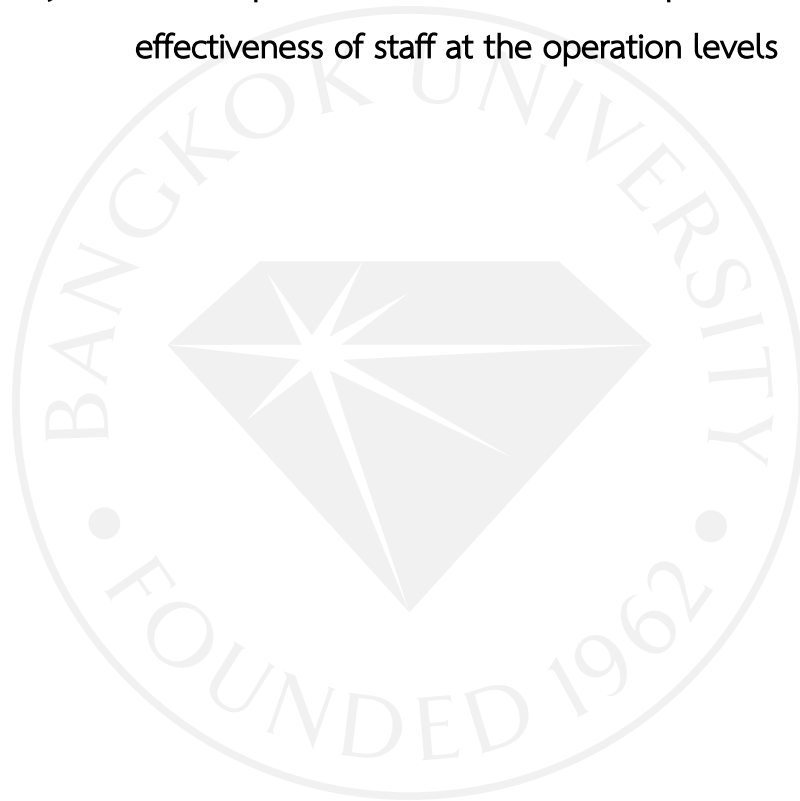


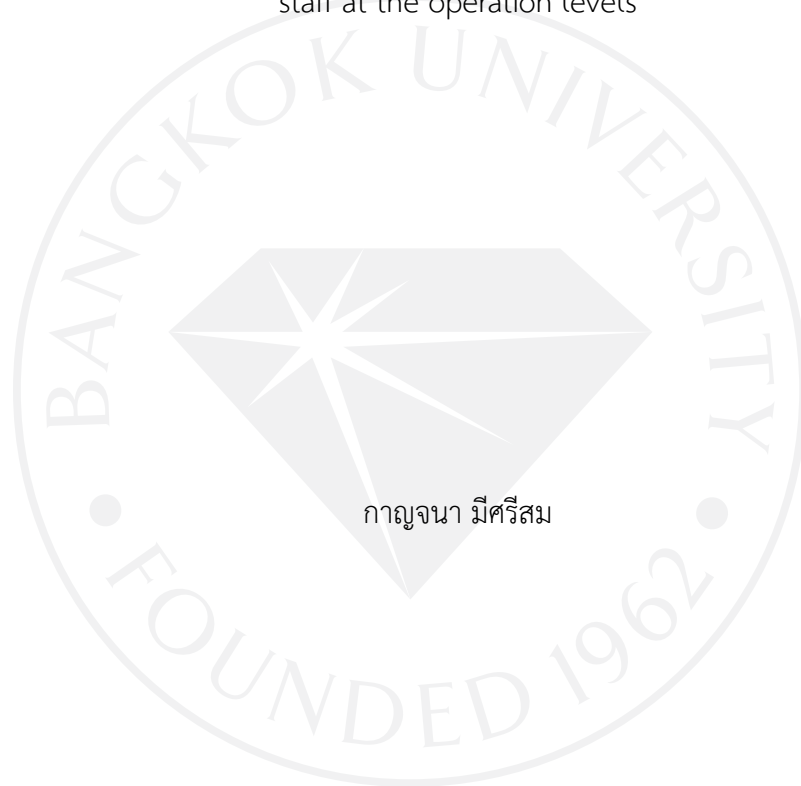
อิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการ
ปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ

A Study of Leadership Characteristics and Developments upon to the
effectiveness of staff at the operation levels



อิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานในระดับปฏิบัติการ

A Study of Leadership Characteristics and Developments upon to the effectiveness of
staff at the operation levels



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2558



© 2559

กาญจนา มีศรีสม

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง อธิพิลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการ
ปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ

ผู้วิจัย กาญจนา มีศรีสม

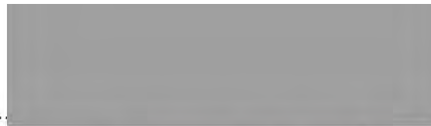
ได้พิจารณาเห็นชอบโดย



อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ



(ดร.พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์)



(ดร.คันสนีย์ เทพปัญญา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

23 มีนาคม 2559

กาญจนา มีศรีสม. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มีนาคม 2559, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

อิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ (91 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องอิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความแตกต่างปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในระดับปฏิบัติที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม และ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทรและเขตสีลม, กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (spss for windows) ในการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานในส่วนของสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และสถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ใช้การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ และการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงานแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกัน (2) ลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) การพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: อิทธิพลของรูปแบบผู้นำ, การพัฒนาบุคลากร, ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน, พนักงานในระดับปฏิบัติการ

Meesrisom, K. M.B.A., March 2016, Graduated School, Bangkok University.

A Study of Leadership Characteristics and Developments upon to the effectiveness of staff at the operation levels (91 pp.)

Advisor: Assoc. Prof. Suthinan Pomsuwan, Ph.D.

ABSTRACT

The studies of the leadership style and human resource development that relate to effectiveness of the staff at the operational level have an objective for (1) study the differences factor of personality of staff at the operational level in Sathorn and Silom area (2) study the differences between leadership style in overview and effectiveness of staff at the operational level in Sathorn and Silom area (3) study the leadership between human resource development in overall and the operational effectiveness in overall level in Sathorn and Silom area.

The example group that use in this research is Operation workers in Sathorn and Silom area, Bangkok, for 400 samples. The equipment that we use to collect all the data is questionnaires.

Data analysis use statistical software (spss for window) to analysis the basic statistics data in parts of descriptive statistics for example mean, standard deviation and inferential statistics use to test the amount of T and the amount of F and Pearson correlation.

The study found that (1) staff at the operational level in Sathorn and Silom area that have gender, age, marriage status, education the difference work experience have the affect to operate the work in overall difference (2) The leader style in overall and effectiveness of staff at the operational level in Sathorn and Silom area have The relationship in the same direction in the medium that important statistic at the level .01 (3) The human resource development and the effectiveness of the overall operation and the operational effectiveness in overall level in Sathorn and Silom area correlated in the same direction in medium level that important statistic at the level .01.

Keywords: Leadership Style, Human Resource Development, Operational Effectiveness, Staff at the Operational



กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน ซึ่งไม่อาจจะนำมากล่าวได้ทั้งหมด ผู้ศึกษาใคร่ขอกราบพระคุณ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้ความรู้ความเข้าใจ คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆทุกขั้นตอน ที่เกิดขึ้นในระหว่างการจัดทำ เพื่อให้การเขียนรายงานการศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระฉบับนี้สมบูรณ์ที่สุด ขอขอบพระคุณ ดร. พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ ที่ได้คำแนะนำตรวจทาน และเทคนิคการนำเสนอรายงานปากเปล่า ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ณิชฐวรรณ วราฤทธิชัย ที่ให้ความช่วยเหลือแก้ไขรายงานการศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ห้องบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างเป็นกันเองมาโดยตลอด ขอขอบพระคุณภาควิชาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่ให้ความอนุเคราะห์การใช้เครื่องมือ และสถานที่ช่วยในการสืบค้นข้อมูล สำหรับการทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระฉบับนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ แต่คุณแม่ศิริวรรณ ตันติกุล และ คุณป๋าวงเดือน ตันติกุล ผู้ที่อยู่เบื้องหลังในความสำเร็จที่เปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษา ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และให้กำลังใจที่ดีเสมอมาจนกระทั่งรายงานการศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี

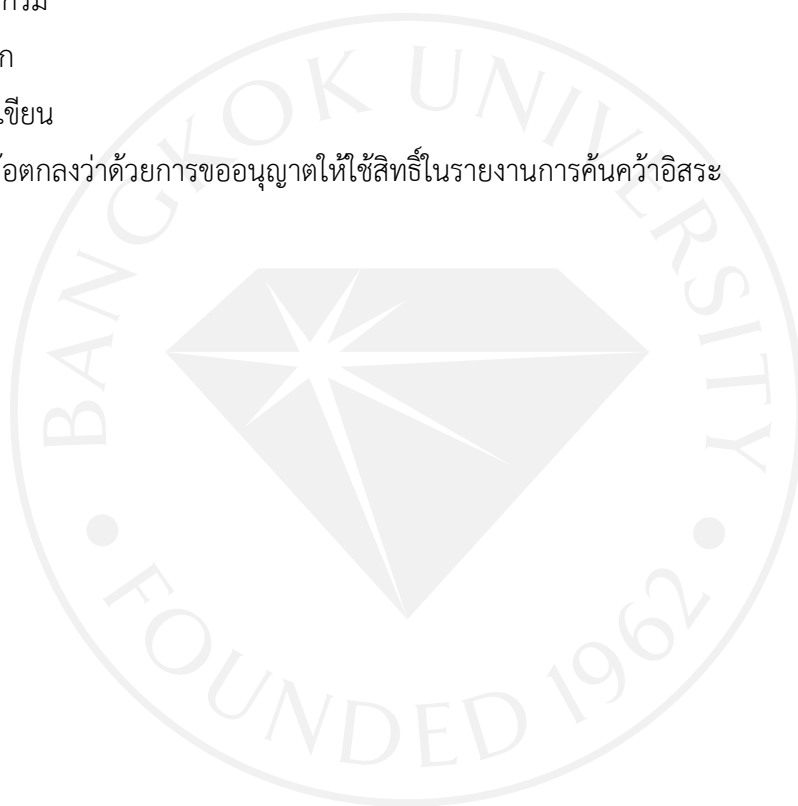
กาญจนา มีศรีสม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	2
1.4 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ	5
1.5 นิยามคำศัพท์	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	28
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	41
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	50
3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	52
3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	53
3.4 สมมุติฐานการวิจัย	53
3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	53
บทที่ 4 บทวิเคราะห์ข้อมูล	
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)	56
ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย (Hypothesis Testing)	66

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 บทวิเคราะห์ข้อมูล	
5.1 สรุปผลการวิจัย	71
5.2 อภิปรายผล	74
5.3 ข้อเสนอแนะ	77
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก	82
ประวัติผู้เขียน	91
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการขออนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม จำแนกตามเพศ	56
ตารางที่ 4.2: จำนวนและร้อยละของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม จำแนกตามอายุ	56
ตารางที่ 4.3: จำนวนและร้อยละของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม จำแนกตามสถานภาพ	57
ตารางที่ 4.4: จำนวนและร้อยละของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม จำแนกตามระดับการศึกษา	57
ตารางที่ 4.5: จำนวนและร้อยละของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม จำแนกตามอายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน	58
ตารางที่ 4.6: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะ รูปแบบของผู้นำในองค์กร	58
ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะ รูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	59
ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะ รูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะมีจิตวิญญาณนักการบริหาร	60
ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะ รูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน	61
ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะ รูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะมีความรู้ความสามารถใน การบริหาร	62
ตารางที่ 4.11: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะ รูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญ ในการบริหาร	63
ตารางที่ 4.12: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา บุคลากรภายในองค์กรของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทร และสีลม	64

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่ สาทรและสีลม	65
ตารางที่ 4.14: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบระหว่างเพศกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดย ภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม	66
ตารางที่ 4.15: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบระหว่างอายุกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดย ภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม	66
ตารางที่ 4.16: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบระหว่างสถานภาพสมรสกับประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานโดยภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทร และสีลม	67
ตารางที่ 4.17: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบระหว่างระดับการศึกษากับประสิทธิผล การปฏิบัติงานโดยภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทร และสีลม	67
ตารางที่ 4.18: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบระหว่างอายุการทำงานกับประสิทธิผล การปฏิบัติงานโดยภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่ สาทรและสีลม	68
ตารางที่ 4.19: การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผล การปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทร และสีลมมีความสัมพันธ์กัน	68
ตารางที่ 4.20: การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน	69
ตารางที่ 4.21: ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	70

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

หน้า

4



บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในทุกองค์กร คำว่า “ผู้นำ” ทั้งในระดับกลางและระดับสูงขององค์กร ล้วนเป็นแรงผลักดันที่สำคัญยิ่งที่จะขับเคลื่อนองค์กร และ ทำให้พนักงานในระดับปฏิบัติการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรใดมีผู้นำที่ตื่นตัวต่อความเป็นนายได้ว่าว่าองค์กรนั้นประสบผลสำเร็จในการบริหาร เพราะผู้นำ คือ บุคคลที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรหรืออาจเกิดความล้มเหลวในการบริหารได้ ฉะนั้น ผู้นำ ต้องอาศัยทักษะความรู้ ความสามารถ พร้อมกับประสบการณ์ที่มี ให้เหมาะสมกับการบริหารงานประเภทต่าง และ ลูกน้องที่มีความหลากหลายได้ ลักษณะของการเป็นผู้นำ ควรมีการกำหนดแนวทางการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ฝึกอบรมให้ความรู้ เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปรับปรุงการทำงานที่ควรแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น เสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อก้าวหน้า

มีการศึกษาวิจัยกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน จนทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย เช่น ตามแนวความคิดของ Avolio (1999) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีผู้นำ โดยพิจารณาผู้นำใน 3 ลักษณะ คือ 1. ลักษณะของบุคคล (As a person) จะสนใจศึกษาสิ่งที่มีอยู่ในตัวผู้นำเฉพาะบุคคล เช่น ประสบการณ์ คุณลักษณะพิเศษ ค่านิยม เป็นต้น 2. ลักษณะของกระบวนการ (As a process) จะสนใจศึกษาว่า พฤติกรรมที่ปรากฏจากการนำและการพิจารณา ของของผู้นำนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร 3. ลักษณะผสมผสานกัน (As some aspects of both) ทั้งลักษณะของบุคคลและกระบวนการนั้น เป็นการศึกษาวิเคราะห์ว่า สถานการณ์ใดผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบใด มีพฤติกรรมแบบใด จึงจะมีความเหมาะสมกับเหตุการณ์นั้นๆและยังมีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำอื่นๆ เช่น แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) ซึ่งเชื่อว่าตัวผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษที่เหนือกว่าบุคคลอื่นๆ แนวคิดนี้จึงพยายามศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จแล้วนำคุณลักษณะที่ศึกษาพบมากำหนดเป็นคุณลักษณะของผู้นำ แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) มุ่งศึกษาแบบฉบับพฤติกรรมของผู้นำเพื่อค้นหาผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจะใช้แบบฉบับพฤติกรรมการนำอย่างไร เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความต้องการของสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

(Transactional Approach) จะศึกษาทักษะในการบริหารจัดการของผู้บริหารจัดการอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง และอีกแนวคิดหนึ่งคือ แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Approach) แนวคิดนี้มุ่งเน้นศึกษาว่า จะนำอย่างไรให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้เหนือกว่าความคาดหวัง

จากปัญหาที่เกิดขึ้นสิ่งที่จะต้องพัฒนาสำหรับการบริหารงานของผู้บังคับการเพื่อมุ่งไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ควรได้รับการดูแลอย่างเป็นระบบและยั่งยืนจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหา พัฒนาโดยเน้นที่การทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นที่พนักงานระดับปฏิบัติการที่ต้องทำงานอย่างดี มีการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจนและพนักงานเกิดความพึงพอใจด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง อิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการจะได้นำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

การศึกษอิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1.2.1 เพื่อศึกษาความแตกต่างปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในระดับปฏิบัติส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม
- 1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม
- 1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยจะอธิบายในประเด็นหัวข้อต่อไปนี้

1.3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูล คุณสมบัติส่วนบุคคล คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำ การพัฒนาบุคลากรในองค์กร และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทรและเขตสีลม, กรุงเทพมหานคร โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจาก สะพานทางเชื่อมรถไฟฟ้าบีทีเอสสถานีช่องนนทรี และสถานีศาลาแดงที่มีอาคารสำนักงานออฟฟิศและพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานบริเวณดังกล่าว เป็นจำนวนมาก

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนที่ไม่ทราบแน่ชัด ซึ่งผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แท้จริง จึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณประชากรกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545, หน้า 26) โดยมีระดับความเชื่อมั่น 95% กำหนดความผิดพลาดไม่เกิน 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 385 คน และเพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 ชุดรวมแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ชุด และผู้วิจัยจะกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละ 200 คนจากจำนวน 400 คน สำนักงานออฟฟิศที่เปิดบริการในโซนพื้นที่ดังกล่าวจำนวนกว่า 300 แห่ง และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการสุ่มแบบบังเอิญเจอ (Accidental Sampling)

1.3.3 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะดังนี้

1.3.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย

1.3.3.1.1 ปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา อาชีพ และอายุงาน

1.3.3.1.2 คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำ ประกอบด้วย

- 1) ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) ลักษณะมีจิตวิญญาณนักการบริหาร
- 3) ลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน
- 4) ลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร
- 5) ลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร

1.3.3.1.3 การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

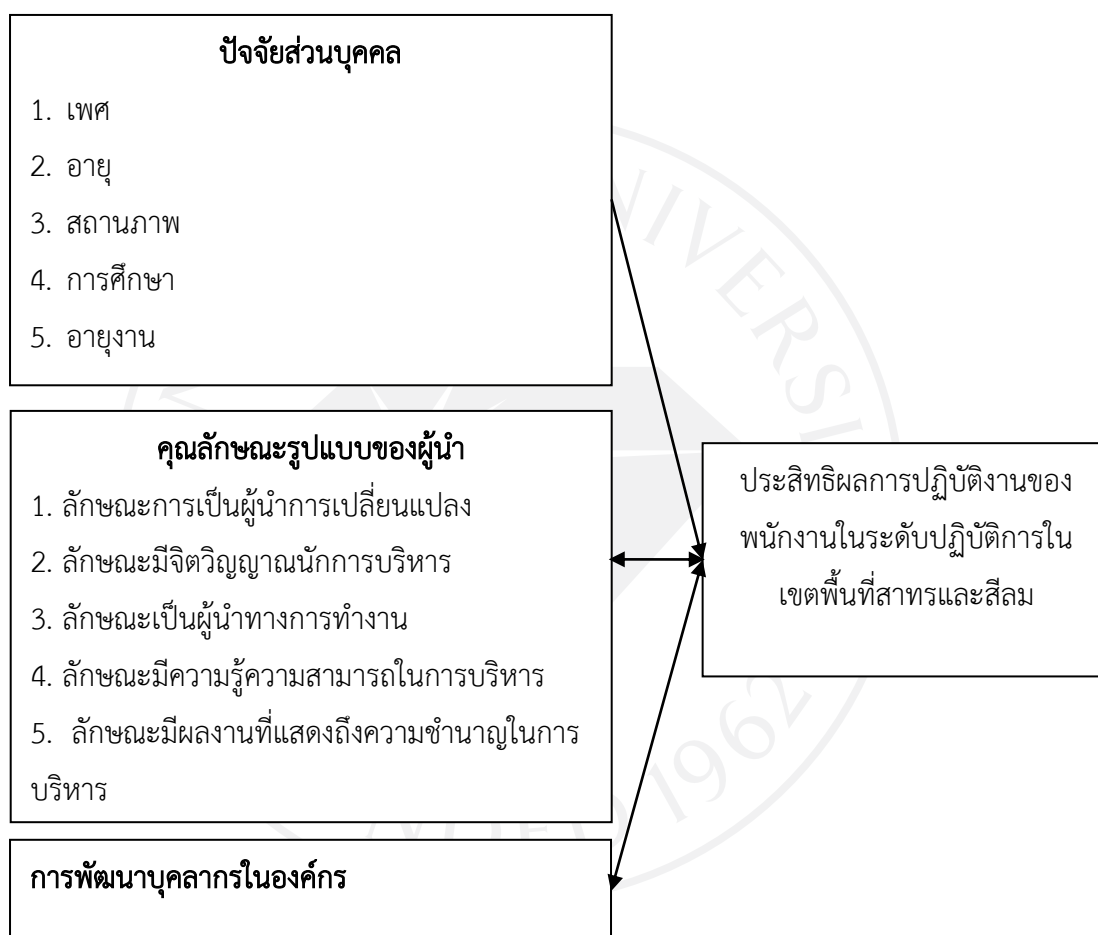
1.3.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

