

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การศึกษารับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร  
ระดับต้น: กรณีศึกษา บริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จีเวลรี่จำกัด (มหาชน)


ชาติรี มาศภูมิ

26 ส.ค. 2558  
347706

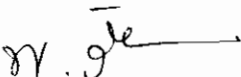
งานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
คณะกรรมการจัดการและกองทุนเพื่อ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ตุลาคม 2555  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

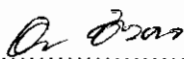
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ ชาดรี มาศภูมิ ศึกษานี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

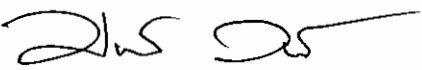
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ)

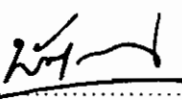
คณะกรรมการสอบปากเปล่า

  
.....ประธาน  
(ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ)

  
.....กรรมการ  
(ดร.ปารเมศ วรเศษานนท์)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2555

## ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากท่าน ดร.พิมพ์วิมล วัฒนาทรงยศ ผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการทำวิจัย เสียสละเวลาให้คำแนะนำปรึกษาช่วยเหลือ ขอบกพร่องให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบ ขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ไตรรัตน์ สิทธิกุล ที่กรุณาให้ความรู้เพิ่มเติมและให้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.พรรัตน์ แสงหาญ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิัญญา อิงอาจ และคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ รวมถึงท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละ เวลาให้คำแนะนำ ปรึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ เพื่อนและน้องชาว HRM 10 ที่คอยไถ่ถามและให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี เสมอมา

ขอขอบคุณบริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน) ที่อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยได้ ทำการศึกษาจนได้บรรลุวัตถุประสงค์

ขอขอบคุณ พี่ น้อง ทั้งที่ทำงานและที่บ้านที่คอยให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ ทั่ว ๆ ด้านแก่ผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยกราบขอขอบพระคุณ คุณบิดา คุณมารดา ที่คอยกระตุ้นและเป็นกำลังใจ ให้เสมอมา ประโยชน์และคุณความดีใด ๆ ที่เกิดจากงานนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ชาติรี มาศภูมิ

53920144: MAJOR: HUMAN RESORCE MANGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE  
MANAGEMANT)

KEYWORDS: PERCEPTION/ EXPECTATION/ PRACTITIONER LEVEL OFFICERS/  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ PRIMARY LEVEL EXECUTIVE  
CHATREE MASAPOOM: THE STUDY ON PRACTITIONER LEVEL OFFICERS'  
PERCEPTION AND EXPECTATION TOWARD TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
ROLES CASE STUDY: CREATIVE GEM AND JEWELRY PUBLIC COMPANY LIMITED.  
ADVISOR: PIMPRAWEE WATANASONGYOT, Ph.D., 112 P. 2012.

This research has the objective 1. to study on practitioner level officers' perception toward transformational leadership roles at Creative Gem and Jewelry Public Company Limited; 2. to study on practitioner level officers' expectation toward transformational leadership roles at Creative Gem and Jewelry Public Company and; 3. to compare between practitioner level officers' perception and practitioner level officers' expectation toward transformational leadership roles at Creative Gem and Jewelry Public Company. The group sampling consisted of 120 practitioner level officers in productive decoration department. The research instrument was five-level questionnaires assessment. The analytical statistics ware descriptive statistics, data analysis, frequency, percentage, mean, standard deviation, inferential statistics, t-Test and analysis of variance (ANOVA) in order to compare the difference by two-way analysis of variance of Scheffe with confidence level of 95 percent.

The research outcome had crucially concluded that 1. practitioner level officers' perception toward transformational leadership were medium 2. practitioner level officers' expectation toward transformational leadership was high and 3. the comparison of practitioner level officers' perception categorized by personal characteristics demonstrated that the differences of sexes and departments had no similar perception toward transformational leadership. The comparison on practitioner level officers' expectation categorized by personal characteristics had also demonstrated that the differences of sexes, ages and duration of work in group sampling was different toward transformational leadership roles.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ข้อมูลอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ.....	10
ประวัติบริษัท ครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน).....	11
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้.....	14
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง.....	20
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป.....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	38
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	38
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	38
การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบ.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	41

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย .....	43
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	43
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	43
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	44
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	79
สรุปผลการวิจัย .....	80
อภิปรายผล .....	84
ข้อเสนอแนะ .....	89
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	90
บรรณานุกรม .....	91
ภาคผนวก .....	98
ภาคผนวก ก .....	99
ภาคผนวก ข .....	107
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	112

