

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการแข่งขันที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้องค์กรธุรกิจต่าง ๆ ต้องมีการลงทุนในด้านต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร (Resources Utilization) และการดำเนินงานของตนเองให้สอดคล้องกับโอกาสและภัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและภาวะเศรษฐกิจ องค์กรจึงต้องหาแนวทางในการเพิ่มผลิตภาพ การเพิ่มผลผลิต โดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน การผลิตสินค้า และการบริหารที่มีคุณภาพ ด้วยการหาวิธีการที่เหมาะสมในการดำเนินงาน มาเป็นหัวใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต อันนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (ณัฐพรพันธ์ ขจรนันท์, 2546, หน้า 7-8) การบริหารงานภายในองค์กรที่ดี มีความสำคัญต่อการที่จะนำองค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ไม่ว่าจะองค์กรจะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ปัจจัยประการหนึ่งคือผู้บริหารองค์กร เพราะเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกำหนดแนวทางเป้าหมายขององค์กร และยังเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร หากผู้นำขององค์กรใดสามารถทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ รวมทั้งสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่ มีการประสานงานกันอย่างดีในองค์กร องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จ

จากนิยามคำว่า องค์กร (สมใจ ลักษณะ, 2548, หน้า 78) กล่าวว่า องค์กรหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแบ่งโครงสร้างองค์กรตามสายการบังคับบัญชาขอบเขตการควบคุมงานทั่วไป ซึ่งในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ เต็มความสามารถตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชานั้น ด้านหนึ่งเกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นหากผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานปราศจากความพึงพอใจในสภาพการทำงาน จะมีผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ขาดความกระตือรือร้น ผลผลิตของงานที่ได้จะไม่มีคุณภาพ ในทางกลับกันหากผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในสภาพการทำงาน และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วย

ความกระตือรือร้น ผลิตที่ได้จะมีคุณภาพสูงบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำที่ดีมีคุณธรรมยอมเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดสภาพดังกล่าว

ซึ่งความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กร สาเหตุสำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ดีของผู้นำ หรือมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับ บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรเอกชน เป็นบริษัทที่มีรูปแบบของบริษัทธุรกิจข้ามชาติ สินค้าที่ผลิตเป็นเครื่องยนดีเซล ขนาด 2500 ซีซี ถึง 3000 ซีซี รวมทั้งผลิตชิ้นส่วนของเครื่องยนต์ ผู้ถือหุ้นของบริษัทจะมีทั้งคนไทย และคนญี่ปุ่น ส่วนผู้บริหารระดับกลางและล่างจะเป็นชาวไทย ดังนั้นการบริหารงานจะผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นและชาวไทย

บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด ดำเนินงานและเติบโตต่อเนื่องไปพร้อมกับปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหลายด้าน ปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง คือ การขยายตัวของธุรกิจการผลิตเครื่องยนดีที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นของระบบตลาด องค์กรจึงต้องหาแนวทางวิธีการความรู้ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร เพื่อความสามารถทางการแข่งขัน ความเปลี่ยนแปลงอีกประการหนึ่งขององค์กรในปัจจุบันขยายตัวเติบโตขึ้นจำนวนบุคลากรซึ่งมากขึ้น และมีผู้มาเข้าร่วมโดยไม่ขาดสาย เป็นผลให้เกิดความโน้มเอียงในกระบวนการปฏิบัติงานเปลี่ยนไป มีความยุ่งยากซับซ้อน สาเหตุดังกล่าวได้แบ่งแยกความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ใกล้ชิดระหว่างสมาชิกหรือคนงานในแต่ละส่วนงานออกห่างกันมากขึ้น ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างการเปลี่ยนรูปแบบไปเป็นความสัมพันธ์แบบเป็นทางการไม่เป็นกันเอง การมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันระหว่างองค์กรและพนักงานก็โดยผ่านทางหัวหน้างาน อย่างไรก็ตามพนักงานหรือสมาชิกองค์กรยังได้รับการคาดหวังว่า จะต้องอุทิศพลังงานให้แก่งานที่เขาทำ อันเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายหลักขององค์กร ความพยายามในการรวบรวมความปรารถนา และพลังงานของสมาชิกให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงเป็นหน้าที่อันเห็นได้ชัดของผู้บริหาร

จากรายงานการดำเนินการประจำปีของบริษัท พบว่า การที่เป้าหมายภารกิจในองค์กรเป็นงานที่เกี่ยวกับการผลิต ซึ่งต้องทำงานแข่งกับเวลา ผู้บริหารจึงต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการแก้ปัญหา ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Reactive) ความเร่งด่วนของการผลิต เพื่อให้งานประสบความสำเร็จด้วยดี ทำให้ผู้บริหารไม่มีเวลาเพียงพอที่จะพิจารณาถึง