1.3.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระจำนวน 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำ และการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และตัวแปรตาม 1 กลุ่ม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและ

สීම ทั้งนี้การทดสอบในลักษณะตัวแปรเดี่ยว (Univariate Analysis) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามเป็นรายตัวแปร โดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดในการวิจัย



1.4 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ

1.4.1 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการมีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

1.4.1.1 พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีปัจจัยคุณบัติส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกัน

1.4.1.2 ความสัมพันธ์ของลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน

1.4.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน

การทดสอบสมมติฐานทั้งสี่ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

1.4.2 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

1.4.2.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.4.2.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

1.4.2.2.1 สมมติฐานที่ 1 ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA)

1.4.2.2.2 สมมติฐานที่ 2 ใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

1.4.2.2.3 สมมติฐานที่ 3 ใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

1.5 นิยามคำศัพท์

นิยามคำศัพท์สำหรับงานวิจัยมีดังนี้

1.5.1 พลวัตกรรรูปแบบผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงการ กระทำตามการรับรู้ในการปฏิบัติงาน ของผู้นำองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษาเพียงลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจิตวิญญาณนักรบบริหาร

1.5.2 คุณลักษณะของรูปแบบผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ประกอบด้วยลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะมีจิตวิญญาณนักรบบริหาร ลักษณะเป็นผู้นำทางการ

ทำงาน ลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร และลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร

1.5.3 ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถทำให้ผู้ตามหรือพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทรและเขตสีลม กรุงเทพมหานคร คล้อยตามความคิดของตนเอง โดยใช้วิธีการกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ตามไปสู่ความต้องการขั้นที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ สอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ ได้แก่ การทำสิ่งใหม่ ๆ ไปใช้เพื่อการพัฒนา การตัดสินใจที่เปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

1.5.4 จิตวิญญาณนักการบริหาร หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะการตระหนักถึงความสำเร็จจากการทำงานมากกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ขยัน อดทน เสียสละ อุทิศตนเพื่องาน ยึดมั่นอุดมการณ์ทำงาน ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของการทำงาน และมีความเป็นนักประชาธิปไตย

1.5.5 ลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการความสำเร็จ ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค รับผิดชอบในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และการมุ่งมั่น

1.5.6 ลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ ปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิม แก้ปัญหาและความขัดแย้ง โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ประสานงานได้ทุกฝ่าย และสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารและปฏิบัติงานในองค์กร

1.5.7 ลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะให้การยกย่อง ชื่นชม และศรัทธาความสามารถในการบริหารงานของผู้อื่น มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับ และสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ผู้ร่วมงาน และจัดหาวิธีการประเมินที่เหมาะสมกับ

1.5.8 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับพนักงานระดับปฏิบัติการเท่าเทียมกัน

1.5.9 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทรและเขตสีลม กรุงเทพมหานคร ปฏิบัติขณะทำงานในองค์กร หรือปฏิบัติงานตามที่องค์กรมอบหมายด้วยความเต็มใจ การวัดการปฏิบัติงานโดยมองภาพรวมอย่างกว้างๆ ทั้งทางด้านพฤติกรรมและความสัมพันธ์กับคนอื่นในการทำงาน

1.5.10 พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างมาตรฐานทั่วไป โดยได้รับค่าตอบแทน เพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์กร ซึ่งเป็นพนักงานจ้างทั่วไป

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยนี้อธิบายได้ดังนี้

1.6.1 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะให้ทราบถึงระดับความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานในองค์กร เขตสาทรและเขตสีลม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน

1.6.2 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะนำไปแก้ไขและปรับปรุงความไม่พึงพอใจคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร ทราบถึงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์

1.6.3 ผลการวิจัยนี้คาดว่ารูปแบบผู้นำจะเป็นแนวทางสำหรับการเป็นตัวอย่างในการพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการในแง่มุมอื่น ๆ นอกเหนือจากการศึกษาด้านความพึงพอใจคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำ ความเชื่อมั่นในด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ



บทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์

การศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการมีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับซึ่งนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 161) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายมารวมกัน ไม่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งงาม

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 3) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 257) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) ได้สรุปถึงความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้า

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 180) ได้สรุปถึงความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การ ชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ (พรทิพย์ อัยยิมพันธ์, 2547, หน้า 68) ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและ แนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of Action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการ กำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานใน การบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะ ได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทาง ใหม่ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มี ประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนด ขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และ โครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะ ทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่าง กลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงาน สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้น การสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัวความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นใน องค์การ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะ ไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้นแต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่ แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

Mintzberg ซึ่ง Henry Mintzberg ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และค้นพบว่าผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญ 10 ประการด้วยกันคือ (ธีรนุช สุขขุนทด, 2555, หน้า 54-56)

1. บทบาทการเป็นสัญลักษณ์ (Figurehead Role) เนื่องจากผู้บริหารในฐานะที่เป็นหัวหน้าของหน่วยงานถือว่าเป็นผู้ที่ผูกพันกับองค์การที่สะท้อนออกมาในรูปของสัญลักษณ์ขององค์การในด้านกฎหมายและสังคมกล่าวคือผู้บริหารที่มีบทบาทที่สำคัญในการลงนามในเอกสารสำคัญ ๆ ขององค์การเป็นการลงนามสำคัญในสัญญาหรือการส่งจ่ายเงินการเข้าประชุมหรือพบปะสังสรรค์การเข้าร่วมในพิธีสำคัญๆ และการต้อนรับแขกขององค์การ เป็นต้น

2. บทบาทการเป็นหัวหน้า (Leader Role) ผู้บริหารรับผิดชอบในการทำให้กลไกต่างๆ ขององค์การได้ทำหน้าที่ให้เกิดการบูรณาการได้อย่างเหมาะสมการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้สภาพการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมนอกจากนี้ยังจำเป็นที่ต้องดำเนินงานทางด้านการจ้างงานการอำนวยความสะดวก (Praising) การวิพากษ์วิจารณ์ (Criticizing) การส่งเสริมสนับสนุน (Promoting) และการให้บุคลากรออกจากงาน (Dismissing) เป็นต้น

3. บทบาทการประสานงาน (Liaison Role) เป็นบทบาทที่สะท้อนพฤติกรรมของผู้นำในการดำรงรักษาเครือข่ายของการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลและกลุ่มบุคคลนอกองค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่จะเป็นประโยชน์คือผู้บริหารจะต้องแสดงความรู้จักและคุ้นเคยกับผู้บริหารขององค์การอื่น ๆ และสามารถสร้างสัมพันธภาพของความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างพวกเขาขึ้นมาเพื่อนำไปสู่การสร้างผลตอบแทนให้องค์การ

4. บทบาทในฐานะผู้ตรวจสอบ (Monitor Role) เป็นบทบาทที่ผู้นำจะต้องใช้ความพยายามในการเสาะแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ เช่นการติดตามรายงานและบันทึกเหตุการณ์สำคัญการเข้าร่วมประชุมและการศึกษาสังเกตต่างๆ การวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้เพื่อค้นหาปัญหาและแนวโน้มใหม่ๆ ความคิดใหม่ ๆ และความก้าวหน้าทางวิทยาการเพื่อโอกาสในการแก้ไขปัญหาในอันที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์การ

5. บทบาทในฐานะของผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Disseminator Role) ผู้บริหารจะมีศักยภาพในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงได้ข้อมูลข่าวสารบางอย่างเป็นข้อความจริงและบางอย่างเป็นสภาพที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ

6. บทบาทในฐานะเป็นโฆษกขององค์การ (Spokesman Role) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะให้ข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานภายนอกองค์การตลอดจนการสะท้อนจุดยืนแห่งค่านิยมขององค์การให้หน่วยงานอื่นได้รับรู้โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างจะต้องรายงานข่าวสารต่างๆ

ต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงผู้บริหารระดับสูงจะต้องรายงานต่อกรรมการบริหารหรือเจ้าของกิจการซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับดังกล่าวจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญในฐานะ "นักล็อบบี้ (Lobbyist)" และตัวแทนของหน่วยงานย่อยหรือหน่วยงานของตัวเองในอันที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอกองค์การ

7. บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role) ผู้บริหารในแต่ละระดับมีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่ม (Initiator) และผู้ออกแบบ (Designer) เพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การกล่าวคือการปรับปรุงการปฏิบัติการกิจบางอย่างเกิดจากการสั่งการโดยตรงของผู้บริหารขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงบางสถานการณ์เกิดขึ้นจากการมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบ

8. บทบาทผู้พิทักษ์ (Disturbance Handler Role) เป็นบทบาทสำคัญในฐานะผู้บริหารที่จำเป็นต้องเกาะติดกับสถานการณ์ที่สำคัญเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีวิกฤตการณ์จะเกิดขึ้นโดยผู้ตัวเช่นความขัดแย้งระหว่างพนักงานการสูญเสียบุคลากรที่มีฝีมือการสไตรค์หรืออื่นๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อบทบาทนี้มากที่สุด

9. บทบาทในฐานะผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Alligator Role) เป็นบทบาทสำคัญในด้านการจัดสรรทรัพยากรอาทิเช่นงบประมาณบุคลากรวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการบทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารว่าควรจะดำเนินการในกิจกรรมเหล่านี้เมื่อไรจะใช้อำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับลูกน้องในลักษณะใดหรือจะเตรียมการด้านงบประมาณอย่างไรและจากเงื่อนไขของการใช้อำนาจในบทบาทนี้จะสะท้อนศักยภาพของผู้นำในการควบคุมและจัดการให้ทั่วโลกต่างๆ ในหน่วยงานดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

10. บทบาทในฐานะผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role) การเจรจาต่อรองที่ผู้นำไปใช้ในการประกอบการแก้ไขปัญหาที่เชื่อมโยงกับอำนาจที่ผู้นำไปใช้ในการจัดสรรทรัพยากรอย่างไรก็ตามผู้นำอาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองในหลายลักษณะ อาทิเช่น การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับสภาพการจ้างงานสภาพแรงงานการเจรจาต่อรองในการทำสัญญากับลูกค้าหรือผู้ขายสินค้าให้องค์การ การต่อรองในกรณีการจ้างบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ๆ ขององค์การหรือองค์การจะเป็นการต่อรองในเรื่องของการงานประจำด้านอื่น ๆ ก็ได้

ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายทัศนะ ดังนี้

Bateman (1993, p. 429) อธิบายความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นความคิดให้เป็นจริง บางทฤษฎีได้กล่าวว่า ผู้นำแบบนี้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และโครงสร้างองค์การให้เข้ากับกลยุทธ์ทางการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Jones, et al. (2005 อ้างใน ประภัสสร วรรณสถิตย์, 2554, หน้า 205) อธิบายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในด้านการบริหารงาน สามารถสื่อสารแนวความคิดในการปฏิบัติงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน และเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีผลกระทบอย่างไรต่อการดำเนินงานขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะเป็นผู้นำที่มีบาร์มี ดังนั้น ผู้นำประเภทนี้จึงเป็นผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพ รัก และศรัทธา จากผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นในเวลาปฏิบัติงาน หรือนอกเวลาปฏิบัติงาน

Roussel (2006, pp. 170 172 อ้างใน ฉวีวรรณ ล่องสุวรรณ, 2554, หน้า 34) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับสวัสดิการและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้รางวัลเมื่อผลงานมีคุณภาพมากกว่าการลงโทษ ไล่ออกหรือย้ายงาน

Sullivan & Decker (2005, p. 54 อ้างใน ฉวีวรรณ ล่องสุวรรณ, 2554, หน้า 34) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยไม่คำนึงถึงสถานภาพซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการบริการซึ่งมีมุมมองที่แตกต่างระหว่างผู้จัดการและพนักงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นไปที่แรงจูงใจ ความต้องการ คุณค่า และเป้าหมาย ของผู้นำและผู้ตามในประเด็นพื้นฐาน เป้าหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งให้พนักงานไปสู่วิสัยทัศน์

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, หน้า 189) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจาก การสรุปการทบทวนว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจผู้ตามให้มองไกลเกินกว่าความสนใจประโยชน์ส่วนตัวไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ขององค์กร และสังคม

วัชรีย์ เทพพุทธานุกร (2550) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำคุณภาพที่จะต้องเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า

สุชาติ รังสินันท์ (2550, หน้า 114) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึงภาวะที่บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และต้องทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคล เพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

ธเนศ ขำเกิด (2550) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ความ สามารถใน

การพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550, หน้า 30) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 18) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 132) อธิบายความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลผู้ที่มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือเกิดจากการจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

ชูชัย สมितिไกร (2554, หน้า 404) อธิบายความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ภาวะผู้นำที่พยายามกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานเพื่อให้กลุ่มหรือองค์กรบรรลุความสำเร็จ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับสูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร จูงใจให้ผู้ตามมุ่งเน้นผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้นำที่สามารถทำให้ผู้ตามคล้อยตามความคิดของตนเอง โดยใช้วิธีการกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ตามไปสู่ความต้องการขั้นที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ สอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีและแนวคิดที่นิยมนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา มี 4 แนวทางใหญ่ๆ คือ

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ได้แนวทางมาจากทฤษฎีบุคคลที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมัน ซึ่งเชื่อว่าความเป็นผู้นำในบุคคลจะติดตัวมาแต่กำเนิดและไม่

สามารถจะเรียนรู้หรือเสริมสร้างภายหลังได้ จึงได้เกิดแนวคิดที่ว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น ผู้นำมีหน้าที่หลักในการบริหารงานต่างๆ ของหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจะเป็นต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับการที่จะเป็นผู้นำอย่างครบถ้วน ทั้งนี้ได้มีผู้เสนอทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่จะเอื้อต่อการบริหารงานของผู้นำ ไว้อย่างหลากหลายดังนี้ (บุญเพชร พึ่งย้อย, 2556, หน้า 16-18)

Barnard ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ มีดังต่อไปนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Undulation) ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความแคล่วคล่องว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทาน คือ ความสามารถในการทำงานต่อเนื่องกันได้ โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ทนต่อความลำบากเจ็บช้ำได้ โดยไม่ปริปากบ่น หรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น ส่วนความมีชีวิตชีวา ความคล่องตัว ว่องไว แจ่มใส ร่าเริง ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความอดทน ทำให้ผู้นำมีโอกาสหาประสบการณ์ได้มาก เรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยไม่หยุดยั้ง ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันเหตุการณ์ และทำให้ได้รับความสำเร็จในงานได้ง่าย เพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดชะงักหรือทิ้งระยะให้พักผ่อนได้ ความร่วมมือของบุคคลากรอื่นขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงเอาใจของผู้นำในการทำงานด้วยเหมือนกัน ดังนั้นความทนทานจึงจำเป็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจเร็วและเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อปัญหาใดๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วทำให้การแก้ปัญหาต่างๆ กระทำได้โดยทันท่วงที ความล่าช้าไม่ว่าจะเป็นเชิงตอบรับเห็นด้วย หรือ ปฏิเสธไม่เห็นด้วย อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่งาน และอาจทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายุ่งยากใจ

3. ความสามารถในการจูงใจ (Persuasiveness) ความสามารถนี้ ถ้าผู้นำขาดเสียแล้วแม้จะมีความสามารถอย่างอื่นมากเพียงใดก็ตาม ยากที่จะบริหารคนจำนวนมากๆ ได้ ยากที่จะทำงานให้สำเร็จ เพราะคนของหน่วยงานจะดำเนินไปได้โดยได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่สามารถชักจูงใจคนได้ หมายถึง ความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถในการเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียงานและรู้จักขัดในสิ่งที่ควร นอกจากนี้ยังต้องเป็นที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของตนเองออกมาให้คนอื่นเห็นได้ชัด

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง สภาพของอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นในสิ่งที่ควรละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควร ในเชิงศีลธรรมและคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบและเต็มใจยอมรับ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ได้มาแล้ว จะบากบั่นทำหน้าที่ให้ดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้งแม้แต่จะมีอุปสรรคบางประการมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน

5. ความฉลาดมีไหวพริบ (Intellectual Capacity) สมองเฉียบแหลม เต็มไปด้วยความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท ความฉลาด มีไหวพริบ จะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำเป็นคนดี มีความรู้ดี ฐานะ ฐานะนโยบาย และวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการวิธีการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหุสูตร คือ รอบรู้และสนใจในเรื่องต่างๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่ม และที่สำคัญที่สุด คือร่างกาย จิตใจ และอารมณ์สมบูรณ์ เพราะร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมึนระดับสมองหรือเชี่ยวชาญสูงเพียงใด การใช้สมองและเชี่ยวชาญย่อมบกพร่องผิดพลาดได้เสมอ

Manning & Crutis (2009, pp. 30-32 อ้างใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน, 2557, หน้า 18-19) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและเติบโต ซึ่งผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและสรุปคุณลักษณะของผู้นำได้ 10 คุณลักษณะดังนี้

1. วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและมีเป้าหมายชัดเจน วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนแผนที่ทำให้ผู้นำรู้ว่าต้องทำอะไร อย่างไร และเพื่ออะไร ไปในทิศทางไหน และนอกจากนี้ยังสร้างความไว้วางใจและยอมรับของผู้ตาม

2. ความสามารถ ผู้นำต้องรู้ว่าตนเองมีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด อะไรทำได้ดี และอะไรทำได้ไม่ดี รวมทั้งความสามารถในการจัดการและแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ซึ่งความสามารถที่สำคัญคือผู้นำคือ ความรู้ ทักษะ และการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา เช่น การช่วยผู้ตามหาทางแก้ปัญหา การให้คำปรึกษาและแนะนำการให้ข้อมูล

