. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ดนัย เทียนพุด. 2547. การประเมินระบบ 360 องศา. กรุงเทพมหานคร: โครงการ Human Capital.

ดวงใจ นิลพันธ์. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน :ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ครุณี วัฒนานะ. 2541. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทนงค์ เกษทรัพย์. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ทวีศักดิ์ สุทกวาทีน. 2545. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ทีพีเอ็นเพรส

ธงชัย สันติวงษ์. 2546. การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.

_____. 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.

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

ชนพล เตียสุวรรณ. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ความเป็นส่วนหนึ่งกับงาน การรับรู้บรรยากาศองค์การ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธีรวุฒิ เอกะกุล. 2550. ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 5. อุบลราชธานี: วิทยาออฟเซทการพิมพ์.

นงลักษณ์ เรือนทอง. 2535. วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในสำนักงาน
ศึกษาศึกษาการอำเภอ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา,
มหาวิทยาลัยศิลปากร.

_____. 2535. วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาศึกษาการอำเภอ.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นิศย์ สัมมาพันธ์. 2548. ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร:
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2551. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม
กรุงเทพฯ.

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

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิจัยวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร:
สำนักงานทดสอบการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พงษ์จันทร์ วรรณวิจิตร. 2534. องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของพนักงานปฏิบัติการใน
โรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พรนพ พุกกะพันธ์. 2544. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์.

มัลลิกา ต้นสอน. 2545. การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

รัชนี้ ผิวทอง. 2549. **ผู้นำในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: แผนกเอกสารการพิมพ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร วิทยาเขตพระนครเหนือ.

รัตนาวดี นนทบุรีภูมิภาค. 2547. **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ภาวะผู้นำ กับ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต้น: กรณีศึกษา บริษัท หนังสือพิมพ์เอกชนแห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2554. **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2551. **ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ: ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณลักษณะทางจิตวิทยา การทำงานเป็นทีม และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร. รายงานการวิจัยเสนอโครงการปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาคพิเศษ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วารัตตา เหลืองรังสี. 2549. **ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายการบินพาณิชย์แห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิภาพร มาพบสุข. 2545. **จิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

ศิริพร ประโยค. 2542. **ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา: บริษัททรีท - ไลท์ (ประเทศไทย) จำกัด**. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ. 2541. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.

ศรีเรือน แก้วกังวาล. 2551. **ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ (รู้เขา รู้เรา)**. พิมพ์ครั้งที่ 4.

กรุงเทพมหานคร: หมอชาวบ้าน.

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท
ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมยศ นาวิกาน. 2545. **แนวความคิด: การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท
สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ. 2545. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุชา จันทน์เอม. 2540. **จิตวิทยาทั่วไป**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

สุดาพร ลีสุวรรณเกษร. 2534. **ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน บุคลิกภาพและ
ความเครียดของพนักงานธุรกิจโทรคมนาคม เครือยูคอม**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุดารัตน์ ศิริวงศ์. 2546. **อิทธิพลของบุคลิกภาพ และความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ที่มีผลต่อการ
ปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง บริษัท มัตสุซิตะ อิเล็กทรอนิกส์ (ไทยแลนด์)
จำกัด**. วิทยาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุนีย์ พึ่งสุข. 2544. **ภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานกับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ในการบริหาร
คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ของศาลจังหวัด**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

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

สิริน ใจหาญ. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจการทำงาน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา อดุสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

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

สุรศักดิ์ นานานุกูล และ คณะ. 2529. การบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ทวีการพิมพ์.

อลงกรณ์ มีสุทธา. 2542. การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวความคิด หลักการ วิธีการ และ กระบวนการ. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัมภูกร. 2550. การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวความคิด หลักการ วิธีการ และกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อดุลย์ จาตุรงค์กุล. 2547. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Amran, T. G. and P. Kusbramayanti. 2007. "Leadership and Organizational Culture Relationship Analysis on Job Performance and Satisfaction Using SEM (Structural Equation Modeling) at PT. Carita Boat Indonesia." **Industrial Engineering and Management** 1 (August 29-30): C33 – C41.