แนวการพัฒนาองค์กร และการทำงานในเชิงก้าวหน้า (Proactive) ทำให้เกิดปัญหาการกระจุกตัวของงาน ปัญหาความซ้ำซ้อนของงาน ทำให้งานที่บรรลุผลตามเวลาขาดคุณภาพเท่าที่ควร พนักงานขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลงานของตน นอกจากนี้การสั่งงานหรือสายการบังคับบัญชาที่ค่อนข้างยาว ต้องผ่านผู้บริหารหลายระดับและอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร แม้จะมีตำแหน่งผู้บริหารที่รับผิดชอบการบริหารโดยตรง แต่ก็ไม่สามารถทำให้การไหลเวียนของงาน (Work Flow) มีความคล่องตัวเหมือนองค์กรเอกชนภายนอก ผู้บริหารระดับปฏิบัติหรือหัวหน้าจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของการทำงาน เพื่อให้งานไหลเวียนไปได้ระดับหนึ่ง บ่อยครั้งเป็นผลทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งที่มาจาก การติดต่อสื่อสาร การประสานงานที่ไม่เป็นระบบ ส่งผลกระทบต่อความพอใจการปฏิบัติงานของพนักงาน อันมีผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัท

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง และภาวะผู้นำเป็นศิลปะทางการบริหารที่จำเป็น พฤติกรรมผู้บริหารอันพึงประสงค์ตามความปรารถนาของพนักงานส่วนใหญ่ต้องเป็นผู้มีเจตคติที่ดี มีความคิดริเริ่มอันนำไปสู่ความมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้รู้จักการปรับปรุง เป็นผู้ประสานและสร้างการยอมรับในหมู่พนักงาน มีคุณธรรมการบริหาร พร้อมทั้งเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ เป็นผู้กล้าแสดงออก เป็นนักพูดที่เก่งสามารถสร้างความเข้าใจนำมาซึ่งความร่วมมือในคนส่วนใหญ่ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ ดังนั้นการก้าวสู่ความเป็นผู้นำหรือการมีภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษา เพราะพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ต้องฝึกฝน มีความรู้ความเข้าใจในศิลปะของการเป็นผู้นำ มิใช่ผู้นำหรือผู้บริหารมาแต่กำเนิดหรือโดยการแต่งตั้ง

จากความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องของ “ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็นเมนูแพคเจริง (ประเทศไทย) จำกัด” ซึ่งผลการศึกษานี้จะถูกนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรที่ผู้วิจัยทำงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังสามารถเป็นประโยชน์ให้กับองค์กรอื่นที่มีลักษณะคล้ายกันอีกด้วย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร
2. เพื่อศึกษาระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
4. เพื่อเปรียบเทียบระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

## คำถามในการวิจัย

1. พนักงานบริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด มีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับใด
2. พนักงานบริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแตกต่างกันหรือไม่

## สมมติฐานของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารแตกต่างกัน
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีระดับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแตกต่างกัน

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยและเก็บข้อมูล “ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด” โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาถึงแบบของภาวะผู้นำของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1985) ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)

### 2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ พนักงานของบริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 1,500 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานของบริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 361 คน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย ด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉย และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ด้านความสนใจ ด้านการตั้งใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน

### 4. ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการระหว่าง เดือน พฤศจิกายน 2552 - กรกฎาคม 2553

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ผลที่ได้จากการวิจัยเป็นข้อมูลในการเสนอแนะแก้ไขและปรับปรุงภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เพื่อการประสานการทำงานที่ดีขึ้น ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร

2. ผลที่ได้จากการวิจัย สามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาของหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของผู้วิจัยกับผู้อ่านเกี่ยวกับคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงขอกำหนดความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด ในสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบันที่คาดคะเนหรือคาดการณ์ล่วงหน้าและมุ่งหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ควรจะเป็น

ความคาดหวัง หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินค่าตนเอง ในความรู้สึกนึกคิด แล้วใช้ความคาดหวังนั้น กำหนดพฤติกรรมที่มีต่อผู้บริหารของตนเองในการที่จะให้ผู้บริหารเหล่านั้น แสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในการบริหารองค์กร

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มใน อันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำ เน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1. การให้รางวัล ตามสถานการณ์ 2. การบริหารแบบวางเฉย

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง เป็นการแลกเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1. ความสนใจ 2. การตั้งใจ 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4. การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน

ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกทางจิตใจ ท่าที ความรู้สึกนึกคิด และความโน้มเอียงของบุคคล ที่มีต่อข้อมูลข่าวสาร และการเปิดรับ การกรองสถานการณ์ที่ได้รับมา ซึ่งเป็นไปได้ทั้งเชิงบวก และเชิงลบ ทัศนคติดีมีผลให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมา

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการเป็นผู้นำองค์กร เป็นผู้บริหารจัดการ กิจการภายในองค์กร ในการกำหนดเป้าหมายนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พนักงานในระดับปฏิบัติการของบริษัท อีซูซูเอ็นเอ็น เมนูแพคเจอรัง (ประเทศไทย) จำกัด