3. กระตือรือร้น ความกระตือรือร้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การเอาใจใส่ ความตั้งใจและความมุ่งมั่น มีความสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จอย่างมีความสุข และเป็นที่ยินยอมของบุคคลในองค์การ

4. ความมั่นคง ความมั่นคงทางอารมณ์ของผู้นำ หมายถึง การเข้าใจ ความคิด ความรู้สึก รวมทั้งปัญหาของคนอื่น ๆ มีความเห็นอกเห็นใจ และให้การช่วยเหลือในฐานะของเพื่อนมนุษย์

5. การให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น เป็นหัวใจสำคัญของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การไม่เข้าไปทำให้คนอื่นเดือดร้อน ความจริงใจ ความมุ่งหวังที่จะทำสิ่งดี ๆ ให้ผู้อื่น มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่เห็น

แก่ตัว ให้ความสำคัญกับความทุกข์ของผู้อื่นมาเป็นอันดับแรก ซื่อสัตย์และจรรยาภักดี ซึ่งถ้าผู้นำแสดงออกถึงคุณลักษณะดังกล่าวในข้างต้น ก็จะทำให้ผู้ตามปฏิบัติต่อผู้นำในลักษณะเดียวกัน

6. ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นความสามารถของบุคคลที่มีจิตใจเข้มแข็ง นักวิจัยของศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีความมั่นใจ และมีอารมณ์ที่สงบ ไม่ตื่นตระหนกอยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด

7. ความเพียรพยายาม ผู้นำต้องมีความพยายามทำให้อะไรก็ตามถึงที่สุดแม้ว่าสิ่งนั้นจะเป็นสิ่งที่ยากจนกระทั่งเกิดความสำเร็จ ซึ่งความเพียรพยายามจะทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

8. ความกระปรี้กระเปร่า เป็นความสดชื่นแจ่มใสและเป็นพลังในการนำเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมาย สร้างความอดทน ซึ่งจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำต้องดูแลตนเองให้มีสุขภาพดีด้านร่างกายและจิตใจให้แข็งแรงเพื่อให้เกิดความกระฉับกระเฉง

9. ความสามารถพิเศษ เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีทักษะต่าง ๆ เช่น การมองโลกในแง่ดี การมีความอดทนสูง รวมทั้งหมายถึงบุคลิกภาพที่น่าเลื่อมใส ซึ่งจะทำให้ผู้ตามสรรเสริญและมีความพึงพอใจต่อผู้นำ

10. ความซื่อสัตย์ เป็นลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ ถ้าผู้นำไม่มีความซื่อสัตย์จะไม่สามารถยอมรับและความไว้วางใจจากผู้ตามในองค์กร

Achua & Lussier (2010, pp. 33-37 อ้างใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และประยุทธ ชูสอน, 2557, หน้า 16-18) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่รวบรวมจากข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้บริหารที่มีประสิทธิผล และจากผลการวิจัยด้านบุคลิกภาพของคนที่เป็ผู้นำระดับสูงที่ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ความโอบอ้อมผ่อนตาม การมีสติและคุณธรรม วัฒนธรรมความมั่นคงทางอารมณ์ และบุคลิกภาพเปิดเผย มาพัฒนาเพิ่มเติมเป็น 9 คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1. ความโดดเด่น เป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการซึ่งมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำต้องมีการบริหารจัดการที่ดีและยอมรับความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก โดยไม่ใช้อำนาจ ไม่กดขี่ข่มเหงหรือบีบบังคับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. มีพลังในการทำงานสูง ผู้นำที่มีพลังในการทำงานสูงจะมีแรงผลักดันภายในตนเองในการทำงานหนักเพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีความพยายามและความอดทนต่อความเครียดและมองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้น และมีทัศนคติที่ดีต่องานยอมรับผลทางลบที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความอดทนสูงต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานให้มีความก้าวหน้า

3. ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นตัวบ่งชี้ความเข้มแข็งของผู้นำ ความสามารถในการปรับตัว การตัดสินใจ ความคิด และมีศักยภาพ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นผู้อื่นเห็นว่าผู้นำมีความสามารถที่จะนำพาผู้

ตามให้บรรลุเป้าหมายได้ ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นปัจจัยส่วนบุคคลของภาวะผู้นำที่มีเป้าหมายที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่รู้สึกลัวว่าตนเองยุ่งยากหรือลำบาก ดังนั้นความเชื่อมั่นในตนเองจึงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและเป็นตัวทำนายความสำเร็จ

4. ความซื่อสัตย์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความจริงใจและมีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งทำให้บุคคลอื่นเกิดความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ได้แก่ การกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความโปร่งใส การไม่พูดโกหก ไม่ฉ้อโกง ไม่ลักขโมย ความซื่อสัตย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ

5. ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับตัวที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการปรับความคิด ความรู้สึกของตนเองให้คล้อยตามสถานการณ์และต่อบุคคลอื่นในองค์กร

6. การรับรู้ความรู้สึกของบุคคลอื่น เป็นความเห็นใจสมาชิกภายในกลุ่ม หรือส่วนบุคคล มีการสื่อสารเพื่อให้คนอื่นรับรู้ว่าคุณเข้าใจความรู้สึกที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไร ให้กำลังใจ ถ้าผู้นำไม่รับรู้ความรู้สึกของสมาชิกจะทำให้สมาชิกไม่รับรู้ความรู้สึกของผู้นำเช่นกัน การรับรู้ความรู้สึกไม่ได้เน้นจุดสำคัญว่าเกิดอะไรขึ้น แต่เน้นความสำคัญที่จะให้ความช่วยเหลืออย่างไร

7. เชาวน์ปัญญา เป็นกระบวนการคิดและความสามารถในการคิดแก้ไขปัญหาและมีกระบวนการตัดสินใจ รวมทั้งความสามารถของการใช้สติปัญญา ซึ่งเชาวน์ปัญญาเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดของผลการปฏิบัติงาน และนักวิจัยในปัจจุบันแนะนำให้วัดเชาวน์ปัญญา โดยเอการวัดแบบพหุปัญญาที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล โดยเชาวน์ปัญญามีองค์ประกอบดังนี้ การตระหนักรู้ตนเอง การตระหนักรู้สังคมการบริหารจัดการตนเอง และการบริหารจัดการสัมพันธ์ภาพ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวและการโอ้อ่อนผ่อนตอมของผู้นำ

8. ความมั่นคง พัฒนามาจากความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลเกี่ยวกับการพัฒนาและการบริหารจัดการ โดยผู้นำมีการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล มีความมั่นคงทางอารมณ์ และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี ไม่ใช่อารมณ์เวลาปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นต้องมีความเข้าใจคนอื่น รู้จุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

9. การควบคุมภายในตนเอง เป็นความเชื่อในความสามารถในการควบคุมภายในตนเอง และการควบคุมภายนอก วิ่งความเชื่อในการควบคุมภายนอกจะเชื่อว่าตนเองสามารถควบคุมคนอื่นให้มีผลปฏิบัติงานตามที่ตนเองต้องการได้ แต่ในทางกลับกันการควบคุมภายนอกจะทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานต่ำ ส่วนความเชื่อในการควบคุมภายในตนเอง จำให้เกิดผลทางตรงกับผลการปฏิบัติงานทางบวกของ

ภาวะผู้นำที่เกิดจากความรับผิดชอบของผู้ที่มีผลต่อองค์การ การควบคุมภายในตนเองเป็นแนวโน้มในการที่จะได้รับการพัฒนาให้แก่ผู้นำทุกคนที่ต้องการที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

Keith (อ้างใน สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, 2553, หน้า257-258) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญ 4 ประการซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในทัศนะของไว้ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด อันหมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมถึงตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ ติดตามสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำนั้นมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้ตามโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมีมากนัก

2. การบรรลุนิติภาวะทางสังคม ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจในเรื่องทั่ว ๆ อย่างกว้างขวางและมีผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย ทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ มากมายด้วย เขาต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม พร้อมกันนั้นก็มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความเคารพอย่างพอสมควร

3. มีการจูงใจภายในและแรงขับทางด้านความสำเร็จ ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางด้านจูงใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายในโดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้ มากกว่าที่จะได้มากซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่มักจะจับต้องได้

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้น มักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น อันได้แก่ ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานของเขา ดังนั้นเขาจึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้สูงขึ้น

อย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้นำในอนาคตไม่เพียงแต่มีลักษณะที่กล่าวมาแล้ว แต่ต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซ้อน ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ และความสามารถในการประกอบอาชีพอิสระ เป็นต้น (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ ประยุทธ์ ชูสอน, 2557, หน้า 21)

ทฤษฎีผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์เกิดขึ้นเนื่องจากแนวคิดผู้นำตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะไม่ประสบความสำเร็จและไม่เป็นที่นิยม เนื่องจากไม่สามารถค้นหาคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้นำได้ทั้งหมด จึงมีความพยายามศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวทางด้านพฤติกรรม

ของผู้นำกับผู้ตามเป็นหลัก ลักษณะสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์มีดังนี้ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2554, หน้า 232-235)

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา โดย Ronald & Ralph ซึ่งใช้วิธีการวิจัยแบบทดลอง เมื่อปี ค.ศ.1930 ภายใต้การอำนวยการของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา ผู้ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการฝึกอบรมแบบกลุ่มพลวัตร และนักทฤษฎีด้านความเข้าใจ พบข้อสรุปที่มีต่อผู้นำทั้ง 3 แบบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม ผู้นำแบบนี้จะยึดตนเองเป็นหลักศูนย์กลางของอำนาจในการสั่งการทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำ เพราะมีความเชื่อว่าภารกิจต่าง ๆ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้นำ ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงเป็นผู้กำหนดเป้าหมายภายใต้สภาวะการตัดสินใจและดำเนินงานด้วยตนเอง ผู้นำประเภทนี้จะไม่อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทั้งนี้เพราะความไม่ไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชานั้นเอง ภายใต้สภาวะการทำงานกับผู้นำแบบนี้จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ไม่พอใจ หรือคับข้องใจ ในขณะที่ผู้นำจะแสดงออกในลักษณะก้าวร้าวหรือแล้งน้ำใจอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาตลอดเวลา

1.2 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้มีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกับผู้นำแบบแรก ซึ่งมักจะมองว่าภารกิจต่าง ๆ จะบรรลุเป้าหมายได้ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย ความคิดเห็นหรือการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานทุกคนเป็นสิ่งมีค่าและยังประโยชน์มหาศาลแก่องค์กร ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเข้าพบและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานตามแนวทางวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ ผู้นำประเภทนี้ยังนิยมการทำงานแบบเป็นกลุ่ม เมื่อเผชิญปัญหา มักขอความเห็นและมติจากที่ประชุมในการระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา

1.3 ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำแบบนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างเต็มที่ เขาจะเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ และคอยประสานงานกับคนอื่น ๆ ในลักษณะส่งผ่านข่าวสาร จึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่าผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์ ผู้นำแบบนี้จะไม่มีบทบาทเท่าใด ตรงกันข้ามบทบาทต่าง ๆ จะตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งการคิด การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง องค์กรที่มีผู้นำประเภทนี้จะต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ และประสบการณ์สูงในการแก้ไขปัญหาและเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ จึงจะทำให้องค์กรอยู่รอด แต่ในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำแบบนี้ก่อให้เกิดความก้าวร้าวอย่างมากในกลุ่มทดลอง

คุณค่าในการวิจัยของ Ronald & Ralph แสดงให้เห็นถึงปฏิกริยาที่แตกต่างกันของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อการวิจัยเพื่อพิสูจน์แบบภาวะผู้นำแบบทั้ง 3 แบบนี้ในยุคต่อ ๆ มาก

2. การศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ กระทำการศึกษาโดยหน่วยวิจัยทางธุรกิจในปี ค.ศ. 1945 โดยการศึกษาครั้งนี้ได้มีการสร้างแบบสอบถามที่อธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำ ขึ้นมาและได้มีการเก็บข้อมูลจากหน่วยงานทางทหาร ข้าราชการ นักบริหาร ครู เป็นต้น ข้อสรุปของการศึกษาครั้งนี้พิจารณาจากมิติของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม LBDO คือ มิติของผู้นำที่คิดคำนึงถึงผู้อื่น และมิติการริเริ่มทางโครงสร้าง ดังรายละเอียด (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2554, หน้า 234)

2.1 มิติคิดคำนึงถึงผู้อื่น ผู้นำในมิตินี้จะเป็นบุคคลที่มีความเป็นมิตร ไว้วางใจได้ นำเคารพ และให้ความเป็นกันเองที่อบอุ่น ให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคลของแต่ละคน รวมทั้งเน้นเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นผู้นำเน้น “คน” เป็นหลัก

2.2 มิติการริเริ่มทางโครงสร้าง ผู้นำในมิตินี้เน้นการกำหนดบทบาทโดยกำหนดรูปแบบการทำงาน วิธีการทำงาน ตารางเวลาการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นผู้นำที่เน้น “งาน” เป็นหลัก

3. การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ในขณะที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำอยู่นั้น ที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ได้ทำการศึกษาเรื่องนี้เช่นเดียวกัน ข้อสรุปเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำคือผู้นำที่มุ่งงาน และผู้นำที่มุ่งเน้นคน (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2554, หน้า 235)

3.1 ผู้นำที่มุ่งเน้นงาน จะมีพฤติกรรมที่สนใจการปฏิบัติงาน วิธีการทำงานและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 ผู้นำที่มุ่งเน้นคน มีพฤติกรรมที่สนใจการพัฒนากลุ่มทำงานความพอใจในการทำงาน และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)

การศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาแบบผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ หรือแบบของผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ โดยมีฐานคติที่ว่าความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และผู้ตาม สถานการณ์เป็นตัวประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ มากที่สุดและมักจะเป็นตัวแปรอิสระ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี ควรจะเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แปรเปลี่ยนได้ จึงจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ลักษณะสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มีดังนี้ (ธร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 335 - 344)

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler) ฟิเดเลอร์ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของผู้นำ และสถานการณ์บนพื้นฐานความจริงที่ว่า 1) แบบภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้จากแรงจูงใจของผู้นำ 2) ประสิทธิผลของกลุ่มและสถานการณ์ที่เหมาะสม มีผลต่อหน้าที่ผู้นำ ดังนั้นการทำงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงกระตุ้นของผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์

ฟีลเดอร์ (Fiedler) ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ตามสมมติฐานที่ว่า สถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้นสถานการณ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นตาม ทฤษฎี ถ้าหากสถานการณ์ที่ตีเหมาะสมแล้วผู้นำจะสามารถควบคุมและบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฟีลเดอร์ (Fiedler) ได้จำแนกปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่าง ที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของผู้นำ คือ

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับ มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในบางกรณีบุคลิกภาพ ของผู้นำอาจมีผลต่อความสัมพันธ์ได้ ถ้าหากในสถานการณ์ที่ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากัน ได้ผู้นำย่อมมีอิทธิพลมาก ในการที่ผู้นำจะสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้

1.2 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนแน่นอนเกี่ยวกับโครงสร้างของงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากมีโครงสร้างที่แน่นอนชัดเจนย่อมทำให้ผู้นำทำงานได้ง่ายขึ้นมากเท่านั้น

1.3 อำนาจในตำแหน่ง หมายถึง อำนาจหน้าที่ของผู้นำที่จะส่งผลในการบังคับบัญชาว่ามี มากน้อยเพียงใด หากมีอำนาจมากสามารถให้คุณให้โทษได้ ย่อมมีอิทธิพลต่อการบังคับบัญชามากขึ้น อำนาจในตำแหน่งมีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้นำทำงานได้สะดวกและง่ายขึ้น

2. ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (Reddin) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบ พหุติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและมี แบบพหุติกรรมผู้นำทุกคน จะต่างก็เพียงแบบพหุติกรรมผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะผู้นำ ของแต่ละคนจะมีมากน้อยต่างกัน บางคนยึดมั่นในแบบพหุติกรรมแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บาง คนอาจจะเปลี่ยนแปลงพหุติกรรมผู้นำไปตามกาลเวลา สถานการณ์ สภาพแวดล้อมและตำแหน่ง หน้าที่การงานที่รับผิดชอบ มิติทั้ง 3 ของเรดดิน (Reddin) ได้แก่ 1) มิติมุ่งงาน (Task Oriented : TO) เป็นพหุติกรรมที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติตามทำงานอย่างได้ผล 2) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented : RO) เป็นพหุติกรรมของผู้นำที่มุ่งความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจและให้ กำลังใจในการทำงาน 3) มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Oriented : EO) ตามแนวคิดของเรดดิน สามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

2.1 งานสูง – สัมพันธ์สูง แบบผู้นำ แบบสมบูรณ์การ (Integrated)

2.2 งานต่ำ – สัมพันธ์สูง แบบผู้นำ แบบสัมพันธ์ (Related)

2.3 งานต่ำ – สัมพันธ์ต่ำ แบบผู้นำ แบบแยกตัว (Separated)

2.4 งานสูง – สัมพันธ์ต่ำ แบบผู้นำ แบบอุทิศ (Dedicated) แบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ข้างต้น มีทั้งดีและไม่ดี จากแบบพื้นฐานทั้ง 4 แบบจะนำไปสู่ผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับแบบ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ภายในกับสถานการณ์อย่างไร ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพมาก แต่หากอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมแล้วจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับค่านิยมในวงการศึกษาภาวะผู้นำ ทฤษฎีนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life –Cycle Theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบผู้นำที่ต่างกันทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาลักษณะผู้ตามว่าเป็นปัจจัยของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้ตามที่มีประสิทธิผลด้วยมุมมองดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ดได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานของพฤติกรรม 2 ด้าน เข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดแบบของผู้นำแบบต่างๆ ขึ้นพฤติกรรมทั้งสองด้าน ดังกล่าว ได้แก่

3.1 พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุม กำกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม ตลอดจนเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ การกำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม ในแง่ที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลในองค์การ การให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างบุคคลผู้นำ แต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมการบริหาร โดยการผสมผสานพฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าวในสัดส่วนที่แตกต่างกันไป ซึ่งก่อให้เกิดแบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ คือ

3.2.1 ผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ ใช้พฤติกรรมการบริหารโดยเน้นการใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ใช้มาตรการควบคุม ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ มีลักษณะมุ่งงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามที่ขาดความสามารถ ขาดความเอาใจใส่ในงาน

3.2.2 ผู้นำแบบเป็นผู้ช่วยความคิดให้ทำ ใช้พฤติกรรมบริหารที่มุ่งเน้นการสั่งการ เช่นเดียวกับแบบแรก แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถาม แสดงความคิดเห็น ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ มีลักษณะที่มุ่งงานสูง และมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถต่ำ แต่มีความใส่ใจสูง หากผู้นำให้การเสริมแรงตลอดจนช่วยเหลือสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วย จะประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพจะสูงยิ่งขึ้น

3.2.3 ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกตลอดจนให้การสนับสนุนด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยไม่เข้าไปควบคุม กำกับ สั่งการ พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ มีลักษณะที่มุ่งความสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ

เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความสามารถสูง แต่มีความใส่ใจในงานต่ำ หากผู้นำให้แรงจูงใจรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจะทำให้ผู้ตามมาทำงานและจะมีประสิทธิภาพสูง

