

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น
องค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*
The Relationship between Servant Leadership, Team
working, Organizational Citizenship Behavior and Job
Performance of Managers at a Private Communication
Organization in Bangkok

สมประสงค์ เรือนไทย**

รัตติกรณ์ จงวิศาล***, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
ระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระดับการ
ทำงานเป็นทีม ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิก
ที่ดีขององค์กร และระดับผลการปฏิบัติงาน

ของผู้บริหารระดับต้น ศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม
และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น
ตลอดจนศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะ

* เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ปริญญาโท เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการ
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร
(The Relationship between Servant Leadership, Team working, Organizational Citizenship Behavior and Job Performance of
Managers at a Private Communication Organization in Bangkok) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

** นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

*** ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์; ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับ ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น องค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นองค์กรการ สื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๒๓ คน ผลการวิจัยพบว่า (๑) ระดับ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ระดับการทำงานเป็นทีม และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กรของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง โดยระดับการทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรมการ ร่วมมือ และด้านพฤติกรรมการประสานงานอยู่ ในระดับสูงสุด ส่วนระดับผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง และพบว่า (๒) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๑ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .๖๗๕ .๖๖๐ .๖๘๕ ตามลำดับ และ (๓) ตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้ บริหารระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .๐๑ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ ผลการ ปฏิบัติงานได้ร้อยละ ๕๓.๕ ($R^2 = .๕๓๕$)

Abstract

The objectives of this research were to study: 1) the level of servant leadership, team working, organizational citizenship behavior and

job performance of managers 2) the relationship between servant leadership, team working, organizational citizenship behavior and job performance of managers 3) common predictors between servant leadership, team working, organizational citizenship behavior and job performance of managers At a private communication organization in Bangkok. The samples of this research were managers of a private communication organization in Bangkok in total numbers of 223. It was concluded from the research that; 1) servant leadership level, team working level and organizational citizenship behavior level of managers were in the high level which is highest in the aspects of cooperation and coordination and 2) servant leadership, team working and organizational citizenship behavior have a positive relation with the job performances of managers with statistical significance at statistical level of .01. The correlation coefficient was .675, .660, .658 respectively. 3) the variables of servant leadership, team working and organizational citizenship behavior altogether could explain the consequences of job performance of managers with statistical significance at statistic level of .01 and could predict the job performance behaviors at the percentage of 53.9 ($R^2 = .539$)

บทนำ

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทาง สังคมอย่างรวดเร็วทั้งในระดับโลก และระดับ ประเทศ มีการเรียกยุคปัจจุบันว่าเป็นยุคโลกา- ภิวัตน์หรือยุคโลกไร้พรมแดน มีความเจริญ

ก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) มีระบบทุนนิยมเป็นกระแสหลักของโลก ทำให้เกิดการแข่งขันในระดับนานาชาติมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านเศรษฐกิจ การจัดการ การอุตสาหกรรม และการบริหาร การจัดการ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, ๒๕๔๑) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่พบว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทางด้านเทคโนโลยี และระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ทั้งนี้เนื่องมาจากการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ซึ่งทำให้การติดต่อกันระหว่างสังคมที่อยู่ห่างไกลกันเป็นไปได้โดยสะดวกและรวดเร็วขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้เกิดการเปิดรับข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ จากสังคมภายนอกเข้ามาสู่สังคมเดิม และเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในสังคมทั้งทางด้านวิถีการดำรงชีวิตของคนในสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ทั้งในระดับมหภาคและในระดับจุลภาค รวมถึงด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กรต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน จะเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงได้ให้ผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ องค์กรที่จะสามารถอยู่รอดได้ภายใต้เงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้นต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีที่สุด

ในปัจจุบันพบว่าได้มีองค์กรสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นหาวิธีการจัดการระบบในหลายวิธีเพื่อลดต้นทุน และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในกลยุทธ์การ