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	รายการสินค้าส่งออกสำคัญ 10 รายการแรกของไทย ปี 2551 – 2555 .....	1
2	องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป .....	34
3	จำนวนและคำร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง .....	44
4	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ภาพรวม .....	45
5	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	46
6	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	48
7	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	50
8	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	51
9	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ภาพรวม .....	53
10	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	53
11	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	56
12	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	57
13	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	59
14	การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารระดับต้น ของกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน .....	61

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15	การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารระดับต้น ของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน ..... 62
16	การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารระดับต้น ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน..... 63
17	การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารระดับต้น ของกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในแผนกต่างกัน ..... 64
18	เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวม ตามแผนกของกลุ่มตัวอย่าง..... 65
19	เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารระดับต้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามแผนกของกลุ่มตัวอย่าง 66
20	เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารระดับต้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามแผนกของกลุ่มตัวอย่าง ..... 67
21	เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารระดับต้นด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามแผนกของกลุ่มตัวอย่าง ..... 68
22	เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารระดับต้น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามแผนกของ กลุ่มตัวอย่าง ..... 69
23	ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน ..... 70
24	ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน ..... 71
25	เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวม ตามอายุของกลุ่มตัวอย่าง..... 72
26	เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามอายุของ กลุ่มตัวอย่าง ..... 72



**สารบัญตาราง (ต่อ)**

ตารางที่	หน้า
27	เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามอายุของกลุ่มตัวอย่าง 73
28	การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน ..... 73
29	เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวม ตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง ..... 74
30	เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม ตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง..... 75
31	เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง..... 75
32	เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง..... 76
33	การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในแผนกต่างกัน..... 76
34	เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามแผนกของกลุ่มตัวอย่าง ..... 78

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 เหตุผลการลาออกจากการเป็นพนักงานปี 2554 – 2555 .....	4
2 ผลการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออก โดยบริษัท Pricewaterhouse.....	5
3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
4 โครงสร้างการบริหารงาน โรงงานกรุงเทพ.....	13
5 โครงสร้างการบริหารงาน โรงงานแม่สาย จังหวัดเชียงราย.....	14
6 กระบวนการรับรู้.....	18
7 กระบวนการรับรู้ของเซอร์เมอฮอร์น.....	18
8 วิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	27

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมภาคการส่งออกของไทย นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของรายได้ประชาชาติ (National Income) ที่มีความสำคัญและมีอัตราการขยายตัวที่สูงและรวดเร็วมาก เพราะในแต่ละปี ประเทศไทยมีรายได้จากอุตสาหกรรมภาคการส่งออกจำนวนมากหลายแสนล้านบาท ซึ่งรายได้เหล่านี้ส่วนหนึ่งก็ถูกนำไปใช้พัฒนาและแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ข้อมูลประกอบดังตารางแสดงรายการสินค้าส่งออกสำคัญของไทย ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายการสินค้าส่งออกสำคัญ 10 รายการแรกของไทย ปี 2551 – 2555

รายการ	มูลค่า: ล้านบาท				
	2551	2552	2553	2554	2555 (มท-กค)
1. รถยนต์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ	513,154.20	373,348.90	561,108.80	511,483.70	384,705.70
2. เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ	605,314.00	545,468.90	596,677.70	513,709.40	354,681.60
3. อัญมณีและเครื่องประดับ ***	274,093.10	333,700.50	366,818.30	371,239.30	210,502.40
4. น้ำมันสำเร็จรูป	295,798.00	214,175.90	245,996.20	303,794.70	232,108.40
5. ยางพารา	223,628.20	146,188.20	249,262.50	397,079.80	167,510.60
6. ผลิตภัณฑ์ยาง	149,894.90	152,799.50	203,428.10	252,969.80	152,011.50
7. เม็ดพลาสติก	181,158.70	151,978.80	200,326.00	265,312.70	154,380.70
8. เคมีภัณฑ์	141,693.80	152,208.90	182,464.70	250,046.80	152,723.10
9. แผงวงจรไฟฟ้า	237,972.60	219,508.70	255,322.10	238,173.40	116,514.30
10. ข้าว	203,219.10	172,207.70	168,193.10	196,117.00	79,789.80

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, 2555)

จากรายการสินค้าส่งออกสำคัญ 10 รายการแรกของไทย พบว่าอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการส่งออกอยู่ใน 10 อันดับแรกของข้อมูลการส่งออกทั้งหมดของประเทศ สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยไม่ต่ำกว่า 200,000 ล้านบาทต่อปีและมีแนวโน้มการส่งออกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