3.2.4 ผู้นำแบบผู้กระจายงาน เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่ให้ความเชื่อถือไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจรวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ตามตัดสินใจและทำงานอย่างมีอิสระ พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ มีลักษณะความสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถและความรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้จะทำงานด้วยใจรัก มุ่งความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัลหุ่มเท เสียสละสูง ผู้นำจะต้องให้เกียรติไว้วางใจ มอบอำนาจ มอบความรับผิดชอบ ผู้ตามประเภทนี้ต้องการกำลังใจ และการชมเชย

แบบผู้นำทั้ง 4 แบบข้างต้น ผู้นำจะต้องรู้จักการยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนสภาวะผู้นำไปตามสถานการณ์ระหว่างแบบผู้นำกับประเภทของผู้ตาม กล่าวคือเมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในงานสูงขึ้นจากเดิม ผู้นำก็จะต้องปรับแบบผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตาม

4. ทฤษฎีผู้นำวิถีทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Robert House เป้าหมายหลักของทฤษฎีนี้ คือ การส่งเสริมการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น โดยการจูงใจ และเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับความสามารถในการจูงใจ และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 รูปแบบ คือ (พิบูล ทีปะปาล, 2550, หน้า 233)

4.1 ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader) เป็นลักษณะผู้นำที่เน้นรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตร ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน แสดงความห่วงใยในสวัสดิภาพ ความเป็นอยู่ และความต้องการในฐานะมนุษย์ ปฏิบัติอย่างเสมอภาคกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2 ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader) เป็นลักษณะผู้นำแบบบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวิธีการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน กฎระเบียบต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ เหมาะสำหรับผู้ที่มีความสามารถน้อย การสั่งการจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจและทำงานได้

4.3 ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented Leader) เป็นลักษณะผู้นำที่กำหนดเป้าหมายอย่างท้าทาย และมุ่งหวังที่จะให้ผู้ตามได้ใช้ความพยายามทำงานอย่างเต็มที่ มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่บุคลากรว่าจะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4.4 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการปรึกษาหารือก่อนที่จะตัดสินใจ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน

5. ทฤษฎีการตัดสินใจตามรูปแบบของ Vroom – Yetton – Jago เป็นทฤษฎีการจำลองการตัดสินใจ ซึ่งพยายามกำหนดวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนดผู้นำจะวิเคราะห์

ปัจจัยสถานการณ์ เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ มีดังนี้ (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 348)

5.1 คุณภาพของการตัดสินใจ เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลจะต้องมีข้อมูลและมีความตั้งใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจ

5.2 การยอมรับการตัดสินใจ เป็นการยอมรับการตัดสินใจของสมาชิกในกลุ่ม และยอมรับการปฏิบัติการ สมาชิกโดยส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจ ถ้าเขาอยู่ในสภาพที่พร้อมับกระบวนการตัดสินใจ

5.3 การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาบุคลากร เป็นนความสนใจของผู้บริหารที่จะปรับปรุงเทคนิคและทักษะการตัดสินใจของบุคลากรและการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ

5.4 การมุ่งความสำคัญที่เวลา เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการตัดสินใจของผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะการตัดสินใจของผู้นำจะอยู่ในความสนใจของสมาชิกของกลุ่ม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ (Bass & Avolio, 1993 อ้างใน เกียรติชัย ประภากรวิริยะ, 2555, หน้า 15-17)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเองผู้นำจะต้องร่วมเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดี

และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และมีจุดประสงค์ร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้างและสื่อความต้องการที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น โดยผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหามองจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยามของตนเองความเชื่อมั่น และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตาม เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่า ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ประภัสสร วรรณสถิตย์ (2554, หน้า 205-206) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน 3 ลักษณะคือ

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอยู่ว่างานดังกล่าวส่งผลกระทบต่อดำเนินงานขององค์กรอย่างไร
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการหลอมรวมเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน นั่นคือ ถ้าองค์กรสามารถที่จะเจริญเติบโตและมีกำไร พนักงานภายในองค์กรก็จะมีโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน รวมถึงผลตอบแทนที่สูงมากขึ้นไปพร้อมกับองค์กร
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นถึงข้อดีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน รวมถึงชักจูงและแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นส่วนที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

Bass (1985 อ้างใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 90) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเสนอความคิดซึ่งได้ปรับปรุงจากแนวความคิดของเบิร์น ว่า เราสามารถวัดหรือตัดสินว่าบุคคลใดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสังเกตว่าผู้นำคนนั้นก่อให้เกิดผลอย่างไรต่อผู้ตาม ผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะรู้สึกเชื่อถือ ยกย่อง มีความจงรักภักดี และนับถือในตัวผู้นำ มีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าที่คาดหวังไว้ โดย Bass ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นจูงใจผู้ตามโดยวิธีการดังต่อไปนี้

1. ทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงความสำคัญของผลงานที่ทำ
2. ชักจูงให้ผู้ตามตระหนักถึงผลประโยชน์ขององค์กรหรือกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว
3. กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการในขั้นสูงขึ้นไปตามทฤษฎีของมาสโลว์

นอกจากนี้ Bass ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลง โดยกล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. มิบุญมารมี (Chariama) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้นอารมณ์ความรู้สึกคล้ายผู้นำ
2. การกระตุ้นทางภูมิปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทให้ผู้ตามมองปัญหาจากแง่มุมใหม่ ๆ
3. การพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized Consideration) จะรวมถึงการให้การสนับสนุน การส่งเสริม และพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างแรงจูงใจ เป็นผู้นำมีคุณธรรม กระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบันนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำและเปลี่ยนแปลงหน่วยงานและองค์กรเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

Donnelly (1995 อ้างใน สมยศ ศักดาพันธุ์ไพศาล, 2551) อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ความถูกต้องในการรับรู้ (Perceptual Accuracy) หัวหน้างานที่มีการรับรู้ที่ผิดพลาดต่อพนักงานอาจจะพลาดโอกาสที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ถ้าหัวหน้างานเชื่อว่าพนักงานของตนขี้เกียจ เขาก็จะมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติต่อพนักงานคนนั้นอย่างปฏิบัติกับคนขี้เกียจ
2. ภูมิหลัง ประสบการณ์และบุคลิกภาพของผู้นำ (Leader's Background Experience and Personality) ภูมิหลังและประสบการณ์ของหัวหน้างาน มีผลต่อการแสดงออกของรูปแบบภาวะผู้นำบุคคลที่เคยประสบความสำเร็จ โดยการมุ่งสร้างมิตรภาพก็มีโอกาสที่จะใช้รูปแบบนี้ต่อไป ส่วนผู้ที่ไม่ไว้วางใจผู้ตามก็จะใช้รูปแบบอัตตาธิปไตย แต่นักวิจัยทางภาวะผู้นำส่วนใหญ่เชื่อว่า รูปแบบของผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้ นั่นคือ หัวหน้างานที่รับรู้ว่ามีรูปแบบของตนเองไม่มีประสิทธิผลก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน
3. ภูมิหลัง ประสบการณ์และบุคลิกภาพของผู้ตาม (Follower's Background Experience and Personality) ผู้ตามเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเลือกรูปแบบของหัวหน้างาน หัวหน้างานที่มีผู้ตามที่มีความเชี่ยวชาญในงานจะมีรูปแบบการมีส่วนร่วมและมีอัตตาธิปไตยน้อย ส่วนผู้ตามที่ไร้ประสบการณ์ เพิ่งเข้าทำงานและมีความรู้เกี่ยวกับงานน้อย มักจะชอบหัวหน้างานที่จัดรูปแบบการทำงานให้ ซึ่งรูปแบบที่ดีคือ อัตตาธิปไตย และผู้นำที่มุ่งเน้นงาน

4. ความคาดหวังและรูปแบบของผู้นำ (Superior's Expectations and Style) หัวหน้างานที่ชอบแนวคิดแบบมุ่งงานและอัตตาดิถีโดยจะสนับสนุนผู้ตามให้เปลี่ยนไปใช้รูปแบบแนวคิดเดียวกัน การเลียนแบบตัวอย่างหัวหน้างานนี้เป็นแรงผลักดันในการปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำ นอกจากนี้ความคาดหวังก็มีความสำคัญ เช่น บริษัทที่ค้นหาหรือต้องการการปรับปรุงทักษะการสร้างความสัมพันธ์ของหัวหน้างานระดับต้น จะส่งผลให้บุคคลเหล่านี้ไปเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งงานวิจัยระบุว่า ในระหว่างและหลังที่ฝึกอบรมเสร็จสิ้นนั้น ทักษะความสัมพันธ์ของหัวหน้างานก็ได้รับการปรับปรุง

5. ความเข้าใจในหน้าที่งาน (Task Understanding) งานบางงานมีโครงสร้างงานที่ชัดเจน เช่นงานระบบสายพานนั้น ผู้ทำงานจะได้รับคำแนะนำจากหัวหน้างาน คือ กระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ซึ่งเป้าหมายหรือความต้องการในงานประเภทนี้ เพื่อผลิตสินค้าให้มีคุณภาพดีมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ส่วนงานเช่น งานวิจัยและพัฒนา วิศวกรหรือการวางแผนการส่งออก อาจมีโครงสร้างที่ไม่แน่นอน เป้าหมายของงานนี้ไม่สามารถนิยามได้ง่าย ๆ ดังนั้น หัวหน้างานต้องทำงานให้หนักขึ้นเพื่อแสดงถึงวิถีทางและเป้าหมายแก่พนักงาน นอกจากนี้หัวหน้างานต้องสามารถประเมินหน้าที่งานที่ผู้ตามต้องปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เช่น ในสถานการณ์ของหน้าที่งานที่ไร้โครงสร้าง ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือแบบอัตตาดิถีโดยอาจจะไม่เหมาะสมมาก เพราะพนักงานต้องการเพียงคำแนะนำ อีสรภาพในการแสดงออก และทรัพยากรที่นำมาปฏิบัติงานให้บรรลุผลเท่านั้น

6. ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน (Peer Expectations) หัวหน้างานจะมีการสร้างมิตรภาพกับผู้นำคนอื่น ๆ ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานนี้ถูกใช้เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด ความคิดเห็น ประสบการณ์และข้อเสนอแนะ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงความรู้ พฤติกรรมความสามารถ ทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้น สามารถปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กรที่สามารถแข่งขันได้ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นวิชาชีพซึ่งใช้ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานให้มีเพิ่มมากขึ้นมีผลิตภาพ (Productivity) ที่สูงขึ้นและมีความพึงพอใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพจะเตรียมช่วยเหลือบุคลากร ผู้บริหารและคนอื่น ๆ ในองค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จสูงสุดในคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานของบุคคลและคุณภาพผลผลิต โดยมีหลักการคือ 1) ปรับปรุงการปฏิบัติงานและสนับสนุนบุคคล กลุ่ม และองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) บูรณาการการพัฒนารายบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนา

องค์กร (Organization Development) บทบาทของการพัฒนามนุษย์ช่วยให้เกิดความสำเร็จสูงสุด
 ผลิตภาพ คุณภาพและโอกาสของทุกๆ ด้านให้ดีขึ้นเท่าๆ กัน และสมาชิกปฏิบัติงานได้ประสบ
 ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (ริชานันท์ ธิดา, 2557, หน้า 13)

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Gilley, Egglund & Maycunich (2002 อ้างใน ภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย, 2555, หน้า 15)
 กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงของ
 มนุษย์ผ่านกิจกรรมทางการจัดการและความคิดริเริ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่ม
 ประสิทธิภาพในการทำงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการ
 ปรับตัว

Mathis & Jackson (2007 อ้างใน ภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย, 2555, หน้า 15) ได้กล่าวถึงการ
 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาพนักงานโดยการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถที่จำเป็นต่อ
 การปฏิบัติงานในปัจจุบันเพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย ซึ่งการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ต่อ
 ทั้งองค์กรและพนักงานและยังช่วยในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพิ่ม
 ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ
 กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความสามารถให้กับพนักงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ
 โดยผ่านกิจกรรมฝึกอบรมพัฒนารูปแบบต่างๆ อีกทั้งใช้สภาพแวดล้อมและ/หรือการปรับเปลี่ยน
 วัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2546, หน้า 167) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนา
 ด้านทักษะ ความรู้ เจตคติและบุคลิกภาพซึ่งนอกจากจะได้จากการจัดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 แล้ว อาจได้จากการขยายโครงการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นกระบวนการเสริมสร้างให้
 บุคลากรก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับองค์กรช่วยให้
 บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและสภาพการณ์ในองค์กรได้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, หน้า 42) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการ
 เพื่อสนับสนุนบุคคล และองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมี
 ความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะคนงานและองค์กรเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควร
 จะเริ่มตั้งแต่บุคคลเข้าทำงานในองค์กรและทำการพัฒนาต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่บุคคลนั้น
 อยู่ในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ การพัฒนาองค์กร การวางแผนและการพัฒนา
 อาชีพและการประเมินการปฏิบัติงาน

สุจิตรา ธนานันท์ (2550, หน้า 35) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

ภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย (2555, หน้า 15) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะที่ดี พัฒนาประสิทธิภาพ ศักยภาพและขีดความสามารถ สามารถปรับตัวให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เพื่อให้บุคคลสามารถมีคุณภาพในการทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดี เกิดความเจริญงอกงามในตัวบุคคลและส่งผลถึงสังคมและประเทศชาติ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับผูกมัดที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์การสู่ความเป็นมืออาชีพ

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย (2555, หน้า 22-23) ได้สรุปวิธีการพัฒนาทรัพยากรของนักวิชาการต่างประเทศอย่างเช่น Swanson & Holton (2001); Noe (2005) และ Werner & DeSimone (2010) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความสามารถเพิ่มขึ้นและเป็นการจัดเตรียมพนักงานให้มีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและเป็นการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การโดยผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก คือ การพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ

1. การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคลให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนาเฉพาะบุคคลและสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น ซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยการฝึกอบรมและการพัฒนามุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความรู้ทักษะ ทัศนคติ ของบุคลากร การฝึกอบรมมักจะเกี่ยวข้องกับการให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน โดยเฉพาะรวมทั้งการเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน ส่วนกิจกรรมการพัฒนามุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงในระยะยาว สำหรับความรับผิดชอบการทำงานในอนาคตขณะที่ยังเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานปัจจุบัน

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นชุดกิจกรรมที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลกับการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาอาชีพ

ประกอบด้วยกับสองกระบวนการ คือ การวางแผนอาชีพ และการบริหารอาชีพ การวางแผนอาชีพ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการโดยบุคคลที่เกี่ยวกับการขอความช่วยเหลือในการเป็นที่ปรึกษา เพื่อ ประเมินทักษะตนเองและความสามารถในการที่จะสร้างแผนอาชีพ ส่วนการบริหารอาชีพจะเกี่ยวข้อง กับการทำตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุแผนการและโดยทั่วไปมุ่งเน้นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กร จะทำอย่างไรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอาชีพพนักงาน

3. การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หมายถึง กระบวนการในการ เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การและวิถีชีวิตของบุคลากรผ่านการวางแผนที่มีการนำแนวคิด พฤติกรรมศาสตร์มาผสมผสาน เน้นการเปลี่ยนแปลงเน้นทั้งมหภาค และจุลภาคขององค์การ โดยมี เป้าหมายในการปรับปรุงองค์การ เพิ่มสมรรถนะขององค์การ ผ่านกิจกรรมที่มุ่งเน้นปรับปรุงให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เช่น มีการมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงองค์การ การสร้างทีมงาน การ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การพัฒนาคุณภาพ ทั้งทั้งองค์การ การบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งทั้งหมดนี้ เป็นการอธิบายถึงกระบวนการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ

สุจิตรา ธนพันธ์ (2554, หน้า 21) กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่ องค์การควรให้ความสำคัญเนื่องจากโลกของการทำงานยุคใหม่ องค์การส่วนใหญ่ต่างนำเทคโนโลยีเข้า มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเข้ามา มี บทบาทในการปรับเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้สามารถปรับตัว และ ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การได้ ซึ่งแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ 4 แนวทาง ได้แก่

1. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาพนักงานเพื่อไว้ใช้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน
2. การศึกษา เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานในอนาคต
3. การพัฒนา จะมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งคนและงานในอนาคต เช่น การพัฒนางานอาชีพ และการพัฒนาองค์การ จะเป็นการพัฒนาในภาพรวมเพื่อเตรียมการและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง
4. การเรียนรู้ ถือเป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้โดยผ่านประสบการณ์ที่นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างถาวร

กรรณิกา พันธ์อำพล (2548, หน้า 210) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวทางหลัก ในการดำเนินการ 3 แนวทาง คือ

1. การศึกษา (Education) การศึกษาเป็นเครื่องมือและกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะช่วยให้ บุคลากรมีความเจริญงอกงามปรับตัวได้ดำเนินชีวิตที่ดีมีความเปลี่ยนแปลงในทางพึงประสงค์ บุคลากรมีการเรียนรู้ได้ คิดได้ ทำได้ และแก้ปัญหาได้ เพราะได้รับการศึกษา ซึ่งอาจเป็นการศึกษาที่ เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติในชีวิต การทำงาน การศึกษานอกระบบเรียน และการศึกษาในระบบ โรงเรียน ตลอดจนการศึกษาในระบบมหาวิทยาลัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศในการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรการศึกษาอาจทำโดยการลงทุนและ/หรืออนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตร ระยะสั้น ระยะกลาง ให้ไปศึกษาระดับปริญญาและหลังปริญญา การให้การศึกษาก็เป็น การลงทุน ที่สำคัญทั้งขององค์กรและทั้งตัวบุคคลเอง

2. การฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ และเสริมสร้างทักษะความชำนาญโดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นอันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและหรือทัศนคติในการ ปฏิบัติงานของบุคคลด้วย เพื่อให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญที่จำเป็นต่อความต้องการขององค์กรโดย ปกติเป้าหมายของการฝึกอบรมได้แก่

3. การพัฒนาบุคลากร (Employee development / Staff development) เป็นการ ดำเนินด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มและการขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนทั้ง ในงานและในสังคมส่วนรวมให้แก่บุคลากรรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้ คำปรึกษาแนะนำการเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงาน การจัดทัศนศึกษาดูงานการ มอบหมายให้ประชุมแทนและมอบหมายให้เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมอื่น ๆ ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าว หากเลือกใช้ผสมผสาน 2 แนวทางข้างต้น ก็จะช่วยให้ระบบพัฒนาบุคลากรขององค์กรมีความสมบูรณ์ ยิ่งขึ้น

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กุลวรา สุวรรณพิมล (2541, หน้า 51) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิด ประโยชน์และความสำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพ ดียิ่งขึ้น มีการประสานงานที่ดีและพัฒนาบุคลากรทำให้บุคลากรเกิดความสำนึกรับผิดชอบในการ ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ได้ผลยิ่งขึ้นเพราะได้รับความรู้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรช่วยในการประหยัดและลดความสิ้นเปลืองของ วัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพราะผ่านการพัฒนาบุคลากรมาแล้วทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง ถูกต้อง ความผิดพลาดก็ลดลงและผลตามมาก็คือทำให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุลงด้วย