ทำงาน มีการจัดการสมัยใหม่ที่มีความสำคัญกับทีมงาน อันเป็นการสร้างองค์การให้เกิดความแข็งแกร่งนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำที่ทันสมัย (วิเชียร ชุตินาเทวินทร์, ๒๕๔๔) โดยผู้นำในอดีตนั้นมักจะไม่ได้เปิดโอกาสให้ทีมงานได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ออกมา และมักปราศจากพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมกับบุคคลอื่น ซึ่งแตกต่างจากสังคมปัจจุบันที่องค์กรต้องการผู้นำที่ประกอบไปด้วยคุณธรรมและจริยธรรม มีความเข้าใจผู้อื่น และเปิดโอกาสให้แก่บุคคลอื่น ไม่เพียงแต่ยึดความรู้ความสามารถของตนเพียงอย่างเดียว หรือมองความต้องการของตัวเองเท่านั้น แต่จะก้าวออกมาเพื่อค้นพบว่าอะไรบ้างที่สำคัญสำหรับผู้อื่น (ศิระ โอภาสพงษ์, ๒๕๕๓) ผู้นำในองค์การยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ที่เป็นพลวัตที่ยากต่อการพยากรณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้นบางอย่างผู้นำในอดีตอาจจะไม่เคยเผชิญมาก่อน ทั้งการลดบุคลากรจำนวนมากออกจากงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย การนำระบบการทำงานเป็นทีมเข้ามาช่วยในการตัดสินใจขององค์การ การปรับรื้อระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ตลอดจนการริเริ่มกิจการใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลที่มีจิตสำนึกของการรวมกลุ่ม มุ่งพัฒนาความเจริญทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (ภูษิต โอวอริวัฒน์กุล, สุวพีร์ ชัยพฤกษ์ และ ศศินันท์ ศาสตร์สาระ, ๒๕๔๘)

ในยุคแห่งการเริ่มต้นของศตวรรษที่ ๒๑ เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรและรูปแบบของการทำงาน ด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทำให้องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่น และไร้ขอบเขตของโครงสร้างที่แน่นอน เนื้อหาของการทำงานยังเปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกาย กลายเป็นการทำงานที่ใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากกว่า ดังนั้น ในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้นำเก่งเพียงคนเดียวไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย (Den Hartog & Koopman, 2001) อีกทั้งกลยุทธ์ตัวแบบ เทคนิค วิธีการ ทักษะ และการปฏิบัติ อาจไม่ช่วยให้เกิดประโยชน์ หากปราศจากความเข้าใจพื้นฐานแรงบันดาลใจของคนที่สร้างความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และไม่สามารถหาวิธีการสร้างคุณค่าในตัวผู้ที่มาช่วยสร้างอนาคตขององค์กรได้ (The Greenleaf Centre for Servant Leadership, 2004) ซึ่งหากองค์กรยังบริหารจัดการบุคลากรในการทำงานตามแบบยุคอุตสาหกรรมที่เน้นการควบคุมที่เข้มงวด และบดบังศักยภาพของมนุษย์ไว้ สิ่งนี้ถือเป็นความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง (โควี, ๒๕๔๘) วิถีทางเดียวที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานโดยอาศัยความรู้ คือ การมอบอำนาจแก่คน และสภาพการณ์เดียวที่จะเกิดการมอบอำนาจแก่คนได้ นั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ไว้วางใจกันสูง และปรัชญามอบอำนาจที่กลับทิศทาง

ให้ผู้นำกลายเป็นผู้รับใช้ (Covey, 2001) ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น โดยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยความซื่อสัตย์ การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน และการมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานได้เจริญงอกงาม ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้ (Spear, 1996) ที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นตัวอย่างที่ดีในการมอบอำนาจแก่คน ที่ถือว่าเป็นหลักการสำคัญยิ่งสำหรับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และหลักการดังกล่าวยังตั้งอยู่บนความเป็นจริงเชิงปฏิบัติ (Covey, 2002) และมีแนวความคิดที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเข้ากับการรับใช้ จึงค้นพบหัวใจสำคัญของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (The Great Leader) ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน เรียกว่าเป็น “ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้” (Servant Leadership) (Spear, 1994)

นอกจากปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแล้ว การทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ได้ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในกลุ่มผู้บริหารของทุกองค์กร เพราะแม้ว่าผู้บริหารหรือบุคคลนั้นจะเก่งหรือมีความสามารถพิเศษด้านใดด้านหนึ่งมากก็ตาม ผู้บริหารหรือบุคคลก็ยังจำเป็นต้องอาศัยความสามารถ ความช่วยเหลือจากผู้อื่น หรือต้องมีการรวมกลุ่มกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุเป้าหมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, ๒๕๕๐) และจากการปฏิบัติงานในองค์กรใด ๆ ก็ตาม จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