Andre, R. 2008. **Organizational Behavior: An Introduction to Your Life in Organizations.** New Jersey: Pearson Education, Inc.

Badillo, R. D. 1997. **The Impact of the Organizational Culture on the Employee Behavior and Organizational Performance in the Customs Brokerage Companies.** (Online). www.serp-p.pids.gov.ph, June 23, 2010.

Barrick, M. R. and M. K. Mount. 1991. "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis." **Personnel Psychology** 44 (1): 1-21

Begin, S. D. 2007. **Organization Culture Counts**. Ottawa: HRSB Concept Inc.

Blackaby, H. and Blackaby, R. 2001. **Spiritual Leadership**. Nashville: Broadman & Holman.

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

Calori, R. and P. Sarnin. 1991. "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study." **Organization Studies** 12 (1): 49-74

Cook, C.W. and P. L. Hunsaker. 2001. **Management and Organization Behavior**. 3rd ed. Boston: McGraw-Hill Companies Inc.

Costa, P. T. and R. R. McCrae. 1985. **The NEO Personality Inventory Manual**. Florida: Psychological Assessment Resources.

_____. 1989. **The NEO-PI/NEO-FFI Manual Supplement**. Florida: Psychological Assessment Resources.

_____. 1992. **NEO-PI-R Professional manual. Revised NEO Personality Inventory (NEO-PIR) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI)**. Florida: Psychological Assessment Resources.

Daft, R. L. 2001. **Organization Theory and Design**. Ohio: South-Western: College Publishing.

- Denison, D. R. 2000. **Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organization Change?** (Online). <http://www.denisonconsulting.com/resource-library/organizational-culture-can-it-be-key-lever-driving-organizational-change.>, April 25, 2010.
- _____. 2008. **The Leadership Experience**. Australia: Thomas South-Western.
- Denison R. D. and K. A. Mishra. 2000. "Toward a theory of organization culture and effectiveness." **Organization Sciences** 6 (2) 204-223.
- Desimone, L. R. *et.al.* 2009. **Human Resource Development**. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- De Wall, A. A. 2002. "Quest for Balance". **The Human Element in Performance Management System**. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Fairholm, G. W. 1996. "Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work." **Leadership & Organization Development Journal** 17 (5): 11-17.
- _____. 1997. **Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace**. Connecticut: Praeger.
- _____. 1998. **Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart**. Connecticut: Praeger.
- _____. 2001. **Matering inner Leadership**. Connecticut: Quorum.
- Fisher, J. W. 2001. "Comparing Levels of Spiritual Well-Being in State, Catholic and Independent Schools in Victoria Australia". **Beliefs Values**. 22: 113-119.

- Fry, L. W. 2003. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." **The Leadership Quarterly**. 14: 693-727.
- Fry, L. W. *et al.* 2005. "Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline." **The Leadership Quarterly**. 16 (5): 835-862.
- Fry, L. W. and L. L. Matherly. 2006. **Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study**. Texas: Tarleton State University.
- Fernando, M. 2007. **Spiritual Leadership in the Entrepreneurial Business**. New York: Edward Elgar Publishing Inc.
- Gibson, L. *et.al.* 2000. **Organizations Behavior, Structure, Processes**. Homewood: Irwin.
- Greenberg, J. 2010. **Managing Behavior in Organization**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Greenberg, J. and R. Baron. 2003. **Behavior in Organizations**. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Griffin, R. W. 2004. **Organization Behavior: Managing People and Organizations**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Harvey, D. and R. B. Bowin. 2001. **Human Resources Management: An Experiential Approach**. New Jersey: Prentice-Hall Companies Inc.
- Hellriegel, D. and J. W. Slocum. 2004. **Organization Behavior**. Ohio: South-Western College.
- Hergenhahn, B. R. 2007. **An Introduction Theories of Personality**. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Hjelle, L. A. and D. J. Ziegler. 1992. **Personality Theories Basic Assumptions, Research and Application.** 3rd ed. New York: McGraw-Hill Inc.