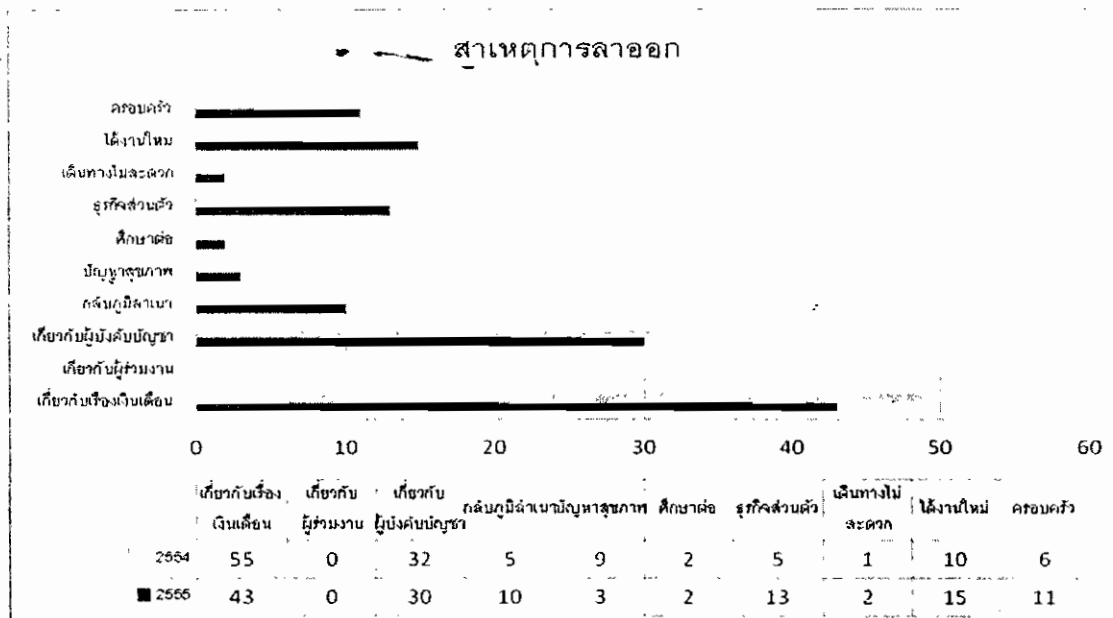
เหตุผลสำคัญที่ทำให้อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศไทยเป็นที่นิยมของผู้บริโภคในต่างประเทศ ก็เพราะประเทศไทยเป็นประเทศที่มีช่างฝีมือในการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ ซึ่งเป็น ทักษะทางฝีมือช่างที่สืบทอดต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น แม้ในปัจจุบันประเทศที่มีความก้าวหน้าทางด้านอุตสาหกรรมการผลิต ได้พยายามคิดค้นและพัฒนาเครื่องจักรในการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับขึ้นมาทดแทนฝีมือของคน ก็ไม่สามารถที่จะพัฒนาและทำได้อย่างสมบูรณ์แบบ เพราะ โดยธรรมชาติของอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ เครื่องจักรและเทคโนโลยีต่าง ๆ ยังไม่มีความละเอียดอ่อนพอที่จะสามารถผลิตชิ้นงานในรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้บริโภคได้ ทั้งนี้เพราะคุณค่าของผลิตภัณฑ์ทางด้านอัญมณีและเครื่องประดับ ผู้บริโภคมีความต้องการที่จะได้ชิ้นงานที่มาจากฝีมือของช่างฝีมือมากกว่าที่ผลิตจากเครื่องจักรซึ่งถือว่าเป็นเลิศในด้านฝีมือการเจียรไน (ไตรรัตน์ สิริพิบูล, 2552)

จากข้อจำกัดทางด้านเครื่องจักรและความต้องการของผู้บริโภคดังกล่าว ทำให้แรงงานระดับช่างฝีมือ ในกระบวนการผลิตอัญมณี และเครื่องประดับมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับเพื่อการส่งออกของประเทศ ดังนั้น ผู้บริหารในอุตสาหกรรมผลิตอัญมณีและเครื่องประดับจึงได้พยายามแสวงหากลยุทธ์ที่หลากหลายในการที่จะธำรงรักษาช่างฝีมือดังกล่าวให้คงอยู่ เพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์กรให้นานที่สุด กลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญก็คือ การทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับในฝีมือและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างให้ช่างฝีมือเกิดความรู้สึกดังกล่าว ก็คือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ นั่นเอง (เสนาะ ดิยาวี, 2544)