กลุ่มหรือทีมจึงเป็นส่วนที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ทีมที่เกี่ยวข้องต้องประกอบด้วยบุคลากรที่มีพลัง มีศักยภาพในตัวและพร้อมที่จะแสดงออกซึ่งความสามารถ ถ้าได้รับการกระตุ้นและได้รับกำลังใจอย่างเพียงพอ ดังนั้น การที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนั้นย่อมมาจากการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในทีม ซึ่งผลสำเร็จจากการทำงานในองค์กร เป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรมากกว่าจะเป็นผลสำเร็จที่เกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ การทำงานเป็นทีมจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง (ฟาริดา อิบราฮิม, ๒๕๔๑)

ในต่างประเทศนอกเหนือจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมแล้ว พฤติกรรมที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้สูงสุดนั้นต้องอาศัยพฤติกรรมการทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ให้เวลาในการปฏิบัติงานมากขึ้น ตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และความอดทนพยายาม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรภาพรวมเป็นหลัก พฤติกรรมดังกล่าวคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้ที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าบุคคลอื่น จะมีแนวโน้มได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรน้อยกว่าบุคคลอื่น (Podsakoff and MacKenzie, 1994) ซึ่งสอดคล้องกับในประเทศไทยที่มีการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานพบว่า พฤติกรรมการเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานนั้นมีความสัมพันธ์กันทางบวกในการปฏิบัติงานของพนักงาน (เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล, ๒๕๔๒; สุพรรณนา ประทุมวัน, ๒๕๔๔)

หากองค์กรสามารถพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้เกิดขึ้นได้ก็จะสามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการทำงานได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่ร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นองค์กรการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรเป้าหมาย คือ ผู้บริหารระดับต้น (Manager) ขององค์กรการสื่อสารเอกชนแห่ง

หนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. ๒๕๔๙ จำนวนทั้งสิ้น ๕๐๑ คน โดยบริษัท ได้แบ่งตำแหน่งความรับผิดชอบของผู้บริหาร ระดับต้นตามฝ่ายงานต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ และกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลากรายชื่อของผู้บริหารระดับต้นทั้งหมด ๕๐๑ คน ใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) จากสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (๑๙๗๐) อ้างถึงใน ประคอง กรรณสูตร, ๒๕๓, หน้า ๑๑) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๒๓ คน

โดยตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

๑) ตัวแปรอิสระ ได้แก่

๑.๑) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ๑๐ องค์ประกอบ คือ การเป็นผู้รับฟัง การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การเสียสละใจ การตระหนักรู้ การโน้มน้าว การสร้างมโนภาพ การมองการณ์ไกล การดูแลรับผิดชอบ การมุ่งมั่นพัฒนาคน ให้เติบโต และการรวบรวมกลุ่มคน

๑.๒) การทำงานเป็นทีม ๕ ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ด้านพฤติกรรม การร่วมมือ ด้านพฤติกรรมการประสานงาน ด้านพฤติกรรมการมีความคิดสร้างสรรค์ และ ด้านพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

๑.๓) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร ๕ ด้าน คือ ด้านพฤติกรรม การให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรม การคำนึงถึง

ผู้อื่น ด้านพฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ด้าน พฤติกรรมมีส่วนร่วม และด้านพฤติกรรม การสำนึกในหน้าที่

๒) ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ๖ ด้าน คือ ความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ได้รับ มอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ ความมุ่งมั่นสู่ เป้าหมายร่วมกัน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การ ได้รับการยอมรับจากลูกค้า มีความรู้ความ เชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และมีความพร้อม สำหรับการเปลี่ยนแปลงและมีความกระตือรือร้น ที่จะก้าวหน้า

วิธีการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งเป็น ๕ ส่วน คือ

๑) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบ หรือตำแหน่งงานปัจจุบัน และประสบการณ์การ ฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเป็น ข้อคำถามปลายเปิด จำนวนทั้งหมด ๖ ข้อ

๒) แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ แบบผู้รับใช้ทั้งหมด ๑๐ องค์ประกอบ โดย ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามจากแนวคิดของ Larry C. Spears (2004) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด ๔๘ ข้อ มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .๘๒๓

๓) แบบวัดการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัย

ได้พัฒนามาจากแบบวัดการทำงานเป็นทีมของ ลดาวัลย์ ปฐมชัยคุปต์ (๒๕๔๕) ที่ได้สร้างขึ้น ตามแนวคิดของ Romig (1996) ๕ ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด ๒๓ ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .๕๕๖

๔) แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ เกษรา ชัยรังษีเลิศ (๒๕๔๗) ที่ได้สร้างขึ้น ตามแนวคิดของ Organ (1991) ๕ ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด ๔๒ ข้อ มีค่าความ

เชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .๕๓๘

๕) แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งผู้วิจัยใช้โมเดลการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยทางองค์การได้กำหนดปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ๖ ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด ๕๕ ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .๕๗๕ ซึ่งแบบสอบถามทั้งหมดมีลักษณะเป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ ตั้งแต่ไม่เคย จนถึงบ่อยมาก

ผลการวิจัย

ตารางที่ ๑ แสดงค่าเฉลี่ย \bar{x} ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวม	๓.๗๘	.๓๓๑	สูง
- การเป็นผู้รับฟัง	๓.๘๘	.๔๐๐	สูง
- การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น	๓.๗๕	.๓๕๕	สูง
- การเสียสละจิตใจ	๓.๕๐	.๕๒๑	สูง
- การตระหนักรู้	๓.๗๓	.๕๔๕	สูง
- การโน้มน้าว	๓.๘๓	.๔๓๕	สูง
- การสร้างมโนภาพ	๓.๘๑	.๕๒๑	สูง
- การมองการณ์ไกล	๓.๕๐	.๓๖๖	สูง
- การดูแลรับผิดชอบ	๓.๕๐	.๕๑๒	สูง
- การมุ่งมั่นพัฒนาคนให้เติบโต	๓.๗๗	.๔๕๒	สูง
- การรวบรวมกลุ่มคน	๓.๗๔	.๔๕๓	สูง
การทำงานเป็นทีมโดยรวม	๓.๕๖	.๔๖๒	สูง
- พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร	๓.๘๕	.๕๒๑	สูง
- พฤติกรรมการร่วมมือ	๔.๑๑	.๕๐๐	สูงสุด

ตารางที่ ๑ แสดงค่าเฉลี่ย \bar{X} ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
- พฤติกรรมการประสานงาน	๔.๑๔	.๔๗๕	สูงสุด
- พฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์	๓.๗๐	.๖๐๕	สูง
- พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	๓.๘๘	.๕๖๔	สูง
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวม	๓.๘๘	.๔๐๕	สูง
- พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	๓.๘๒	.๕๑๓	สูง
- พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	๓.๘๓	.๔๗๑	สูง
- พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา	๓.๗๓	.๕๐๔	สูง
- พฤติกรรมมีส่วนร่วม	๔.๐๑	.๔๘๒	สูง
ผลการปฏิบัติงานโดยรวม	๓.๘๓	.๔๑๒	สูง
- ความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ได้รับมอบหมาย ให้ประสบผลสำเร็จ	๓.๕๔	.๔๕๔	สูง
- ความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน	๓.๕๐	.๔๑๐	สูง
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	๓.๗๗	.๔๗๓	สูง
- การได้รับการยอมรับจากลูกค้า	๓.๖๖	.๕๐๕	สูง
- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	๓.๕๔	.๔๖๒	สูง
- พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและ กระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า	๓.๘๒	.๔๕๕	สูง

ตารางที่ ๒ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้บริหารระดับต้นกับผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	ค่าสหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวม	.๖๓๕**
- การเป็นผู้รับฟัง	.๓๕๕**
- การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น	.๓๐๐**
- การเขยื้อยจิตใจ	.๔๕๔**
- การตระหนักรู้	.๔๘๘**
- การโน้มน้าว	.๓๔๖**
การทำงานเป็นทีมโดยรวม	.๖๖๐**
- พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร	.๕๕๕**
- พฤติกรรมความร่วมมือ	.๕๒๔**
- พฤติกรรมการประสานงาน	.๕๘๕**
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวม	.๖๕๘**
- พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	.๕๘๓**
- พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	.๔๐๓**
- พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา	.๗๒๑**
- พฤติกรรมมีส่วนร่วม	.๖๘๕**
- พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	.๔๕๗**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ตารางที่ ๓ ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตัวแปร	SLD	TWG	OCB
SLD	๑.๐๐	.๖๘๑**	.๗๕๘**
TWG	.๗๘๑**	๑.๐๐	.๗๒๕**
OCB	.๗๕๘**	.๗๒๕**	๑.๐๐

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

หมายเหตุ : SLD หมายถึง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวม

TWG หมายถึง การทำงานเป็นทีมโดยรวม

OCB หมายถึง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม

ตารางที่ ๔ ปัจจัยที่อธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นโดยการวิเคราะห์การถดถอย

พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Stepwise

(n = ๒๒๓)					
ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	.๔๐๒	.๐๕๘	.๓๒๓	๔.๑๑	.๐๐
การทำงานเป็นทีม	.๒๘๒	.๐๖๑	.๓๑๖	๔.๖๐	.๐๐
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	.๑๗๔	.๐๘๕	.๑๗๑	๒.๐๔	.๐๔
ค่าคงที่ (Constant) = ๓๐.๑๔๓					
R = .๗๓๔ R ² = .๕๓๕ R ² _{adj.} = .๕๓๓ F = ๘๕.๕๐**					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ในการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับ ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น องค์การการสื่อสารเอกชนแห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ พบผลการวิจัยที่สำคัญ ดังนี้

๑) ผู้บริหารระดับต้นมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวมอยู่ในระดับสูง (\bar{X} = ๓.๗๘, S.D. = .๓๓๑) เมื่อพิจารณาถึงระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ในส่วนของการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีการทำงาน

เป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = ๓.๕๖$, S.D. = .๔๖๒) เมื่อพิจารณาถึงระดับการทำงานเป็นทีมในแต่ละด้านพบว่า ระดับของการทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรมความร่วมมือ และด้านพฤติกรรมการประสานงานอยู่ในระดับสูงสุด ($\bar{X} = ๔.๑๑$, S.D. = .๕๐๐ และ $\bar{X} = ๔.๑๔$, S.D. = .๔๗๕ ตามลำดับ) ส่วนการทำงานเป็นทีมในด้านอื่นอยู่ในระดับสูง ในส่วนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = ๓.๘๘$, S.D. = .๔๐๕) เมื่อพิจารณาถึงระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแต่ละด้านพบว่า ระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทุกด้านอยู่ในระดับสูง และในส่วนของผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = ๓.๘๓$, S.D. = .๔๑๒) เมื่อพิจารณาถึงระดับของผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านพบว่า ระดับผลการปฏิบัติงานในทุกด้านอยู่ในระดับสูง

๒) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวมของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = .๖๗๕$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบการเป็นผู้รับฟัง การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การเยียวยาจิตใจ การตระหนักรู้ การโน้มน้าว การสร้างมโนภาพ การมองการณ์ไกล การดูแลรับผิดชอบ การมุ่งพัฒนาคนให้เติบโต

และการรวบรวมกลุ่มคน ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = .๓๕๕, .๓๐๐, .๔๕๔, .๔๘๘, .๓๔๖, .๕๘๖, .๕๗๗, .๖๖๓, .๖๔๗, .๕๕๘$ ตามลำดับ)

๓) การทำงานเป็นทีมโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = .๖๖๐$) และเมื่อพิจารณาการทำงานเป็นทีมในแต่ละด้านพบว่า การทำงานเป็นทีมในด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ด้านพฤติกรรมความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมการประสานงาน ด้านพฤติกรรมการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านพฤติกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = .๕๕๕, .๕๒๔, .๕๘๕, .๖๔๐, .๕๗๘$ ตามลำดับ)

๔) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = .๖๕๘$) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแต่ละด้านพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ด้านพฤติกรรมมีส่วนร่วม และด้านพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ($r = .๕๘๗, .๔๐๓, .๗๒๑, .๖๘๗, .๔๕๗$ ตามลำดับ)

๕) ตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยร่วมกันอธิบายผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นได้ร้อยละ ๕๓.๕ ($R^2 = .๕๓๕$)

อภิปรายผล

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับต้นมีระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในทีม ฝ่ายงาน และองค์การ ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจ การให้การสนับสนุน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาถึงระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในแต่ละองค์ประกอบของผู้บริหารระดับต้นพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในองค์ประกอบของการเป็นผู้รับฟัง การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การเชี่ยวชาญจิตใจ การตระหนักรู้ การโน้มน้าว การสร้างมโนภาพ การมองการณ์ไกล การดูแลรับผิดชอบ การมุ่งพัฒนาคนให้เติบโต และการรวบรวมกลุ่มคนทุกองค์ประกอบนั้นอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารระดับต้นนั้นมีหน้าที่สำคัญในการอุทิศตนเพื่อสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน ให้การดูแลผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด การใช้ความเปิดเผยจริงใจ และการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม เพื่อ