Holden, R. R. and G. C Fekken. 1994. "The NEO Five Factor Inventory in a Canadian Context: Psychometric Properties for a Sample of University Women." **Personality and Individual Differences.** 17: 441-444.

Honiball, G. F. 2008. **Manager's Perceptions of the Relationship between Spirituality and Work Performance.** Master of Art Thesis in Industrial Psychology. University of South Africa.

Hofstede, G. H. *et.al.* 1990. "Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases." **Journal of Administrative Science Quarterly.** 35 (2): 286-316.

Hofstede, G. H. 2005. **Culture and Organization: Software of the Mind.** New York: McGraw-Hill Inc..

Howard, P. J. and J. M. Howard. 2001. **The Big Five Quickstart: An Introduction to the Five-Factor Model of Personality for Human Resource Professionals:** (Online). www.centacs.com/strating.htm, March 22, 2010

Kreitner, R. 2010. **Organization Behavior.** New York: McGraw-Hill.

Khunthar, A. 2007. **Relationships of the Perception of Organizational Culture, the Disciplines of Learning Organization, the Organizational Justice and Job Performance of Line Employee in Nursing Department of University Hospital.** Master of Art Thesis in Industrial and Organizational Psychology. Thammasart University.

- Moorhead, G. and R. W. Griffin. 2010. **Organization Behavior: Managing People and Organization.** Boston: Houghton Mifflin Co.
- McNeal, R. 2000. **A Work of Heart: Understanding How God Shapes Spiritual Leaders.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Newstrom, W. J., and, K. Davis. 2007. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work.** Boston: McGraw-Hill Companies Inc.
- Northouse, P. G. 2001. **Leadership: Theory and Practice.** Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ogbonna, E. and L.C. Harris. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. **Journal of Human Resource Management** 11 (4): 766-788.
- Ojo, O. 2009. "Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance." **Business Intelligence Journal.** 2(2): 388-397.
- Pervin, L. A. 1989. **Personality: Theory and Research.** 5th ed. New York: John Willey & Sons Inc.
- Robbins, S. P. and, T. A. Judge. 2009. **Organization Behavior.** New Jersey: Prentice Hall.
- Rothmann, S. and E. P. Coetzer. 2003. "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance." **Journal of Industrial Psychology** 29 (1): 68-74.
- Sanders, J. O. 1986. **Spiritual Leadership.** Chicago: Moody Press.
- Schein, E. H. 2004. **Organization Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass.

Schermerhorn, J. R. 2000. **Organization Behavior**. New York: John Wiley & Sons Inc..

_____. 2008. **Management**. 9th ed. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Schermerhorn, R.J. *et al.* 2005. **Organizational Behavior**. New York: John Wiley & Sons Inc..

Schuler, R. S. 2009. **Human Resources**. Ohio: South-Western College Publishing.

Schultz, D. P. and E. S. Schultz. 2010. **Psychology and Work Today**. 7th ed. New York: McGraw-Hill.

Sherwood, G. 2003. "Leadership for a Healthy Work Environment: Caring for the Human Spirit". **Journal of Nurse Lead**. 1(5): 36-40.

Smith, H. 1992. **The World's Religions**. New York: Peter Smith.

Snell, S. A. and G. W. Bohlander. 2007. **Human Resource Management**. New York: McGraw-Hill.

Suliman, A. M. 2001. "Work Performance is it One Thing or Many Thing?" **International Journal of Human Resource Management**. 12 (6): 1049-1061.

Stone, R. J. 2008. **Managing Human Resource**. Australia: John Wiley & Sons.

Thoresen, C. J. *et al.* 2004. "The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stage." **Journal of Applied Psychology**. 89 (5): 835-853.

Werther, W. B. and D. Keith. 1996. **Human Resources and Personnel Management**. New York: McGraw-Gill.