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากร ทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้นเพราะเมื่อบุคลากร ได้ผ่านโครงการพัฒนาบุคลากรมาแล้วก็ย่อมทำงานด้วยความมั่นใจขึ้น สำหรับบุคลากรใหม่ก็สบายใจ ที่จะทำงานเพราะได้ผ่านการพัฒนาบุคลากรมาก่อนไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้เอง

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคลากร เนื่องจากบุคลากรได้รับความรู้ความชำนาญจากโครงการพัฒนาบุคลากรก็ย่อมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น มีผล ทำให้รายได้สูงขึ้นและยังส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งและฐานะการงานให้สูงขึ้นด้วย

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีเป็นบุคลากรใหม่และได้ผ่านโครงการพัฒนาบุคลากรมาแล้วก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติแต่แรก ไม่ต้องคอยสอบถามบุคคลอื่น ๆ ตลอดเวลาทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือคำแนะนำลงได้ทำให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541, หน้า 194 – 195) กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นมีการติดต่อประสานงานที่ดียิ่งขึ้นเพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเร่งรัดความสนใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ผลดียิ่งขึ้นนอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้วย่อมจะสามารถนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของคนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จรุ่งเรือง

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ประหยัด ลดความสิ้นเปลืองที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ความผิดพลาดน้อยลงมีผลทำให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ลงด้วย นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานล่วงเวลาที่เกิดขึ้นอันเกิดจากการทำงานล่าช้าหรือไม่สนใจลักษณะของงานที่ต้องทำ ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำให้บุคคลมีความเข้าใจในระบบและวิธีการทำงาน ตลอดจนลักษณะของงานที่ต้องทำเป็นอย่างดีทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานหรือรับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่หากจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเพราะบุคลากรที่เข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในระยะแรกอาจจะมี ความเข้าใจในลักษณะงานหน้าที่ใหม่ไม่มากนักจึงต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ หรือบุคคลอื่น ๆ ตลอดเวลา หากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรแก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อนย่อมทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่ครั้งแรกจึงเป็นการช่วยลดภาระในการให้คำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ หรือบุคคลอื่น ๆ ตลอดเวลา หากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นเสียก่อนย่อมทำให้เกิด

ความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่ครั้งแรก จึงเป็นการช่วยลดภาระในการให้คำแนะนำลงและมีเวลาปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดในองค์กรก็ตามมักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ยังมิได้รับการพัฒนา

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ประหยัด ลดความสิ้นเปลือง ระยะเวลาของการเรียนรู้ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและกระตุ้นให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลทำให้มีโอกาสได้รับความรู้และช่วยระบบความคิดใหม่

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดความสำคัญดังเช่น

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน ในองค์กรคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

เป้าหมายจำเพาะในการทำงานให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประสบความสำเร็จ ผู้นำทั้งหลายภายในองค์กรควรมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ประเมินและพูดนโยบายที่ครอบคลุมความหลากหลายอย่างชัดเจน ชัดคำ ในการทำสิ่งดังกล่าว ให้แสดงภาวะผู้นำที่จะกำจัดทัศนคติทุกรูปแบบ ผลลัพธ์ก็คือ การส่งเสริมผลิตภาพ กำไร และการตอบสนองต่อตลาดโดยทำให้องค์การและแรงงานมีการเคลื่อนไหว นี่คือนโยบายแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (จิตติมา อัครธิตพิงศ์, 2556, หน้า 19-20)

1. การก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร

เพื่อประกันว่า จำนวนบุคลากรที่มีพื้นฐานและประสบการณ์ที่มีทางอุตสาหกรรม ทั้งพนักงานทั่วไปและพนักงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะมีในระดับปฏิบัติการ นิเทศงาน และบริหารมีเพียงพอ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การ

การกระตุ้นความหลากหลายในแรงงานช่วยในการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่เชื่อใจพวกเขา ไม่ว่าพวกเขาจะมาจากพื้นเพเดิมหรือวัฒนธรรมอะไร เขาก็เหมือนกับผู้นำของเขา นั่นคือต้องการทำประโยชน์ มีส่วนร่วมในกำไร และเป็นแรงงานที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

2. การส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ

เพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้พนักงานได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคในการขยายในองค์การภายใต้พื้นฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถของเขา อันจะเป็นการส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ องค์การควรประกันว่า ความรับผิดชอบเพื่อผลลัพธ์ได้รับตั้งแต่ระดับล่าง เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบและความมั่นใจในตัวเอง

3. การส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาบุคคล

พนักงานต้องมีความมั่นใจในหลักบริหารงานบุคคล นโยบายต้องยุติธรรม เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาส่วนบุคคล

4. การผสมผสานเข้ากับธุรกิจ

ควรขยายและเพิ่มเนื้อหาของงาน เพื่อเขาจะได้ทำงานที่ส่งเสริมทีมงาน ให้โอกาสแก่เขาในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และหลากหลาย ทำให้เขามีความพอใจมากขึ้น และงานก็มีความหมายมากขึ้น สิ่งดังกล่าวจะประกันว่าถึงการผสมผสานทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่ธุรกิจ

พนักงานที่แสดงให้เห็นความถนัดพิเศษสำหรับทักษะต่าง ๆ จะได้รับประสบการณ์การฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เหมาะสม

ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญ/ ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (จิตติมา อัครธิติพงศ์, 2556, หน้า 20-21)

1. คนคือ สินทรัพย์ที่สำคัญ และองค์การสามารถใช้ศักยภาพของปัจเจกบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุดโดยให้สิ่งแวดล้อมและโอกาสในการพัฒนา ด้วยการส่งเสริมและให้รางวัลสำหรับสิ่งใหม่ ๆ และความสร้างสรรค์
2. สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ในคน ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา และองค์การต้องสนับสนุนการส่งเสริมสมรรถนะ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คุณภาพของชีวิตการทำงานที่สูงผ่านโอกาสของอาชีพที่มีความหมายความพอใจในงาน และการพัฒนาวิชาชีพ

4. ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความผาสุกของมนุษย์ และความเจริญงอกงามในองค์การ
5. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลาง และระดับของความสัมพันธ์ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ตลอดชีวิต ไม่ใช่แค่ 8 ชั่วโมงต่อวัน
6. ถ้าพนักงานรับรู้สิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความงอกงาม มันจะมีการตอบสนองในทางบวก โดยอัตโนมัติในการจับคู่การตัดสินใจของปัจเจกบุคคลกับความต้องการขององค์การ
7. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผน และเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีประสิทธิผล
8. สัญญาที่ให้กับพนักงานที่ว่า ฝ่ายบริหารเชื่อว่า พวกเขามีความสำคัญและควรจูงใจพวกเขาให้ได้รับทักษะใหม่ ๆ และรางวัล
9. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดพันธะผ่านการสื่อความหมายในค่านิยม
10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดเอกลักษณ์กับเป้าหมายองค์การโดยฝ่ายความเข้าใจดีกว่าของพนักงาน
11. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การสื่อความหมายเปิดสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน
12. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โฟกัสไปยังความพอใจในความต้องการผ่านผลสัมฤทธิ์และการยอมรับ
- 13 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การเพิ่มเนื้อหางานผ่านการฝึกอบรม และการได้มาซึ่งทักษะใหม่ ๆ
14. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มความตระหนักในสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของพนักงานที่ตามมา

ปราชญา ชูมนาเสียว (2550, หน้า 183) กล่าวว่าความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากคนหรือบุคลากรนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร องค์กรต้องได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคลากรจึงมีหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร แต่การให้ได้บุคลากรจึงมีหน้าที่ในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร และเพียงพอสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับหนึ่งเท่านั้น โดยรับสมัครบุคคลคัดเลือกและสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยบุคคลต้องมีความรู้และคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการแต่การที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต การบริหาร การปฏิบัติงานนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

องค์กรทุกองค์กรต้องจัดกิจกรรมโดยให้บุคลากรเป็นศูนย์กลาง เพื่อการปฏิบัติกิจกรรม โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีขนาดของธุรกิจที่เป็นการผลิต และบริการย่อมใช้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก องค์กรควรให้ความสำคัญกับบุคลากรมากยิ่งขึ้นเพราะองค์กรใช้บุคลากรเป็นหลัก นอกจากนี้การนำเอาเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ในองค์กรย่อมมีส่วนช่วยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้ที่มาติดต่อกับองค์กรได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กร และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร ควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และนับว่ามีความสำคัญต่อองค์กรและบุคลากรขององค์กร โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรและบุคลากรขององค์กรดังนี้¹⁾ 1) ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการจ้างพนักงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 2) ทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรได้ 3) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยองค์กรจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการได้ 4) ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยองค์กรรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อจัดทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน 5) ด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยองค์กรสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน 6) องค์กรสามารถจัดบรรยากาศให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถซึ่งเป็นความปรารถนาสูงสุดขององค์กร 7) องค์กรสามารถเตรียมการพัฒนากำลังคนเพื่อให้ประเทศก้าวสู่ความเป็นประเทศพัฒนาทางด้านเกษตร อุตสาหกรรมและบริการ

วารสาร คงสารราย (2548) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ บุคลากรอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารกับบุคคลอื่น ๆ จะต้องทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ทุกฝ่ายควรมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมอยู่ในระดับดีเสมอ เพราะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทุกฝ่ายจะประสบกับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อความสัมพันธ์อันดี ทุกฝ่าย จะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน การพัฒนาตัวผู้บริหารเอง และบุคลากรทุกคน เป็นสิ่งจำเป็น และจะต้องทำอยู่ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อว่าทุกคนจะอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ

กุลธน ธนาพงศธร (2544, หน้า 153) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ไว้ว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรือง หรือ ความเสื่อมโทรมได้ ถึงกับมีนักวิชาการบางคนเชื่อมั่นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญ เหนือกว่าปัจจัยทางบริหารอื่นๆ ทั้งหมด ทั้งนี้ เพราะมนุษย์ เป็นปัจจัยประเภทพิเศษที่แตกต่างไป จากปัจจัยอื่น ๆ ในแง่ที่ว่ามนุษย์เป็นปัจจัยที่มีหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยอื่นๆ ทั้งหมดทั้งเงินหรืองบประมาณ วัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ และวิธีการบริหารงาน เพื่อให้เกิดสภาพทาง บริหารขึ้นนอกจากนี้ มนุษย์ ยังเป็น

ปัจจัยสำคัญ ที่จะทำให้สภาพทางบริหารนั้นมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่อีกด้วย ซึ่งถ้าหากองค์การใดที่ทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่หรือทั้งหมด เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงแล้ว องค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้ทุกองค์การจึงต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์ ของตนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง และวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น มีหลายปัจจัยซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อผลกระทบบในแนวทางใด ผลกระทบนั้นเป็นไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่ และมีความสอดคล้องกันอย่างไร โดยต้องจัดการให้ปัจจัยเหล่านั้นสะท้อนผลในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องกันได้แก่ นโยบาย ความเป็นผู้นำ ทรัพยากร แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (เดซวิทย์ นิลวรรณ, 2550, หน้า 120)

1. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร องค์กรต่าง ๆ จะมีแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในมิติที่แตกต่างกัน หรือเหมือนกันนั้นขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายบริหารขององค์กรได้ให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากน้อยเพียงใด หากมองในแง่มิติของค่าใช้จ่าย ฝ่ายบริหารจะมีแนวคิดที่ว่าบุคลากรเป็นเพียงปัจจัยการผลิต เป็นผู้อาศัยและทำตามคำสั่งเท่านั้น แนวคิดในการที่จะพัฒนาบุคลากรก็จะไม่เกิดขึ้นเป็นต้น
2. ความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหาร เป็นความกล้าของผู้บริหารในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการแสดงให้เห็นว่า ได้ให้ความสนใจและเอาใจใส่อย่างจริงจังต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ
3. ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง โดยองค์กรต้องจัดสรรงบประมาณไว้ให้เพียงพอ กระจายลงสู่ทุกฝ่ายงานด้วยความยุติธรรม รวมทั้งพยายามให้เกิดความเสมอภาคในโอกาสที่ทุกคนจะได้รับการพัฒนาตนเองและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่สำคัญแก่บุคลากร ดังนั้นวิธีการบริหารที่ยึดหลักความยุติธรรมและความเสมอภาคเพื่อให้โอกาสสำหรับทุกคน จึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การจูงใจ การจูงใจเป็นการใช้ตัวล่อที่เป็นตัวกระตุ้นในลักษณะของการให้ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่คาดว่าจะตรงกับความต้องการของบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรจะได้พัฒนางานของตนให้ดีขึ้น ทั้งนี้การมีสิ่งจูงใจจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น ความทะยานอยากที่จะก้าวหน้าในหน้าที่งาน อย่างไรก็ตามการจูงใจในการพัฒนาตนเองของบุคลากรจะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจและความมุ่งมั่นของตัวบุคลากรเองเป็นสำคัญ

5. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เป็นการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทำให้ต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของพนักงานเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงให้มีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเปลี่ยนแปลงทางความต้องการของบุคลากร และการเติบโตขององค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเร็วมาก การทำนายถึงแนวโน้มอนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งยาก อย่างไรก็ตาม แนวโน้มที่จะปรากฏขึ้นในอนาคตได้แก่ (ริชานันท์ ธิตา, 2557, หน้า 17-19)

1. แนวโน้มโดยรวมของหน่วยงาน (Macrosystem Trends) ได้แก่

1.1 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (Culture Change) วัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ ผลผลิตภาพ ความสามารถ สุขภาพอนามัย และความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมที่มีต่อกลยุทธ์ขององค์กร

1.2 การใช้ทรัพยากรขององค์กร (Total Resource Utilization) จะต้องมีประสิทธิภาพ

1.3 การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization Versus Decentralization) องค์กรในอนาคตมีความจำเป็นต้องใช้การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจอย่างผสมผสานกัน

1.4 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) การบริหารความขัดแย้งจะมีความสำคัญมาก ค่านิยมและเป้าหมายที่แตกต่างกันจะก่อให้เกิดปัญหา ดังนั้น กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

1.5 ความร่วมมือกันระหว่างองค์กร (Interorganization Collaboration) เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความสลับซับซ้อนที่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารในอนาคตจึงมีความจำเป็นต้องมีความร่วมมือกันระหว่างองค์กรต่างๆ

2. แนวโน้มด้านระบบทรัพยากรมนุษย์ (Human resource System Trends) ได้แก่

2.1 การทำให้ขนาดขององค์กรเล็กลง (Downsizing) โดยลดจำนวนพนักงาน เพื่อการมีส่วนร่วมพัฒนาระบบการแก้ไขปัญหา ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวกแก่ทีมงาน ช่วยในการลดขนาดขององค์กรลงและบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง “ทำงานให้มากขึ้นแม้จะมีคนน้อยลง” (Do more with less)

2.2 การเชื่อมโยงทรัพยากรเข้าด้วยกัน (Resource Linking) เนื่องจากปัญหาต่างๆ มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงมีความสำคัญที่จะต้องสร้างทีมงานแก้ไขปัญหาเฉพาะกิจขึ้น

2.3 บูรณาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Integrating TQM) ในอนาคตจะเน้นในเรื่องผลผลิตภาพและคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเชื่อมเป้าหมายของฝ่ายบริหารกับการปรับปรุงระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

2.4 การบริหารความหลากหลาย (Managing Diversity) กิจการจะเป็นกิจการระหว่างชาติ (Multination Corporation) ดังนั้นแรงงานจะมีความหมายหลากหลายทั้งคุณค่าและทักษะในการทำงาน

2.5 การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง (Networking) การที่องค์กรจะได้ประโยชน์จากความรู้และนวัตกรรม จำเป็นต้องพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวโน้มด้านผู้ปฏิบัติงาน (Individual Trends) ได้แก่

3.1 การมีคุณค่าภายในตนเอง (Intrinsic Worth) เนื่องจากแรงจูงใจภายในตัวบุคคลเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดและอาการต่างๆ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบังเกิดความเข้าใจและช่วยจัดการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหา

3.2 การเปลี่ยนแปลงภายในตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (Change in Individuals) ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ในการฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปโดยง่ายและมีประสิทธิภาพ

3.3 ผลกระทบในด้านความคิด (Effect of Thinking) แนวความคิดที่แตกต่างกันไปของแต่ละบุคคลอาจมีปัญหาค่านิยมและวัฒนธรรมของกิจการ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นตัวนำในการสร้างสรรค์ระบบค่านิยมเชิงบวกในองค์กร

3.4 สุขภาพและความเหมาะสม (Health and fitness) ความเหมาะสมของสุขภาพขององค์กรและพนักงานแต่ละคนเป็นจุดเน้นที่สำคัญในอนาคต

3.5 การพึ่งพาร่วมกัน (Interdependence) ความสัมพันธ์ของการพึ่งพากันระหว่างพนักงานกับองค์กรจะเพิ่มมากขึ้น หน้าที่ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้พัฒนาความร่วมมือกันระหว่างทุกส่วนขององค์กร

เนื่องจากอัตราการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมีความรวดเร็วมาก การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะถูกใช้เป็นการที่ให้องค์กรเกิดการสร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพและมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเทคโนโลยีที่สำคัญและขยายบทบาทหน้าที่มากขึ้นในขอบข่ายระหว่างชาติและในองค์กรหลากหลาย ทั้งในภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐ ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีบทบาทในเชิงรุก (Proactive role) ในอนาคต

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของประสิทธิผล

Moorhead & Griffin (2001, p. 46) ให้ความหมายประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพที่สูงจะอยู่ที่ ความหลากหลายของผลลัพธ์ของบุคคล ผลลัพธ์กลุ่ม และผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่งบางครั้งความแตกต่างของประเภทก็จะทำให้ผลลัพธ์ขององค์การแตกต่างกัน ซึ่งในแต่ละผลลัพธ์ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญของประสิทธิผลองค์การ

Steers (1997, p. 113) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด อย่างไรก็ตามคำว่าประสิทธิผลยังมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากันสำหรับนักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงิน ประสิทธิภาพมีความหมายอย่างเดียวกันกับผลกำไร หรือผลประโยชน์ จากการลงทุน สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิตประสิทธิผลมักหมายความถึง คุณภาพ หรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการสำหรับนักวิทยาศาสตร์ การวิจัยประสิทธิผลอาจถูกตีความในรูปของจำนวนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ หรือผลผลิตใหม่ ๆ ขององค์การ และสำหรับนักสังคมศาสตร์ ประสิทธิภาพมักหมายความถึงคุณภาพชีวิต

เทพศักดิ์ บุญยพันธุ์ (2552, หน้า 26) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลไว้สองแนวทาง ได้แก่ การวัดประสิทธิผลจากกรอบของหน่วยงานด้วยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ในแผนงาน แต่ไม่ได้ก้าวล่วงไปถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และการวัดประสิทธิผลในแง่ของการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยพิจารณาทั้งในแง่ปริมาณคุณภาพ และความรวดเร็ว ตลอดจนการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้ทำหน้าที่ให้บริการด้วย

ศรีเพชร จันส่องศรี (2548, หน้า 7) ระบุความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือองค์การในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนา ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการแก้ไขปัญหา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 22) กล่าวไว้ว่า กลุ่มประสิทธิผล (Effective Groups) หมายถึง กลุ่มที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงทั้งผลการปฏิบัติงานและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จในงานระดับสูงและสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิก และสามารถบรรลุความเป็นไปได้ที่จะทำงานในระยะยาวให้ประสบความสำเร็จ

หลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

Granhholm (1988 อ้างใน เกียรติกุลกรกุล 2545, หน้า 21-22) ได้เสนอถึงหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรไว้ ดังนี้

1. ปริมาณงาน (Quantity) จะเป็นจำนวนผลงาน / ชิ้นงาน ที่เป็นผลจากการปฏิบัติงาน ระดับของผลงานที่ออกมาจะขึ้นอยู่กับวิธีการวัด อาจพิจารณาในส่วนของเวลาที่ใช้ ความเร็วต่อเวลาที่กำหนดไว้
2. คุณภาพ (Quality) ระดับของคุณภาพว่าดีหรือไม่ จะขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรซึ่งอาจตัดสินใจจาก ความถูกต้อง ความต่อเนื่องของงาน ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความละเอียดลออ และความประณีตหรืออาจจะวัดจากความถูกต้องของงานต่อความผิดพลาดหรือจำนวนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เป็นต้น
3. ความรู้และทักษะในงาน (Job Knowledge and Skills) ต้องมีความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ มีความชำนาญในงานที่ทำ สามารถปฏิบัติตามนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้เอง
4. ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Dependability / Reliability) ระดับของการวัดอาจจะวัดได้จากความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความรับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและทันตามกำหนด
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative / Innovation) ระดับของการพิจารณาจะพิจารณาจากงานเดิมที่ได้รับมอบหมายไป โดยสามารถมีความคิดและความพยายามในการที่จะปรับปรุงพัฒนา แนะนำ แนวคิดใหม่ๆหรือวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะสามารถทำให้งานพัฒนาไปได้และสามารถที่จะรับผิดชอบในงานใหม่ที่เพิ่มขึ้นได้
6. ทักษะ (Attitude) จะดูได้จากการมีความใส่ใจ สนใจต่อองค์กร สามารถรับผิดชอบและเต็มใจที่จะช่วยเหลือเมื่อมีงานเร่งด่วน
7. การสื่อสาร (Communication) สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งในด้านการเขียน การพูด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจที่ชัดเจน รวมทั้งยอมรับฟังบุคคลอื่นและมีมุมมองที่เป็นประโยชน์
8. การปรับตัว (Adaptability) มีความหมายในการปรับตัวที่ยืดหยุ่นอย่างรวดเร็วกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้แนวคิดใหม่ วิธีการใหม่และหน้าที่ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว
9. การตัดสินใจ (Judgement) มีระดับความสามารถในการที่จะเลือกหนทางที่ถูกต้องในการตัดสินใจ ใช้ความฉลาดรอบรู้ และไหวพริบในการเข้าถึงเหตุผลในการตัดสินใจบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal / Human Relations) สามารถจะร่วมงานกับบุคคลอื่นได้ทุกระดับ

11. การควบคุมดูแล (Supervision) สามารถที่จะวางแผน เป็นตัวแทนของหัวหน้างานได้ Moorhead & Griffin (2001) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ประสิทธิภาพระดับบุคคล ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม และประสิทธิภาพระดับองค์การ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลมีความแตกต่างกัน และให้ความสนใจในเรื่องพฤติกรรมในการจัดการ ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมตามทฤษฎีแบบอย่าง ดังนี้

1.1 ผลผลิตของแต่ละบุคคล (Productivity) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคคล ที่มีผลกระทบต่ออำนาจในการผลิต ความสามารถในการผลิตของบุคคลสามารถวัดได้จากผลิตภัณฑ์ (Products) หรือบริการที่เขาได้รับมอบหมายจากองค์การ

1.2 ผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง พฤติกรรมที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติขณะทำงานในองค์การ หรือปฏิบัติงานตามที่องค์การมอบหมายด้วยความเต็มใจ การวัดการปฏิบัติงานโดยมองภาพรวมอย่างกว้างๆ ทั้งทางด้านพฤติกรรมและความสัมพันธ์กับคนอื่นในการทำงาน

1.3 การขาดงาน (Absenteeism) หมายถึง การไม่ปรากฏตัวของบุคลากรในขณะเวลาที่เขาต้องปฏิบัติงาน มีขาดหายไปชั่วคราวหรือนาน ๆ บางครั้งการเห็นผู้คนขาดงานและพยายามสร้างคำแก้ตัวเพื่อที่จะขาดงาน หรือในบางครั้งก็จะใช้การโทรมาบอกว่าป่วยเพื่อที่จะได้พักเพิ่มขึ้นอีกวันหนึ่ง

1.4 การตั้งใจจะลาออก (Turnover) หมายถึง ความคิดที่ตั้งใจจะลาออกไปจากองค์การ โดยไม่กลับมาทำงานต่อไปอีก หากบุคคลผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์การจะต้องเสียค่าฝึกอบรมเป็นจำนวนมากสำหรับการจ้างบุคคลใหม่มารับหน้าที่ต่อไป

1.5 ทักษะคติของบุคคล (Individual Attitudes) หมายถึง ความคิดเห็นและเป็นตัวแปรที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของแต่ละบุคคลที่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในงานหรือไม่พึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์การ และมีผลต่อการมีส่วนร่วมที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การสิ่งเหล่านี้เป็นบทบาทที่สำคัญของพฤติกรรมองค์การ

1.6 ความเครียด (Stress) หมายถึง พฤติกรรม หรือความรู้สึกที่บุคคลสนองตอบต่อสิ่งเร้าทั้งด้านจิตใจ ภายภาพและเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ ภาวะความเครียดที่เพิ่มขึ้นนั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านพฤติกรรมองค์การและการปฏิบัติงาน

2. ประสิทธิภาพของกลุ่มและทีม มีองค์ประกอบของกลุ่ม ประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลบางตัวเกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงกับประสิทธิผลของกลุ่ม ตัวอย่างเช่น องค์การได้กำหนดให้บุคลากรทำงานกันเป็นทีม ร่วมกันสร้างผลงาน และผลการปฏิบัติงานคือประสิทธิผลที่สำคัญ อีกสิ่งที่จะลืมเสียไม่ได้ถึงแม้ว่าประชากรทั้งหมดในกลุ่มที่ทัศนคติเกี่ยวกับงานที่เหมือนกันโดยในส่วนของ

ทัศนคติซึ่งเป็นธรรมชาติของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของบุคคลก็ต่างจากประสิทธิผลของกลุ่ม แต่อาจมีทัศนคติที่ตรงกันก็ได้ กล่าวโดยรวมการวัดประสิทธิผลของกลุ่มหรือทีมก็ต้องมาจากผลลัพธ์ของประสิทธิผลแต่ละบุคคลไม่ใช่การยึดผลลัพธ์เป็นกลุ่ม

3. ประสิทธิภาพองค์การ ก่อนหน้าเราได้มีการตรวจวัดประสิทธิผลในการทำงานประสิทธิผลกลุ่ม แต่ประสิทธิผลองค์การคือบทสรุปของทั้งหมด ซึ่งเราสามารถวัดและเปรียบเทียบผลิตภาพขององค์การ และยังสามารถปรับแก้ทิศทางของการขาดงานและการลาออกซึ่งผลกระทบทั้งหลายจะออกมาในรูปของประสิทธิผลขององค์การ องค์การจะต้องมีการกำหนดสถานะทางการเงิน : ราคาสินค้า การลงทุน การเติบโต และอื่นๆ ซึ่งเราจะต้องประเมินค่าความสามารถและขอบเขตให้เป็นส่วนประกอบที่น่าพึงพอใจเสมือนว่านักลงทุนต้องการกำไร, ผู้วางกฎของรัฐบาล, คนงาน และสหภาพแรงงาน

ประโยชน์ในการวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

สิริรัตน์ สายสม (2546, หน้า 25-26) ความพร้อมและความสามารถของแต่ละบุคคล ในการปฏิบัติงานจะช่วยพิจารณาคัดเลือกพนักงาน เข้ามาทำงานในองค์การได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์การ

1.1 เป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจะชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานและส่วนร่วม ทำให้สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิม และมีโอกาสที่จะก้าวหน้าต่อไป

1.2 ผลการประเมินประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จะเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกำลังคนขององค์การ กล่าวคือ การพิจารณาทบทวนการทำงานทำให้ทราบจุดอ่อน-จุดแข็งและความสามารถของพนักงานซึ่งใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการตัดสินใจเลื่อนขั้น และโยกย้ายตำแหน่งงาน

1.3 เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานเพราะการประเมินประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบถึงศักยภาพ ความสามารถ จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับความสามารถ

1.4 ประโยชน์ด้านการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน กล่าวคือ ใช้ผลการประเมินประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณาปรับเพิ่มค่าจ้างและเงินเดือนของพนักงาน

2. ประโยชน์ต่อพนักงาน

2.1 ทำให้พนักงานทราบว่าตนเองมีจุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อดำเนินการปรับปรุงประสิทธิผลการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

2.2 เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์การทำงานด้วยความอดุสาหะ เต็มกำลังความสามารถ เพราะมั่นใจในกระบวนการประเมินผลการทำงาน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

กมลรัตน์ เอี่ยมโคกสูง (2556) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท ฮีโม่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง(ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท ฮีโม่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง(ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

เกียรติชัย ประภากรวิริยะ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์ในสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 31-40 ปี สถานภาพสมรส การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นหรือปวช ทำงานกับบริษัทระหว่าง 1-5 ปี มีตำแหน่งพนักงานฝ่ายผลิตและมีรายได้ต่อเดือน 10,001-12,000 บาท พนักงานมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลางโดยให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มากที่สุด

วิมลมาศ เผ่าจินดา (2555) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครื่องสพพัฒนา ศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ รับรู้ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

กมลวรรณ ทิพย์เนตร (2556) ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณในระดับมาก โดยผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารที่มีอายุและปฏิบัติราชการในโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

จุฑารัตน์ ช้างเจริญ (2557) ความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท โอโย (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท โอโย (ไทยแลนด์) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับแรกด้านการฝึกอบรมรองลงมา คือ ด้านการศึกษา และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการพัฒนาบุคคล

นัยนัน บุญมี (2555) ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัท
หลักทรัพย์ เคที ซีมิโก้ จำกัด สาขาเซ็นทรัลเวิลด์ ผลการศึกษาพบว่าความต้องการพัฒนาตนเองของ
พนักงานบริษัทหลักทรัพย์ เค ที ซีมิโก้ จำกัด สาขาเซ็นทรัลเวิลด์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้าน
ทักษะ ด้านทัศนคติ และด้านบุคลิกภาพ พบว่า พนักงานมีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก
ทุกด้าน

ศิริพร กุบแก้ว (2552) ศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาบุคลากรและความพึงพอใจในการ
ทำงานของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกา/ยุโรปในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น
เพศหญิง มีอายุ 36 ปีขึ้นไป สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาอยู่ในระดับอาชีวศึกษา (ปวช./ปวส.)
ตำแหน่งหัวหน้างาน มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 3-5 ปี และส่วนใหญ่มีสถานที่ปฏิบัติงาน
อยู่ในบริษัทญี่ปุ่น ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงาน บริษัทญี่ปุ่นและบริษัทสหรัฐอเมริกา/
ยุโรป ในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า พนักงานมีความต้องการพัฒนาบุคลากร
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิธีการฝึกอบรม ด้านการพัฒนา
ตนเอง ด้านการให้ความรู้ทางเทคโนโลยี ด้านการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ ด้านการไปทัศนศึกษาดู
งาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ประทุมวรรณ โภษิตลิมปกุล (2552) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท โอลิต (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น
เพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นระดับ ปวช.
/ ปวส. / ปวท. และอนุปริญญา ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการหรือเจ้าหน้าที่ และส่วนใหญ่มีอายุการ
ทำงาน 6-10 ปี กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัทโอลิต
(ประเทศไทย) จำกัด ด้านการปฐมนิเทศพนักงาน ด้านการอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมิน
การปฏิบัติงานและศักยภาพ และด้านการวางแผนและพัฒนาอาชีพ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากทั้ง
4 ด้าน

ศศลักษณ์ ทองปานดี (2551) ศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท
พาวเวอร์บีม จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงาน บริษัท พาวเวอร์บีม จำกัด มีความต้องการพัฒนา
ตนเองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรูตนเอง
ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษา ส่วนข้อเสนอแนะคือ ควรจัดให้ทุนการศึกษาต่อสำหรับบุคลากร
จัดฝึกอบรมให้ตรงกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ และควรส่งเสริมด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง จาก
เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การค้นคว้าข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ชนิกา ผงพิลา (2551) ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
กรณีศึกษา บริษัท ไอทีเอส มาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับ

ทัศนคติต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง ด้านการศึกษา และด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

เกียรติชัย ประภากรวิริยะ (2555) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์ในสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุ 31-40 ปี สถานภาพสมรส การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นหรือปวช ทำงานกับบริษัทระหว่าง 1-5 ปี มีตำแหน่งพนักงานฝ่ายผลิตและมีรายได้ต่อเดือน 10,001-12,000 บาท ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก โดยมีประสิทธิภาพด้านการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะความชำนาญ ตามลำดับด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีประสิทธิผลด้านความผูกพันองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ ความสุขในชีวิต ความพึงพอใจในการทำงานความสำเร็จในการทำงาน ค่านิยมในการทำงาน ตามลำดับ

ปราณี กมลทิพยกุล (2552) ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเซิน แอร์ แอนด์ ซี เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31 – 35 ปี ระดับปริญญาตรี ตำแหน่งพนักงานอัตราเงินเดือนระหว่าง 10,001-15,000 บาท ระยะเวลาการปฏิบัติงาน อายุงาน 3-5 ปี ปฏิบัติงานที่สาขาชินวัตร พนักงานบริษัท ยูเซิน แอร์ แอนด์ ซี เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัดมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ด้านที่พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงสุด ได้แก่ ด้านความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ อยู่ในระดับพอใช้ และด้านการรักษาเครื่องมือเครื่องใช้และผลประโยชน์ของบริษัท อยู่ในระดับพอใช้ รองลงมา ได้แก่ ด้านการตัดสินใจการแก้ไขปัญหาและรู้จักพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับพอใช้ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์/การเข้าร่วมกิจกรรม อยู่ในระดับพอใช้ ด้านการตรงต่อเวลาและความสม่ำเสมอในการทำงาน อยู่ในระดับพอใช้ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ อยู่ในระดับพอใช้ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต อยู่ในระดับพอใช้ ด้านความเชี่ยวชาญพิเศษที่สามารถจะนำมาใช้ประโยชน์ในงานบริษัทได้ อยู่ในระดับพอใช้ อยู่ในระดับปรับปรุง ด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ อยู่ในระดับปรับปรุง

อารี อินทรา (2552) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แซนมินา-ไซซิสเท็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 30-35 ปี การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า สถานภาพโสด อัตราเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ปฏิบัติงานในฝ่าย/แผนก Manufacturing / Production Department ความพึงพอใจในงานโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับ

ถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง คือ ทำงานเสร็จทันเวลา ปริมาณงานเมื่อเทียบกับกลุ่มเป้าหมาย คุณภาพงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย และผลงานที่ผ่านมาเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

วณิภัส เฟื่องชูหนู (2552) ศึกษาเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยา ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทางกายภาพ การพัฒนาฝึกอบรม และหลักการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยา อยู่ในระดับมาก จำนวน 11 รายการ 2 อันดับแรก คือ ความเป็นกัลยาณมิตรกับเพื่อนร่วมงานและหมู่คณะ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านปัจจัยส่วนบุคคล อยู่ในระดับมาก ทุก รายการ 2 อันดับแรก คือ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และศักยภาพของพนักงาน ด้านปัจจัยทางกายภาพ อยู่ในระดับมาก ทุกรายการ 2 อันดับแรก คือ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และโครงสร้างการบริหารงาน ด้านการพัฒนาฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ทุกรายการ 2 อันดับแรก คือ การฝึกอบรมเพื่อขยายงานในอนาคต และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน ด้านหลักการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ทุกรายการ 2 อันดับแรก คือ การปฏิบัติงานสำเร็จทันเวลา และความเชื่อถือได้ในการปฏิบัติงาน ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็น ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวม ด้านปัจจัยทางสังคมและจิตวิทยา และด้านหลักการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ

ชาคริต ศรีขาว (2551) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทมิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1. พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31 - 35 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,001 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 5 ปีขึ้นไป 2. พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมเห็นด้วยในระดับมาก ในด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จตรงเวลาใน

การปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน 3. พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา ประเภทของพนักงาน รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีระดับความคิดเห็น ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ศรีรุ่ง คงนิน (2552) ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทสมาร์ทแทรค เทคโนโลยี จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1. พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มี อายุ 25-30 ปี สถานภาพโสด มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. เป็นพนักงานระดับ ปฏิบัติการ มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,001 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงาน 3-5 ปี 2. ความ คิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสมาร์ทแทรค เทคโนโลยี จำกัด พบว่า โดยรวม พนักงานเห็นด้วยว่ามีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่า ในด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน พนักงานเห็นด้วยว่ามีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับ มากที่สุด ส่วนในด้านความสำเร็จ ตรงเวลา ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ และด้านความถูกต้องในการปฏิบัติงาน พนักงานเห็นด้วยว่ามีผล ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับมาก 3. พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ สมรส และตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทสมาร์ทแทรคเทคโนโลยีจำกัด ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการ ปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จตรงเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านความถูกต้องในการปฏิบัติงาน และด้าน การบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน และ ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้าน ความสำเร็จตรงเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฤทัยทิพย์ โพธิ์อ่อน (2550) ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท วิริยชัยพลาย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ด้าน เพศ การศึกษา รายได้ ของ พนักงานบริษัทวิริยชัยพลาย จำกัด มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05 ปัจจัยเงื่อนไขในการทำงาน ด้านความภูมิใจในอาชีพการงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ 0.05

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องอิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการมีระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สมมุติฐานการวิจัย
- 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประเภทของงานวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคล คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำ การพัฒนาบุคลากรในองค์กร และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามรายละเอียดดังนี้

3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 4 ส่วนดังนี้

3.1.1.1 ใบขอขออนุญาตเก็บข้อมูล ที่ออกให้จากมหาวิทยาลัย

3.1.1.2 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และการทำงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา อาชีพ และอายุงาน โดยเฉลี่ยโดยมีระดับการวัดดังนี้

- | | |
|-------------|---|
| 1. เพศ | ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 2. อายุ | ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale) |
| 3. สถานภาพ | ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 4. การศึกษา | ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 5. อาชีพ | ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 6. อายุงาน | ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale) |

3.1.1.3 คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำ โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น

(Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 5
ระดับความคิดเห็นมาก	มีค่าคะแนนเป็น 4
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	มีค่าคะแนนเป็น 3
ระดับความคิดเห็นน้อย	มีค่าคะแนนเป็น 2
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 1

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นเป็นช่วงคะแนนมีระดับการวัดดังนี้

คะแนน 1.00-1.80	มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด
คะแนน 1.81-2.60	มีความคิดเห็นในระดับน้อย
คะแนน 2.61-3.40	มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
คะแนน 3.41-4.20	มีความคิดเห็นในระดับมาก
คะแนน 4.21-5.00	มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