เป็นการตอบสนองต่อแนวทางในการดำเนินกิจการของผู้บริหารระดับสูง และให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในการประกอบธุรกิจ การสื่อสารปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับการมีทัศนคติที่ดี ไม่หยุดคิดหยุดทำ การพัฒนางานที่รับผิดชอบให้ดีขึ้น และรักษามาตรฐานของทีมงานไม่ให้คลาดเคลื่อนจากวัตถุประสงค์ของงานตามเป้าหมาย (Spears, 2004) โดยให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารระดับต้นจากการฝึกอบรม และใช้เกณฑ์การสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารระดับต้นเป็นบุคคลที่ผลักดันให้งานที่ตนเองและผู้ร่วมงานรับผิดชอบดีขึ้น มีส่วนร่วมกับองค์การ เพื่อให้เกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมกัน และได้รับผลตอบแทนที่ตอบสนองตามผลประกอบการที่ได้จากองค์การ จึงทำให้ทุก ๆ คนพยายามจะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น หากสิ่งเหล่านี้สะท้อนออกมาได้อย่างชัดเจน จะส่งผลทำให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในความสามัคคี และในองค์การธุรกิจการสื่อสารปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์การการสื่อสารเอกชนส่วนใหญ่เป็นธุรกิจการสื่อสารที่มีขนาดใหญ่ หน่วยงานภายในมีความหลากหลาย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานจึงเป็นไปในลักษณะที่ค่อนข้างใกล้ชิดผูกพัน ดังนั้นการส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะเป็นประโยชน์ต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับต้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ผู้บริหารระดับต้นสามารถแสดงความใส่ใจปรารถนาดีต่อผู้

ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้บริหารระดับต้นมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมาก นอกจากนี้ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นที่จะต้องเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งภายนอกองค์กรหรือภายในองค์กร เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงนำไปพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับต้นและองค์กร เพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

การทำงานเป็นทีม จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับต้นมีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแสดงออกการทำงานเป็นทีม ด้านพฤติกรรมกร่วมมือ และพฤติกรรมการประสานงานที่จะอยู่ในระดับสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารระดับต้นมีความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงาน และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน มีการวางแผนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่แต่ละบุคคลในทีมต้องรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมและองค์กร ซึ่งองค์กรการสื่อสารเอกชนปัจจุบันมีความหลากหลาย และมีการแข่งขันระหว่างองค์กรค่อนข้างสูง จำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารระดับต้นผลักดันให้การทำงานของทีมงานของตนให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานของเป้าหมายการทำงานที่องค์กรกำหนดไว้ มีความรู้สึกถึงการ

เป็นเจ้าของร่วมกัน และมีส่วนร่วมผูกพันกันในทีม ผู้บริหารระดับต้นควรแสดงพฤติกรรมกร่วมมือ และพฤติกรรมการประสานงานกันในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถพัฒนางานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น เกิดประสิทธิภาพของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมและองค์กร

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารระดับต้นนั้นมีการแสดงออกพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีการแสดงออกต่อกันและกันในทีมและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมกรมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมกรมีส่วนร่วม และพฤติกรรมกรสำนึกในหน้าที่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารระดับต้นสนใจในการปฏิบัติ มีส่วนร่วมช่วยเหลือโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน แต่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และผู้บริหารระดับต้นก็จะได้รับผลตอบแทนตามผลประโยชน์ที่ปฏิบัติงานได้ ซึ่งการมีส่วนร่วมช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในทีมเดียวกัน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมกรสำนึกในหน้าที่ที่เป็นแบบอย่างต่อกัน กลายเป็นค่านิยมขององค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นอกจากนี้การที่องค์กรให้ผู้บริหารระดับต้นได้มีส่วนร่วมผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึก

ในการเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดความภาคภูมิใจ
ในองค์กร เกิดแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกมา ซึ่งเป็น
ปัจจัยที่สำคัญของผู้บริหารระดับต้นที่จะช่วย
ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น
และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตาม
เป้าหมายที่วางไว้ และพฤติกรรมที่แสดงออก
ต่อกันนั้นสะท้อนถึงระดับของความสัมพันธ์
ระหว่างผู้บริหารระดับต้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
หรือผู้ร่วมงาน ทั้งในภาพของหน่วยงานต่าง ๆ
และภาพขององค์กร สิ่งเหล่านี้องค์กรควร
ส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงาน โดยการให้การสนับสนุนผู้บริหาร
ระดับต้นให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กร เพื่อสนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลของ
องค์กรที่สูงขึ้นต่อไป

ผลการปฏิบัติงาน จากการวิจัยพบว่า
ระดับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น
อยู่ในระดับสูง ซึ่งหมายความว่าองค์กรการ
สื่อสารเอกชนแห่งนี้มีความสามารถในการ
ประกอบการบรรลุเป้าหมายหรือสิ่งที่ได้รับ
มอบหมายที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ โดย
ใช้ประโยชน์จากความสามารถในการแสดงออก
ของภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการแสดง
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ
เมื่อพิจารณาถึงระดับผลการปฏิบัติงานของผู้
บริหารระดับต้นในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่
ความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้
ประสบผลสำเร็จ ความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับการยอมรับ

จากลูกค้า มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่รับ
ผิดชอบ และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และ
กระตือรือร้นที่จะก้าวหน้า พบว่าอยู่ในระดับสูง
เช่นกัน

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินนโยบาย
และการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ได้รับ
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและ
เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารระดับต้น
แสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในสิ่งที่ท้าทาย
ความสามารถอยู่เสมอ ให้การสนับสนุนทรัพยากร
ที่จำเป็น ทั้งที่มีอยู่ในองค์กรหรือจำเป็นต้อง
จัดหาเพิ่มเติม เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
ที่ตั้งไว้ สร้างและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ
และการแบ่งปันความคิดเห็น โดยริเริ่มกิจกรรม
ที่ทำให้หน่วยงานสามารถทำงานร่วมกัน และ
ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สื่อสารและสนับสนุน
ให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง และ
ติดตามแนวโน้มของตลาดและปัจจัยการดำเนิน
ธุรกิจ เพื่อปรับแผนการให้บริการที่สามารถ
ตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ
สามารถวิเคราะห์แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน
หน่วยงานได้ดี ผลักดันให้งานที่ดูแลรับผิดชอบ
ดีขึ้น มีความพร้อมอยู่ในระดับสูงที่จะช่วยเกื้อ
หนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูง นอกจากนี้
การที่องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติ
งานที่ชัดเจน จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถใน
การแข่งขันและจะสร้างความอยู่รอดให้กับ
องค์กรอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

ในที่นี้ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ดังมีสาระดังนี้

๑) จากผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ทั้งโดยรวมและในแต่ละองค์ประกอบของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น เพื่อให้ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อยู่ในระดับสูงและพัฒนาให้สูงขึ้น องค์การควรส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารระดับต้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดนโยบายและมาตรการในการส่งเสริมภาวะผู้นำ นำหลักการและแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มาใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนา รวมถึงการดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่ง และองค์การควรจัดให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำขณะที่ดำรงตำแหน่ง รวมทั้งบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งในอนาคต โดยให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำขึ้น โดยเน้นเนื้อหาสาระ และกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ได้แสดงออกภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มากขึ้น เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การวางไว้สูงสุด

๒) จากผลการวิจัยพบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมโดยรวมของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า การทำงานเป็นทีมด้านพฤติกรรมความร่วมมือ และด้านพฤติกรรมการ

ประสานงานนั้นอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ด้านพฤติกรรมการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับสูง ดังนั้น เพื่อรักษาระดับการทำงานเป็นทีมให้อยู่ในระดับสูง และพัฒนาให้สูงขึ้น องค์การควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับต้นอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยแนวทางหนึ่งที่สามารถพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับต้นคือการโยกย้ายตำแหน่งงานที่ผู้บริหารระดับต้นสามารถไปต่อยอดงานด้านอื่นขององค์การได้ หรือสลับหน้าที่กัน เพื่อปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนหรือทีมงานใหม่ และการปรับตัวเองจะช่วยให้ผู้บริหารระดับต้นเติบโตขึ้นทั้งทางด้านความคิดและการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีมในภาพรวม และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และอีกแนวทางหนึ่งคือการมอบหมายงานให้ผู้บริหารระดับต้นไปสู่การทำงานใหม่ ๆ ซึ่งไม่ถึงขนาดต้องตัดขาดจากงานเดิม เพียงแต่ให้มีการจัดสรรเวลาการทำงานของตนเองให้ดี และแบ่งงานให้ทีมงานทำมากขึ้น เพื่อตนเองจะได้มีเวลาในการทำงานใหม่ ๆ ที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น จะทำให้ผู้บริหารระดับต้นพยายามผลักดันตนเองให้เรียนรู้มากขึ้น ทำการบ้านมากขึ้น คิดมากขึ้น และจะสามารถค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเองได้ในที่สุด ส่วนเรื่องของการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารระดับต้นในเรื่องการทำงานเป็นทีมที่องค์การจัดให้มีอยู่เดิมนั้น ควรเน้นเนื้อหา

สาระ และกิจกรรมในด้านพฤติกรรมความร่วมมือ พฤติกรรมการประสานงาน พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารระดับต้นมีบทบาทสำคัญในการนำทีม และพัฒนาทีมจนสามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