ทั้งนี้ หากหัวหน้าหรือของผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้นำได้แสดงบทบาทภาวะผู้นำในการที่จะเสริมสร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงกระตุ้นและสามารถจูงใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความพึงพอใจ มีความมุ่งมั่นและยินดีที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถและทุ่มเทให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย ก็จะทำให้ช่างฝีมือเกิดความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งก็มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงให้เห็นว่าการแสดงบทบาทภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีผลต่อการบริหารทีมงาน หรือการดึงดูดใจผู้อื่น เช่น การให้รางวัลเป็นครั้งคราว และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความพึงพอใจ มีความมุ่งมั่นและยินดีที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในประเภทความรักต่อองค์กรและประเภทความรับผิดชอบต่อองค์กร อีกทั้งยังพบว่า การแสดงออกทางด้านภาวะผู้นำของหัวหน้างานดังกล่าว มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร และอัตราการอยู่ปฏิบัติงานของพนักงาน (Summers, 1987; Hackett & Allen, 1995)

ความสำคัญของ การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานหรือผู้บริหารนั้น ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวหน้าสู่สำเร็จในภาพรวม โดยเฉพาะหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น ซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าและเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารระดับกลางและระดับสูง ในการลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ตลอดจนทำหน้าที่ประสานงาน แก้ไขปัญหาให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้นนั้นเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กรมากกว่าผู้บริหารระดับอื่น ๆ เพราะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมปฏิบัติงาน และต้องแสดงออกถึงความรู้ความสามารถจริงในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ นอกจากนี้ยังต้องแสดงบทบาทเป็นผู้เสริมพลังให้แก่กลุ่ม ให้มีความสามัคคี เสียสละ ตลอดจนต้องทำตนเป็นแม่แบบที่ดีให้กับพนักงานในการปฏิบัติงาน จากบทบาทภาระหน้าที่ที่มีความสำคัญต่อองค์กรดังกล่าว ทำให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้น มีความจำเป็นที่จะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์แก่พนักงานระดับการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่พนักงานระดับปฏิบัติการคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทน ซึ่งในการปฏิบัติงานจริง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ไม่ว่าจะระดับใด ต่างก็แสดงบทบาทความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกันไป ตามภูมิหลังและระดับความรู้ตลอดจนประสบการณ์ที่สั่งสมมา เราจึงมักจะได้ยินคำพูดหรือความเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของความตกต่ำขององค์กรเป็นเพราะ หัวหน้างานหรือผู้บริหาร “ไม่มีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี” หรือ “ขาดภาวะการเป็นผู้นำ” (สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ, 2543, หน้า 253) การที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันตลอดเวลา ซึ่งบางครั้งก็เกิดความไม่เข้าใจกัน ในระหว่างปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการแสดงบทบาทภาวะผู้นำของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการบางส่วนรู้สึกไม่สบายใจที่จะร่วมงานด้วย และบางครั้งรุนแรงถึงขั้นส่งผลให้เกิดการลาออกจากการเป็นพนักงานขององค์กร ดังสถิติรายงานผลการสัมภาษณ์พนักงานก่อนลาออก (Exit Interview) ของบริษัท ครีเอทีฟเจมส์แอนด์จีเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ในปี 2554-2555 ดังภาพที่ 1