3.1.1.4 การพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น

(Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 5
ระดับความคิดเห็นมาก	มีค่าคะแนนเป็น 4
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	มีค่าคะแนนเป็น 3
ระดับความคิดเห็นน้อย	มีค่าคะแนนเป็น 2
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 1

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นเป็นช่วงคะแนนมีระดับการวัดดังนี้

คะแนน 1.00-1.80	มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด
คะแนน 1.81-2.60	มีความคิดเห็นในระดับน้อย
คะแนน 2.61-3.40	มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
คะแนน 3.41-4.20	มีความคิดเห็นในระดับมาก
คะแนน 4.21-5.00	มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

3.1.1.5 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่

สาทรและสีลม โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 5
ระดับความคิดเห็นมาก	มีค่าคะแนนเป็น 4

ระดับความคิดเห็นปานกลาง	มีค่าคะแนนเป็น 3
ระดับความคิดเห็นน้อย	มีค่าคะแนนเป็น 2
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 1

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นเป็นช่วงคะแนนมีระดับการวัดดังนี้

คะแนน 1.00-1.80	มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด
คะแนน 1.81-2.60	มีความคิดเห็นในระดับน้อย
คะแนน 2.61-3.40	มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
คะแนน 3.41-4.20	มีความคิดเห็นในระดับมาก
คะแนน 4.21-5.00	มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

3.1.2 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถามแบบสอบถาม (Questionnaire)

3.1.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

งานวิจัยนี้จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วมอบให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

3.1.2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

เมื่อผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิระบุเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำแบบสอบถามมาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) โดยทำการแจกกับกลุ่มตัวอย่างที่มีสภาพความเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและ สีลม จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่า ครอนบาร์ค แอลฟา (Cronbach's Alpha Analysis Test) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.962 หลังจากนั้นแบบสอบถามจะนำไปให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการศึกษาโดยจะทำการแจกในวันที่ 1-7 ของเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559

3.2 กลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทรและเขตสีลม, กรุงเทพมหานคร โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจาก สะพานทางเชื่อมรถไฟฟ้าบีทีเอสสถานีช่องนนทรี และสถานีศาลาแดงที่มีอาคารสำนักงานออฟฟิศและพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานบริเวณดังกล่าว เป็นจำนวนมาก

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนที่ไม่ทราบแน่ชัด ซึ่งผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แท้จริง จึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณประชากรกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากร (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2545, หน้า 26) โดยมีระดับความเชื่อมั่น 95% กำหนดความ

ผิดพลาดไม่เกิน 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 385 คน และเพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 ชุดรวมแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ชุด และผู้วิจัยจะกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละ 200 คนจากจำนวน สำนักงาน ออฟฟิศที่เปิดบริการในโซนพื้นที่ดังกล่าวจำนวนกว่า 300 แห่ง และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการสุ่มแบบบังเอิญเจอ (Accidental Sampling)

3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่กรอกรับเรียบร้อยแล้วจากพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม ในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 แล้วนำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมและค้นคว้ามาจากบุคคล หนังสือ เอกสาร ตำราวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากฐานข้อมูลออนไลน์ เช่น Thailis เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย และเว็บไซต์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.4 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการมีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

3.4.1 พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีปัจจัยคุณบัติส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกัน

3.4.2 ความสัมพันธ์ของลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน

3.4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน

การทดสอบสมมติฐานทั้งสิ้นจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3.5 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.5.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

3.5.2.1 สมมติฐานที่ 1 ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของ เชฟเฟ่ (Scheffe)

3.5.2.2 สมมติฐานที่ 2 ใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

3.5.2.3 สมมติฐานที่ 3 ใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

การทดสอบระดับต่าง ๆ ใช้ค่าที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ ดังนี้ (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2551, หน้า 307)

ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ระหว่าง 0.10-0.30	หมายถึง	ความสัมพันธ์ระดับต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ระหว่าง 0.40-0.60	หมายถึง	ความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ระหว่าง 0.70-1.00	หมายถึง	ความสัมพันธ์ระดับสูง

บทที่ 4

บทวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องอิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้แบ่งออกเป็น

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

1. ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และการทำงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำ
3. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
4. ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสี

ลม

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (Hypothesis Testing)

สมมติฐานที่ 1 พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีปัจจัยคุณบัติส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ของลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

1. ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และการทำงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด และอายุการทำงานในองค์กร

ตารางที่ 4.1: จำนวนและร้อยละของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	166	41.50
หญิง	234	58.50
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 58.50 และเพศชาย จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50

ตารางที่ 4.2: จำนวนและร้อยละของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	88	22.00
ระหว่าง 26-30 ปี	129	32.25
มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	183	45.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมโดยส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 45.75 รองลงมาระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 32.25 และอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00

ตารางที่ 4.3: จำนวนและร้อยละของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	208	52.00
สมรส	177	44.25
หย่าร้าง/หม้าย	15	3.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 รองลงมาสถานภาพสมรส จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.25 และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.75

ตารางที่ 4.4: จำนวนและร้อยละของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	34	8.50
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	277	69.25
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	89	22.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมโดยส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 277 คน คิดเป็นร้อยละ 69.25 รองลงมาปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 22.25 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50

ตารางที่ 4.5: จำนวนและร้อยละของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม จำแนกตามอายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน

อายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 2 ปี	63	15.75
มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี	129	32.25
มากกว่า 3 ปีขึ้นไป	208	52.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมโดยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาแล้วมากกว่า 30 ปี จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 52.0 รองลงมา มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 32.25 และน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 15.75

2. คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำ

ตารางที่ 4.6: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร

คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.16	0.577	มาก
2. ลักษณะมีจิตวิญญาณนักการบริหาร	4.25	0.569	มากที่สุด
3. ลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน	3.97	0.54	มาก
4. ลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร	3.60	0.775	มาก
5. ลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร	3.85	0.562	มาก
รวม	3.97	0.605	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะมีจิตวิญญาณนักการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง ($\bar{X}=4.25$) รองลงมา ได้แก่ ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

($\bar{X}=4.16$) มีลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน ($\bar{X}=3.97$) ลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร ($\bar{X}=3.85$) และ ลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ($\bar{X}=3.60$)

ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. มีความรอบรู้ก้าวหน้าทันสมัย ทักษะการเปลี่ยนแปลง สามารถคิดและทำสิ่งใหม่ๆไปใช้เพื่อการพัฒนา	4.22	.608	มากที่สุด
2. มีความสามารถในการตัดสินใจที่เปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์	4.30	.518	มากที่สุด
3. สามารถบริหารการทำงานไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานจริง	3.99	.596	มาก
4. มีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ให้รู้ถึงแก่นหรือสาระของเรื่องที่ศึกษา	4.02	.617	มาก
5. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถกำหนดภาพอนาคตขององค์กรให้ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบาย	4.27	.544	มากที่สุด
รวม	4.16	0.577	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความสามารถในการตัดสินใจที่เปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง ($\bar{X}=4.30$) รองลงมา ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถกำหนดภาพอนาคตขององค์กรให้ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบาย ($\bar{X}=4.27$) มีความรอบรู้ก้าวหน้าทันสมัย ทักษะการเปลี่ยนแปลง สามารถคิดและทำสิ่งใหม่ๆไปใช้เพื่อการพัฒนา ($\bar{X}=3.22$) มีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ให้รู้ถึงแก่นหรือสาระของเรื่องที่ศึกษา ($\bar{X}=4.02$) และสามารถบริหารการทำงานไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานจริง ($\bar{X}=3.99$)

ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะมีจิตวิญญาณนักการบริหาร

ลักษณะมีจิตวิญญาณนักการบริหาร	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่มุ่งมั่น ขยันอดทน เสียสละ และอุทิศตนเพื่องานในหน้าที่	3.97	.592	มาก
2. มีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวมยึดมั่นอุดมการณ์ของการทำงานในหน้าที่บริหารงาน	4.13	.583	มาก
3. สนับสนุนส่งเสริมทางคุณธรรมและจริยธรรมของการทำงานในหน้าที่	4.23	.552	มากที่สุด
4. มีความเป็นนักประชาธิปไตยใช้หลักการบริหารแบบการมีส่วนร่วม	4.42	.561	มากที่สุด
5. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆด้านทั้งความเก่งความดี	4.52	.557	มากที่สุด
รวม	4.25	0.569	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะมีจิตวิญญาณนักการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆด้านทั้งความเก่งความดี มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง ($\bar{X} = 4.52$) รองลงมา ได้แก่ มีความเป็นนักประชาธิปไตยใช้หลักการบริหารแบบการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.42$) สนับสนุนส่งเสริมทางคุณธรรมและจริยธรรมของการทำงานในหน้าที่ ($\bar{X} = 4.23$) มีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวมยึดมั่นอุดมการณ์ของการทำงานในหน้าที่บริหารงาน ($\bar{X} = 4.13$) และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่มุ่งมั่น ขยันอดทน เสียสละและอุทิศตนเพื่องานในหน้าที่ ($\bar{X} = 3.97$)

ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน

ลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. สามารถวิเคราะห์ปัจจัยปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้ความรู้และประสบการณ์	3.90	.548	มาก
2. สามารถสร้างองค์ความรู้แสวงหาความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อบริหารงาน	3.90	.511	มาก
3. สามารถวิเคราะห์ปัจจัยปัญหาและผลกระทบที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนและพัฒนาองค์กร	3.83	.552	มาก
4. สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น	4.24	.594	มากที่สุด
5. สนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของบุคคลกร	3.98	.495	มาก
รวม	3.97	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมา ได้แก่ สนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของบุคคลกร ($\bar{X} = 3.98$) สามารถวิเคราะห์ปัจจัยปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้ความรู้และประสบการณ์, สามารถสร้างองค์ความรู้แสวงหาความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อบริหารงาน ($\bar{X} = 3.90$) และสามารถวิเคราะห์ปัจจัยปัญหาและผลกระทบที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนและพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 3.83$)

ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของ
ผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร

ลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ชัดเจน	3.63	.682	มาก
2. ความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนางาน ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิม	3.59	.709	มาก
3. ความสามารถในการแก้ปัญหาและความขัดแย้ง โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์	3.60	.808	มาก
4. ความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร	3.56	.853	มาก
5. ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารและปฏิบัติงานในองค์กร	3.63	.821	มาก
รวม	3.60	0.775	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ชัดเจน, ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารและปฏิบัติงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง ($\bar{X} = 3.63$) รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาและความขัดแย้ง โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.60$) ความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนางาน ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิม ($\bar{X} = 3.59$) และความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 3.56$)

ตารางที่ 4.11: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร

ลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. ผู้อื่นให้การยกย่อง ชื่นชม และศรัทธา ความสามารถในการบริหารงาน	3.61	.663	มาก
2. มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง	3.88	.554	มาก
3. มีผลสำเร็จของงานบริหารงานเป็นที่ประจักษ์	3.89	.556	มาก
4. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับ และสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ผู้ร่วมงาน	3.96	.551	มาก
5. จัดระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานที่ดี	3.93	.485	มาก
รวม	3.85	0.562	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับ และสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมา ได้แก่ จัดระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่ดี ($\bar{X} = 3.93$) มีผลสำเร็จของงานบริหารงานเป็นที่ประจักษ์ ($\bar{X} = 3.89$) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.88$) และผู้อื่นให้การยกย่อง ชื่นชม และศรัทธาความสามารถในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.61$)

3. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

ตารางที่ 4.12: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติและงานในด้านอื่นๆเพิ่มเติม	4.37	.674	มากที่สุด
2. องค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกัน ทำงานเพื่อองค์กรไปสู่เป้าหมายในอนาคต	4.27	.662	มากที่สุด
3. องค์กรมีการจัดอบรมให้บุคลากรมีการเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.61	.616	มาก
4. องค์กรสนับสนุนให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อพัฒนาความรู้ของตนเองให้แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง	3.68	.647	มาก
5. ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานและบันทึกไว้หรือถ่ายทอดเพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้	3.73	.669	มาก
6. ท่านมีการฝึกทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และนำมาทดลองใช้ในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.84	.546	มาก
รวม	3.92	0.636	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.92$) เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติและงานในด้านอื่นๆเพิ่มเติม มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมา ได้แก่ องค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกัน ทำงานเพื่อองค์กรไปสู่เป้าหมายในอนาคต ($\bar{X} = 4.27$) ท่านมีการฝึกทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และนำมาทดลองใช้ในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.84$) ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานและบันทึกไว้หรือถ่ายทอดเพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ ($\bar{X} = 3.73$) องค์กรสนับสนุนให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อพัฒนาความรู้ของตนเองให้แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

(\bar{X} = 3.68) และ องค์กรมีการจัดอบรมให้บุคลากรมีการเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (\bar{X} = 3.61)

4. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

ตารางที่ 4.13: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. ท่านสามารถทำงานไปตามเป้าหมาย	3.83	.521	มาก
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ	3.92	.467	มาก
3. ท่านมีความชำนาญในงานที่ทำ	4.46	.616	มากที่สุด
4. ท่านสามารถเรียนรู้งานใหม่ได้รวดเร็ว	3.61	.734	มาก
5. ท่านพัฒนางานของท่านอยู่เสมอ	3.77	.607	มาก
6. ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี	3.73	.671	มาก
7. ท่านมักทำงานได้ไม่ทันตามเวลาที่กำหนด	3.88	.630	มาก
8. ท่านมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงานให้สำเร็จ	3.89	.647	มาก
9. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นท่านตัดสินใจแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี	4.38	.571	มากที่สุด
10. ท่านได้รับคำชมจากเพื่อนร่วมงานและบังคับบัญชาเสมอ	4.32	.545	มากที่สุด
11. ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน	4.23	.488	มากที่สุด
12. ท่านรู้สึกว่าคุณสามารถบริหารงานของท่านได้ดี	4.15	.561	มาก
13. ท่านทำงานลุล่วงตามแผนที่วางไว้	4.35	.554	มากที่สุด
14. ท่านมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงาน	4.47	.608	มากที่สุด
15. ท่านทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.34	.569	มากที่สุด
รวม	4.09	0.586	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.09) เมื่อ

พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง ($\bar{X}=4.47$) รองลงมา ได้แก่ ท่านมีความชำนาญในงานที่ทำ ($\bar{X}=4.46$) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นท่านตัดสินใจแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี ($\bar{X}=3.38$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านสามารถเรียนรู้งานใหม่ได้รวดเร็ว ($\bar{X}=3.61$)

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (Hypothesis Testing)

สมมติฐานที่ 1 พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีปัจจัยคุณบัติส่วนบุคคลที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบระหว่างเพศกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

เพศ	\bar{X}	S.D	t	p
ชาย	4.08	0.361	-.541	.589
หญิง	4.09	0.342		

ตารางที่ 4.14 พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบระหว่างอายุกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

อายุ	\bar{X}	S.D	F	p
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	4.08	0.348	.283	.754
ระหว่าง 26-30 ปี	4.11	0.351		
มากกว่า 30 ปี	4.08	0.351		
รวม	4.09	0.350		

ตารางที่ 4.15 พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบระหว่างสถานภาพสมรสกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

สถานภาพสมรส	\bar{X}	S.D	F	p
โสด	4.08	0.350	1.010	.365
สมรส	4.11	0.356		
หย่าร้าง/หม้าย	3.98	0.255		
รวม	4.09	0.350		

ตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบระหว่างระดับการศึกษากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

ระดับการศึกษา	\bar{X}	S.D	F	p
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.01	0.363	1.670	.190
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	4.11	0.338		
ปริญญาสูงหรือสูงกว่า	4.06	0.377		
รวม	4.09	0.350		

ตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบระหว่างอายุการทำงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

อายุการทำงาน	\bar{X}	S.D	F	p
น้อยกว่า 2 ปี	4.07	0.405	.193	.825
มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี	4.10	0.338		
มากกว่า 3 ปีขึ้นไป	4.08	0.340		
รวม	4.09	0.350		

ตารางที่ 4.18 พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ของลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.19: การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน

ลักษณะของผู้นำ	ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	
	r	p
1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.672**	.000
2. มีจิตวิญญาณนักการบริหาร	.544**	.000
3. ผู้นำทางการทำงาน	.561**	.000
4. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร	.494**	.000
5. มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร	.635**	.000
รวม	.704**	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะของผู้นำทั้ง 5 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะมีจิตวิญญาณนักการบริหาร ลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน ลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.20: การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน

การพัฒนาบุคลากร	ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	
	r	p
การพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวม	.762**	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.20 พบว่า การพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตารางที่ 4.21: ตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 1 พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกัน		
1. เพศ		✓
2. อายุ		✓
3. สถานภาพ		✓
4. ระดับการศึกษา		✓
5. อายุการทำงาน		✓
สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ของลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน	✓	
1. ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	
2. ลักษณะมีจิตวิญญาณน้กการบริหาร	✓	
3. ลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน	✓	
4. ลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร	✓	
5. ลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร	✓	
สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน	✓	

บทที่ 5

บทวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องอิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความแตกต่างปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในระดับปฏิบัติส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม และ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทรและเขตสีลม, กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ตัวอย่าง ซึ่งได้มาจากการคำนวณประชากรกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545, หน้า 26) โดยมีระดับความเชื่อมั่น 95% กำหนดความผิดพลาดไม่เกิน 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 385 คน และเพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 ชุดรวมแบบสอบถาม และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการสุ่มแบบบังเอิญเจอ (Accidental Sampling)

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (spss for windows) ในการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานในส่วนของสถิติเชิงพรรณนาได้แก่ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และสถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ใช้การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ และการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และการทำงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำ การพัฒนาบุคลากรในองค์กร และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และการทำงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 58.50 มีอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.75 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 52.00 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 69.25 ปฏิบัติงานมาแล้วมากกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.0

5.1.2 คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำ

พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะมีจิตวิญญาณนักรับการบริการ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ได้แก่ ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน ลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร และ ลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร รายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้

5.1.2.1 ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความสามารถในการตัดสินใจที่เปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถกำหนดภาพอนาคตขององค์กรให้ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบาย มีความรอบรู้ก้าวหน้าทันสมัย ทักษะการเปลี่ยนแปลงสามารถคิดและทำสิ่งใหม่ๆไปใช้เพื่อการพัฒนา มีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ให้รู้ถึงแก่นหรือสาระของเรื่องที่ศึกษา และสามารถบริหารการทำงานไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานจริง

5.1.2.2 ลักษณะมีจิตวิญญาณนักรับการบริการ พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะมีจิตวิญญาณนักรับการบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆด้านทั้งความเก่งความดี มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ได้แก่ มีความเป็นนักประชาธิปไตยใช้หลักการบริหารแบบการมีส่วนร่วม สนับสนุนส่งเสริมทางคุณธรรมและจริยธรรมของการทำงานในหน้าที่ มีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวมยึดมั่นอุดมการณ์ของการทำงานในหน้าที่บริหารงาน และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่มุ่งมั่น ขยันอดทน เสียสละและอุทิศตนเพื่องานในหน้าที่