๓) จากผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมและในแต่ละด้านของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น เพื่อรักษาให้ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง และพัฒนาให้สูงขึ้น องค์กรควรประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ผลตอบแทน สวัสดิการของ ผู้บริหารระดับต้นอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุง กิจกรรมต่าง ๆ ให้สามารถพัฒนาพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้มีเพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมภายในและภายนอก องค์กรให้ผู้บริหารระดับต้นได้แสดงออก

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น การจัดประกวดผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือรูปแบบ การตลาดหรือการขาย เพื่อเสริมสร้างความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารระดับต้นและทีมงานแต่ละแผนก ทำให้เกิดอิสระทางความคิด และมีส่วนร่วมในการทำงาน เกิดความรู้สึกว่า เป็นเจ้าของงานร่วมกันมากกว่าเป็นเพียงลูกจ้าง เท่านั้น ทำให้พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมมีน้ำใจ เป็นนักรักกีฬา พฤติกรรมมีส่วนร่วม และ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่เกิดขึ้น ถึงแม้ว่า พฤติกรรมดังกล่าวบางด้านจะมีใช้หน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อปฏิบัติขององค์กรก็ตาม แต่ อาจทำการเสริมได้โดยการจูงใจโดยการให้ รางวัลเป็นผลตอบแทน เช่น การประกาศรางวัล เกียรติคุณผู้บริหารระดับต้นดีเด่นประจำเดือน หรือไตรมาส การให้สวัสดิการเกี่ยวกับการเงิน หรือเพิ่มเวลาพักร้อนพิเศษแก่ผู้บริหารระดับต้น โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้นที่มีการแสดงออก พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือ ผู้ร่วมงานแสดงออกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นต้น

.....

รายการอ้างอิง

- โควี, สตีเฟน อาร์. (๒๕๔๘). *อุปนิสัยที่ ๘ จากประสิทธิผลสู่ความยิ่งใหญ่* (The 8th habit : from effectiveness to greatness) (ดนัย จันทร์เจ้านาย, แปลและเรียบเรียง) (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- ประคอง กรรณสูตร. (๒๕๓๘). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฟาริดา อิบราฮิม. (๒๕๔๑). *กระบวนการพยาบาล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บุญศิริการพิมพ์.
- ภูษิต โอวอริวัฒน์กุล, สุวพรี ชัยพุกภัย และ ศศิรินทร์ ศาสตร์สาระ. (๒๕๔๘). รายงานวิจัย เรื่อง การศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการธนาคารฝึกนักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ วิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา วาสูกรี. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.
- เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล. (๒๕๔๒). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรกับความพึงพอใจในงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา-อุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (๒๕๔๑). *คำบรรยายวิชาการทดสอบทางจิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (เอกสารประกอบการสอน) (๒๕๕๐). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิเชียร ชูติมาเทวินทร์. (๒๕๔๔). *๑๐ บทบาทผู้นำสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: พี. เอ. ลิฟวิ่ง.
- ศิริระ โอภาสพงษ์. (๒๕๓๕). *คัมภีร์ยุคทอง: สุดยอดแห่งผู้นำยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: คู่แข่ง.
- สุพรรณา ประทุมวัน. (๒๕๔๔). *คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงงานสายพานยาง*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Covey, S. R. (2002). Foreword. In Greenleaf, R.K.. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Paulist Press.

- Den Hartog, D. N., & Koopman, P.L. (2001). Leadership in organizations. In Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K., & Viswesvaran, C. (Eds.). *Handbook of industrial, work and Organizational Psychology* (2 vols.) (pp. 166-187). London: SAGE Publications.
- The Greenleaf Centre for Servant-Leadership (Australia and New Zealand). (2004). Caring leadership: The servant-leader. Retrieved August 29, 2005, from [www.greenleaf.net.au/ ?download-Caring %20Leadership.pdf](http://www.greenleaf.net.au/?download-Caring%20Leadership.pdf).
- Organ, D.W. (1991). *The applied psychology of work behavior* (4th ed.). Boston: R.R.Donnelley and Sons.
- Posdakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31 (August), 351-363.
- Romig, D.A. (1996). *Breakthrough teamwork: Out standing result using structured teamwork*. Chicago: Irwin.
- Spears, L. C. (1994). Servant leadership: Quest for caring leadership. Retrieved November 8, 2005, from www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadweship-Articles-Book-Reviews.html.
- _____. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- _____. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34(Fall 2004), 7-11.
-