Yukl, G. A. 2006. **Leadership in Organization**. New Jersey: Prentice Hall.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. อาจารย์ ดร. ภาสกร เดวิซพงศ์ | อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 2. อาจารย์ ดร. อิศระ บุญญะฤทธิ | อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |





ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

แบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้องค้ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ และ
ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ
แห่งหนึ่ง

คำชี้แจงทั่วไป

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ
บุคลิกภาพห้องค้ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ
และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษ แห่งหนึ่ง

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

ตอนที่ 3 แบบวัดบุคลิกภาพห้องค้ประกอบ

ตอนที่ 4 แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ

ตอนที่ 5 แบบวัดผลการปฏิบัติงาน

3. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ ตามสภาพความคิดเห็นและความเป็นจริง
เกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด เพื่อผลการวิจัยที่ถูกต้อง ชัดเจน และการพัฒนาต่อไปในอนาคต

4. คำตอบของท่านจากแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็น
ความลับและนำเสนอผลการศึกษาเป็นไปในภาพรวมไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด

นายภูริกันต์ วัจน์ประภาศักดิ์

นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นข้อคำถามแบบสำรวจรายการ และแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่เกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันของท่าน ดังต่อไปนี้

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ.....ปี (อายุเต็ม)
3. สถานภาพสมรส () โสด () สมรส () หย่าร้าง () หม้าย
4. ระดับการศึกษา.....
5. อายุงานปี.....เดือน

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับพฤติกรรมของท่านมากที่สุดเพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลของท่านจะถือเป็นความลับและนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านมีความเชื่อศรัทธาในวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ส่งผลดีต่อพนักงาน					
2. วิสัยทัศน์ขององค์กรกระตุ้นให้ท่านแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่					
3. วิสัยทัศน์ในที่ทำงานของท่านมีส่วนช่วยให้ท่านแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่					
4. วิสัยทัศน์ขององค์กรกระตุ้นความสนใจของท่าน					
5. ท่านมีความเข้าใจและผูกพันวิสัยทัศน์ขององค์กร					

ผู้ที่สนใจแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ กรุณาติดต่อ ผศ.ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล
ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับพฤติกรรมของท่านมากที่สุด เพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลของท่านจะถือเป็นความลับและนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ข้าพเจ้าเป็นคนไม่วิตกกังวล					
2. ข้าพเจ้าชอบที่จะมีคนอยู่รอบข้าง					
3. ข้าพเจ้าไม่ชอบตื่นกลางวัน					
4. ข้าพเจ้าพยายามให้เกียรติต่อทุกคน ที่พบ					
5. ข้าพเจ้าเก็บของส่วนตัวสะอาด เรียบร้อย					

ผู้ที่สนใจแบบบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ กรุณาติดต่อ ผศ.ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล
ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความรู้สึกและความเป็นจริงเกี่ยวกับองค์การของท่านมากที่สุด เพียง 1 คำตอบ ข้อมูลของท่านจะถือเป็นความลับและนำไปใช้แสดงผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. องค์การส่งเสริมให้มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานในการทำงาน					
2. องค์การสนับสนุนให้พนักงานได้ทำงานโดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
3. พนักงานร่วมกันรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ					
4. พนักงานรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ					
5. พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน					

ผู้ที่สนใจแบบวัฒนธรรมองค์การ กรุณาติดต่อ นายภูริกานต์ วัฒนประภาศักดิ์

ตอนที่ 5 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วพิจารณาว่า ข้อความนี้ตรงกับกรปฏิบัติงานของท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับตัวท่านมากที่สุด เพียง 1 คำตอบ ข้อมูลของท่านจะถือเป็นความลับและนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง					
2. ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
3. ท่านจัดลำดับขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ					
4. ท่านกระตือรือร้นที่จะพัฒนางานของให้ดีขึ้น					
5. ท่านปรารถนาที่จะพัฒนาสิ่งต่างๆรอบตัวให้ดีขึ้นและเกิดประสิทธิภาพ					