5.1.2.3 ลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ได้แก่ สนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของบุคคลกร สามารถวิเคราะห์ปัจจัยปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้ความรู้และประสบการณ์, สามารถสร้างองค์ความรู้แสวงหาความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อบริหารงาน และสามารถวิเคราะห์ปัจจัยปัญหาและผลกระทบที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนและพัฒนาองค์กร

5.1.2.4 ลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ที่

สามารถนำไปปฏิบัติได้ชัดเจน, ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารและปฏิบัติงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาและความขัดแย้ง โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนางาน ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิม และความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร

5.1.2.5 ลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร พบว่า ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร จำแนกตามลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับ และสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ได้แก่ จัดระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่ดี มีผลสำเร็จของงานบริหารงานเป็นที่ประจักษ์ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้อื่นให้การยกย่อง ชื่นชม และศรัทธาความสามารถในการบริหารงาน

5.1.3 การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นข้อ พบว่า บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติและงานในด้านอื่นๆเพิ่มเติม มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ได้แก่ องค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกัน ทำงานเพื่อองค์กรไปสู่เป้าหมายในอนาคต ท่านมีการฝึกทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และนำมาทดลองใช้ในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานและบันทึกไว้หรือถ่ายทอดเพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ องค์กรสนับสนุนให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อพัฒนาความรู้ของตนเองให้แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และ องค์กรมีการจัดอบรมให้บุคลากรมีการเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม

5.1.4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ได้แก่ ท่านมีความชำนาญในงานที่ทำ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นท่านตัดสินใจแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านสามารถเรียนรู้งานใหม่ได้รวดเร็ว

การทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร แบ่งออกเป็น 3 สมมติฐานดังต่อไปนี้

1. สมมติฐานที่ 1 พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีปัจจัยคุณบัติส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกัน

พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงานแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่างกัน

2. สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ของลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน

พบว่า ลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะของผู้นำทั้ง 5 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะมีจิตวิญญาณนักการบริหาร ลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน ลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์กัน

พบว่า การพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องอิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการมีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

5.2.1 ความแตกต่างปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในระดับปฏิบัติส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงานแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยที่พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา ได้แก่ มีความชำนาญในงานที่ทำ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นท่านตัดสินใจแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี แสดงให้เห็นว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมได้รับการตอบสนองต่อความต้องการทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างดี ซึ่งถ้าหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ Zeleanick (1958, p. 40) ได้กล่าวถึงในการจะปฏิบัติงานด้วยดีหรือไม่ดีนั้น ผู้

ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (External and Internal Needs) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึง การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่ รายได้หรือค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตำแหน่งหน้าที่ ความต้องการเข้าหมู่คณะ ความต้องการแสดงความรู้สึกรักใคร่ และความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง นอกจากนี้เอง ผลการศึกษาข้างต้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชาคริต ศรีขาว (2551) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทมิสกัน (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มี เพศ ระดับการศึกษา ประเภทของพนักงาน รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ ในการทำงาน ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของศรีรุ่ง คงนิน (2552) ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสมาร์ทแทรค เทคโนโลยี จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสมาร์ทแทรคเทคโนโลยีจำกัด ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จตรงเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านความถูกต้องในการปฏิบัติงาน และด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

5.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

พบว่า ลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะของผู้นำทั้ง 5 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะมีจิตวิญญาณนักการบริหาร ลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน ลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพจะสามารถพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสัมฤทธิ์ กางเพ็งและประยุทธ ชูสอน (2557, หน้า 57) อธิบายไว้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่แท้จริงจะสร้างแรงบันดาลใจและความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความผูกพันในงานให้เกิดกับผู้ตาม การทำงานให้ทีมงานหรือสมาชิกมีความผูกพันในงานต้องใช้แนวทางที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การใช้วิธีการสั่งการ การใช้วิธีการแบบเน้นวิสัยทัศน์ หรือการใช้วิธีการแบบสอนงาน โดยแนวทางดังกล่าวเหมาะสมกับกลุ่มสมาชิกที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ แต่มีความต้องการที่จะก้าวหน้าและพัฒนาขีด

ความสามารถด้วยการได้รับโอกาสในการพัฒนาจากผู้นำผ่านการสอนงาน จากผลการศึกษายังพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมากกว่าลักษณะของผู้นำอื่น ๆ ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะคอยทำหน้าที่ในการกระตุ้น เร่งเร้า ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของประภัสร์ วรณสถิตย์ (2554, หน้า 205-206) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน 3 ลักษณะคือ (1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบอยู่ว่างานดังกล่าวส่งผลกระทบต่อภาระงานขององค์กรอย่างไร (2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการหลอมรวมเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน นั่นคือถ้าองค์กรสามารถที่จะเจริญเติบโตและมีกำไร พนักงานภายในองค์กรก็จะมีโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานรวมถึงผลตอบแทนที่สูงมากขึ้นไปพร้อมกับองค์กร และ (3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นถึงข้อดีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน รวมถึงชักจูงและแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นส่วนที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติชัย ประภากรวิริยะ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์ในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีอิทธิพลมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

5.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลม

พบว่า การพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของธิดานันท์ ธิดา (2557, หน้า 13) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงความรู้ พฤติกรรมความสามารถ ทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้น สามารถปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์

ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กรที่สามารถแข่งขันได้ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นวิชาชีพซึ่งใช้ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานให้มีเพิ่มมากขึ้นมีผลผลิตภาพ (Productivity) ที่สูงขึ้นและมีความพึงพอใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และสมาชิกคนอื่นๆในองค์กรซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพจะเตรียมช่วยเหลือบุคลากร ผู้บริหารและคนอื่นๆในองค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จสูงสุดในคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานของบุคคลและคุณภาพผลผลิต นอกจากนี้สุจิตรา ธนานันท์ (2554, หน้า 21) อธิบายไว้ว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรควรให้ความสำคัญเนื่องจากโลกของการทำงานยุคใหม่ องค์กรส่วนใหญ่ต่างนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเข้ามามีบทบาทในการปรับเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้สามารถปรับตัว และยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้

จากผลการศึกษาครั้งต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของสุชาติ กิจการเจริญสิน (2550) ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลบุนนาค ไซยากร สำนักงานแพทย์ การรถไฟแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงานแตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นการสร้างเครื่องมือในการวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานนั้นควรเป็นเครื่องมือที่มีความเป็นรูปธรรม ชัดเจน และชี้แจงให้พนักงานในองค์กรได้ทราบ เพื่อที่พนักงานในองค์กรจะได้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเครื่องมือการวัดประสิทธิผลนั้น ๆ

2. จากการศึกษาพบว่า ลักษณะของผู้นำในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ระดับปานกลาง ดังนั้นหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ควรให้การพัฒนาภาวะผู้นำกับผู้บริหารในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมใหม่ ๆ ของบุคลากรและความสำเร็จขององค์กร

3. จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคลากรในภาพรวมกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานในระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่สาทรและสีลมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ระดับปานกลาง ดังนั้น หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ควรกำหนดให้มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และหลากหลาย ทั้งการฝึกอบรมภายในภายนอกองค์กร การให้ การศึกษา การพัฒนาอาชีพ และการเรียนรู้ผ่านบุคคลที่มีประสบการณ์ในองค์กร สิ่งเหล่านี้จะไปสู่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลมีผลต่อประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันนั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปอาจจะไม่จำเป็นต้องนำปัจจัย ส่วนบุคคลมาวิเคราะห์ผล
2. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาอิทธิพลของรูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยแยกเป็นภาคธุรกิจ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและรอบด้านมากยิ่งขึ้น

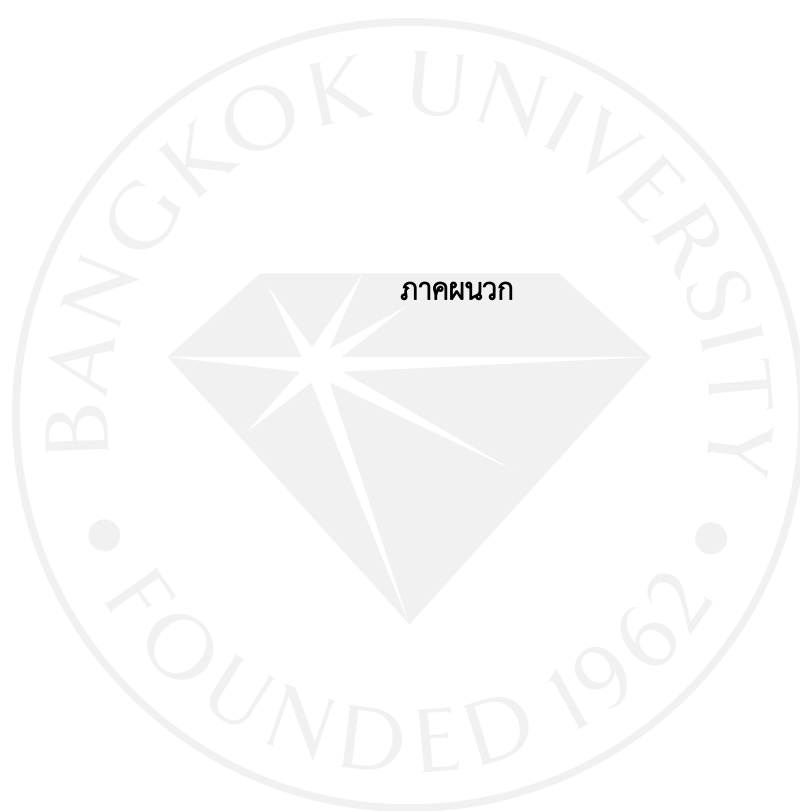


บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ เอี่ยมโคกสูง. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บริษัท ฮีโม้ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง(ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรรณิกา พันธอำพล. (2548). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
- เกียรติชัย ประภากรวิริยะ. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์ในสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: เต้า (2000).
- จุฑารัตน์ ช้างเจริญ. (2557). *ความต้องการในการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท โฮโย (ไทย แลนด์) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ฉวีวรรณ ล่องสุวรรณ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจและองค์การพยาบาลที่เป็นเลิศตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ชนิกา ผงพิลา. (2551). *ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัท ไอดีเอส มาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชูชัย สมितिไกร. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: วี.พรีนซ์ (1991).
- เดชวิทย์ นิลวรรณ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. เชียงใหม่: ธนุชพรีนติ้ง.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2554). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: พี เอ็น เค แอนด์ สกายพรีนติ้งส์.
- เทพศักดิ์ บุญยพันธุ์. (2552). *การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ : กระแสของการบริหารสมัยใหม่*. *วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*, (พฤษภาคม), 26.
- ธวัช บุญยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮาส์.
- ธิดานันท์ ธิดา. (2557). *การศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- ธีรบุช สุขขุนทด. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาหญิงและเจตคติของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาหญิงที่พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- นัยนัน บุญมี. (2555). *ความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ เคที ซีมิโก้ จำกัด สาขาเซ็นทรัลเวิลด์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เนตรพัฒน์ ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้บังคับบัญชา*. กรุงเทพมหานคร: ทริปปี้เกิ้ลกรุ๊ป จำกัด
- ประทุมวรรณ โปษิตลิมปกุล. (2552). *ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โอสิค (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประภัสสร วรรณสถิตย์. (2554). *การจัดการ*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ปรัชญา ชุ่มนาเสียว. (2550). *แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปราณี กมลทิพย์กุล. (2552). *คุณภาพชีวิตการทำงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเซ็น แอร์ แอนด์ ซี เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- พรทิพย์ อัยยิมานันท์. (2547). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์ม และไซแทกซ์ จำกัด.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วณิภัศร เพ็ญชูช. (2552). *การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วิมลมาศ เผ่าจินดา. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ ศรีราชา จังหวัดชลบุรี*. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 1(1), 96-119.

- ศศลักษณ์ ทองปานดี. (2551). ความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท พาวเวอร์บีม จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริพร กุบแก้ว. (2552). ความต้องการพัฒนาบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัทผู้ปูนและบริษัทอเมริกา/ยุโรปในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ.
- สุจิตรา ธนानันท์. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- สุจิตรา ธนानันท์. (2554). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส.
- อารี อินทรา. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แชนมินา-ไซซิสเท็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยปทุมธานี.
- Moorhead, G., & Griffin. R. (2001). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (6th ed.). Boston: Houghton Muffin Company.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, CA: Goodyear.





มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
BANGKOK UNIVERSITY

แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย

รูปแบบผู้นำและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยในวิชาการค้นคว้าอิสระ (Independent Study) โดยนักศึกษาปริญญาโทคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนั้นจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ดังนั้นจึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามเป็นจริงของท่าน การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความร่วมมือจากท่าน ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และการทำงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอความกรุณาทำแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

- 1) หญิง 2) ชาย

2. อายุ

- 1) น้อยกว่า 25 ปี หรือ เท่ากับ 2) 26 – 30 ปี
 3) มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพ

- 1) โสด 2) สมรส
 3) หย่า/หม้าย

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า
 3) ปริญญาโท หรือ สูงกว่า

6. อายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน

- 1) น้อยกว่า 2 ปี 2) มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี
 3) มากกว่า 3 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด

ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริงตามระดับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งในแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึงเห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงเห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึงเห็นด้วยปานกลาง

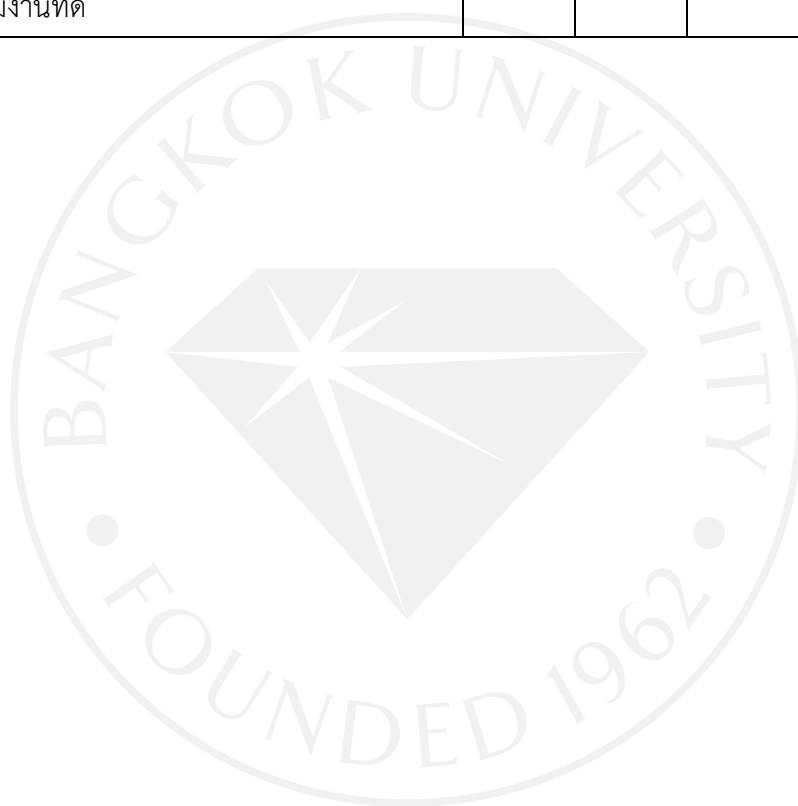
ระดับ 2 หมายถึงเห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด

คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
1.มีความรอบรู้ก้าวทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง สามารถคิดและทำสิ่งใหม่ๆไปใช้เพื่อการพัฒนา					
2.มีความสามารถในการตัดสินใจที่เปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์					
3.สามารถบริหารการทำงานไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานจริง					
4.มีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ให้รู้ถึงแก่นหรือสาระของเรื่องที่ศึกษา					
5.มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถกำหนดภาพอนาคตขององค์กรให้ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบาย					
6.มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่มุ่งมั่นขยันอดทน เสียสละและอุทิศตนเพื่องานในหน้าที่					
7.มีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวมยึดมั่นอุดมการณ์ของการทำงานในหน้าที่บริหารงาน					
8.สนับสนุนส่งเสริมทางคุณธรรมและจริยธรรมของการทำงานในหน้าที่					
9.มีความเป็นนักประชาธิปไตยใช้หลักการบริหารแบบการมีส่วนร่วม					
10.ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆด้านทั้งความเก่งความดี					

คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ลักษณะเป็นผู้นำทางการทำงาน					
11.สามารถวิเคราะห์ปัจจัยปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้ความรู้และประสบการณ์					
12.สามารถสร้างองค์ความรู้แสวงหาความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อบริหารงาน					
13.สามารถวิเคราะห์ปัจจัยปัญหาและผลกระทบที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนและพัฒนาองค์กร					
14.สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น					
15.สนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังคุณธรรม-จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของบุคคลกร					
ลักษณะมีความรู้ความสามารถในการบริหาร					
16.ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ชัดเจน					
17.ความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนางานซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิม					
18.ความสามารถในการแก้ปัญหาและความขัดแย้ง โดยใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์					
19.ความสามารถในการประสานงานกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร					
20.ความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารและปฏิบัติงานในองค์กร					
ลักษณะมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหาร					
21.ผู้อื่นให้การยกย่อง ชื่นชม และศรัทธาความสามารถในการบริหารงาน					
22.มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					

คุณลักษณะรูปแบบของผู้นำในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
23. มีผลสำเร็จของงานบริหารงานเป็นที่ประจักษ์					
24. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ ผู้ร่วมงาน					
25. จัดระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงานที่ดี					



ส่วนที่ 3 การพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด

ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริงตามระดับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งในแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึงเห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงเห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึงเห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึงเห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1.บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติและงานในด้านอื่นๆเพิ่มเติม					
2.องค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันทำงานเพื่อองค์กรไปสู่เป้าหมายในอนาคต					
3.องค์กรมีการจัดอบรมให้บุคลากรมีการเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
4.องค์กรสนับสนุนให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อพัฒนาความรู้ของตนเองให้แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง					
5.ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานและบันทึกไว้หรือถ่ายทอดเพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้					
6.ท่านมีการฝึกทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และนำมาทดลองใช้ในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ					

ส่วนที่ 4 การวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงกับความเป็นจริงตามระดับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งในแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

การวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านสามารถทำงานไปตามเป้าหมาย					
2. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ					
3. ท่านมีความชำนาญในงานที่ทำ					
4. ท่านสามารถเรียนรู้งานใหม่ได้รวดเร็ว					
5. ท่านพัฒนางานของท่านอยู่เสมอ					
6. ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ลุล่วงเป็นอย่างดี					
7. ท่านมักทำงานได้ไม่ทันตามเวลาที่กำหนด					
8. ท่านมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงานให้ สำเร็จ					
9. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นท่านตัดสินใจแก้ปัญหา นั้นได้เป็นอย่างดี					
10. ท่านได้รับคำชมจากเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชาเสมอ					
11. ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อน ร่วมงาน					
12. ท่านรู้สึกว่าคุณสามารถบริหารงานของท่านได้ ดี					
13. ท่านทำงานลุล่วงตามแผนที่วางไว้					
14. ท่านมีความสามารถในการประสานงานกับ ผู้ร่วมงาน					

การวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
15. ท่านทำงานอย่างเต็มความสามารถ					

****ขอขอบคุณอย่างยิ่งที่สละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม****