ผู้สนใจแบบวัดผลการปฏิบัติงาน กรุณาติดต่อ นายภูริกานต์ วัจน์ประภาศักดิ์



ภาคผนวก ค
ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item-Total Correlation (r)
1	.637
2	.796
3	.669
4	.826
5	.733
6	.683
7	.487
8	.536
9	.715
10	.469
11	.588
12	.560
13	.622
14	.590
15	.682
16	.492
17	.571

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .811

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดบุคลิกภาพห้า
องค์ประกอบ

(n = 30)

บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	ข้อ	ค่า Item-Total Correlation (r)
บุคลิกภาพด้านหวั่นไหว	1	.473
	2	.571
	3	.626
	4	.533
	5	.737
	6	.580
	7	.627
	8	.515
	9	.611
	10	.433
	11	.518
	12	.567
บุคลิกภาพด้านแสดงตัว	1	.506
	2	.625
	3	.692
	4	.688
	5	.564
	6	.658
	7	.504
	8	.447
	9	.710
	10	.659
	11	.581
	12	.514

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

(n = 30)

บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	ข้อ	ค่า Item-Total Correlation (r)
บุคลิกภาพแบบเปิดรับ ประสบการณ์	1	.752
	2	.630
	3	.548
	4	.461
	5	.470
	6	.412
	7	.447
	8	.580
	9	.480
	10	.525
	11	.549
	12	.521
บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม	1	.602
	2	.599
	3	.652
	4	.601
	5	.490
	6	.587
	7	.555
	8	.442
	9	.587
	10	.418
	11	.498
	12	.524

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

(n = 30)

บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ	ข้อ	ค่า Item-Total Correlation (r)
บุคลิกภาพแบบมีสติ	1	.475
	2	.455
	3	.560
	4	.498
	5	.570
	6	.580
	7	.477
	8	.507
	9	.617
	10	.401
	11	.532
	12	.617

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดวัฒนธรรมองค์การ

(n = 30)

ข้อ	ค่า Item-Total Correlation (r)
1	.437
2	.401
3	.592
4	.522
5	.687
6	.422
7	.687
8	.510
9	.550

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item-Total Correlation (r)
10	.467
11	.581
12	.735
13	.611
14	.687
15	.665
16	.549
17	.687
18	.540
19	.656
20	.647
21	.594
22	.647
23	.665
24	.456
25	.540
26	.665
27	.712
28	.541
29	.608
30	.422
31	.593
32	.735
33	.467
34	.581
35	.608
36	.540

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item-Total Correlation (r)
37	.594
38	.647
39	.594
40	.674
41	.401
42	.655
43	.624
44	.647

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .859

ตารางผนวกที่ 4 ค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดผลการปฏิบัติงาน

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item-Total Correlation (r)
1	.701
2	.651
3	.691
4	.596
5	.533
6	.541
7	.680
8	.656
9	.509
10	.651
11	.308
12	.431
13	.607

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item-Total Correlation (r)
14	.582
15	.500
16	.608
17	.590
18	.644
19	.727
20	.621
21	.444
22	.492
23	.546
24	.450
25	.526
26	.539
27	.666
28	.606
29	.601
30	.582

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .840



ภาคผนวก
จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ตารางผนวกที่ 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
การตลาด	127	42
สนับสนุนการตลาด	32	10
โลจิสติกส์	116	37
การผลิต	145	53
นโยบายและวางแผนการผลิต	25	10
ประกันคุณภาพ (QA & QC)	28	11
บัญชี	20	8
วิศวกร	168	57
จัดซื้อ	31	12
คลังสินค้า	26	10
รวม	718	250

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ -นามสกุล	นายภูริกานต์ วัจน์ประภาศักดิ์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	17 มีนาคม 2529
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	การศึกษาระดับบัณฑิต (การแนะแนว) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงงานน้ำตาลมิตรผล สุพรรณบุรี