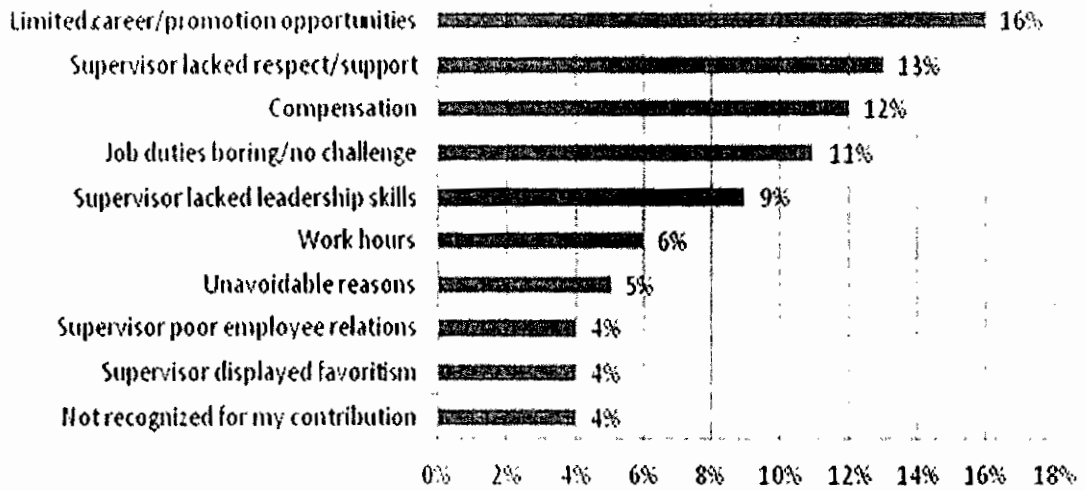


ภาพที่ 1 เหตุผลการลาออกจากการเป็นพนักงานปี 2554 – 2555 (บริษัทรีเอทีพีเจมส์แอนด์  
จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน), 2555)

ซึ่งจากรายงานผลการสัมภาษณ์พนักงานก่อนลาออก (Exit Interview) จะเห็นได้ว่า สาเหตุสำคัญของการลาออกในอันดับต้น ๆ เกิดจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ไม่ว่าจะในเรื่องของ หัวหน้าขาดภาวะผู้นำ ขาดความสัมพันธ์ที่ดี มีความขัดแย้งกับหัวหน้าโดยตรง หัวหน้ามีความ ลำเอียง และไม่เคยที่จะใส่ใจในผลงานและความทุ่มเทของพนักงาน สำหรับสาเหตุที่เกี่ยวกับ เงินเดือนถึงแม้ว่าเป็นสาเหตุหลักแห่งการลาออก แต่เป็นสาเหตุที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ภาวะเศรษฐกิจ หรือ นโยบายการแข่งขันขององค์กรในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ องค์กรไม่สามารถควบคุมและป้องกันได้โดยตรง ต่างจากสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารหรือ หัวหน้างาน ซึ่งองค์กรสามารถค้นหาสาเหตุแห่งปัญหาเพื่อวางมาตรการแก้ไขและป้องกันได้ โดยตรง

สภาพสาเหตุแห่งปัญหาที่ทำให้พนักงานลาออกจากองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของ บริษัท PriceWaterhouse Coopers (Leigh, 2005) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคล ชื่อดังของโลก ได้ทำการวิจัยหาสาเหตุที่พนักงานลาออกจากองค์กร โดยได้ทำการสัมภาษณ์ พนักงานที่ประสงค์จะลาออกจากองค์กร โดยสมัครใจว่ามีเหตุผลอะไรบ้างที่ทำให้ตัดสินใจลาออก จากงาน โดยได้สัมภาษณ์จากพนักงานจำนวน 19,000 คน ซึ่งสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้พนักงาน ต้องตัดสินใจลาออกจากองค์กร โดยสาเหตุอันดับสองของการลาออกจากสปีอันดับ มาจากการที่

หัวหน้าไม่ใส่ใจดูแล ดังภาพที่ 2 ซึ่งผลการสัมภาษณ์พนักงานก่อนลาออกของดังภาพที่ 2 ซึ่งผลการสัมภาษณ์พนักงานก่อนลาออกของบริษัทครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ก็สอดคล้องกับงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น



ภาพที่ 2 ผลการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกโดยบริษัท Pricewaterhouse (Leigh, 2005)

จากสภาพความสำคัญของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่สามารถทำรายได้ให้กับประเทศชาติเป็นจำนวนมากในแต่ละปี และหัวใจหลักของอุตสาหกรรมนี้ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่ได้สั่งสมความชำนาญการถึงขั้นเรียกว่าช่างฝีมือ ซึ่งการรักษาให้ช่างฝีมือเหล่านี้ได้ปฏิบัติงานกับองค์กรให้นานที่สุดก็โดยอาศัยหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้นเป็นกลไกสำคัญคงได้กล่าวแล้วข้างต้น ประกอบกับได้มีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม ราชการ ทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีประสิทธิผลและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Kuhnert & Lewis, 1987; Hoover, Nuncy, McDermott, & Chum, 1991; Bass & Avolio, 1994; Jung, Sosik, & Bass, 1995) อนึ่ง ในปัจจุบันมักจะพบว่าหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแกนหลักในการสร้างหลักสูตรเพื่อใช้ในการอบรมพัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลาย จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อผู้บริหาร

ระดับต้น โดยผู้วิจัยจะทำการศึกษาถึงการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการแสดงบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

### **วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาถึงระดับการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของบริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาถึงระดับความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ของบริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นตามลักษณะส่วนบุคคล

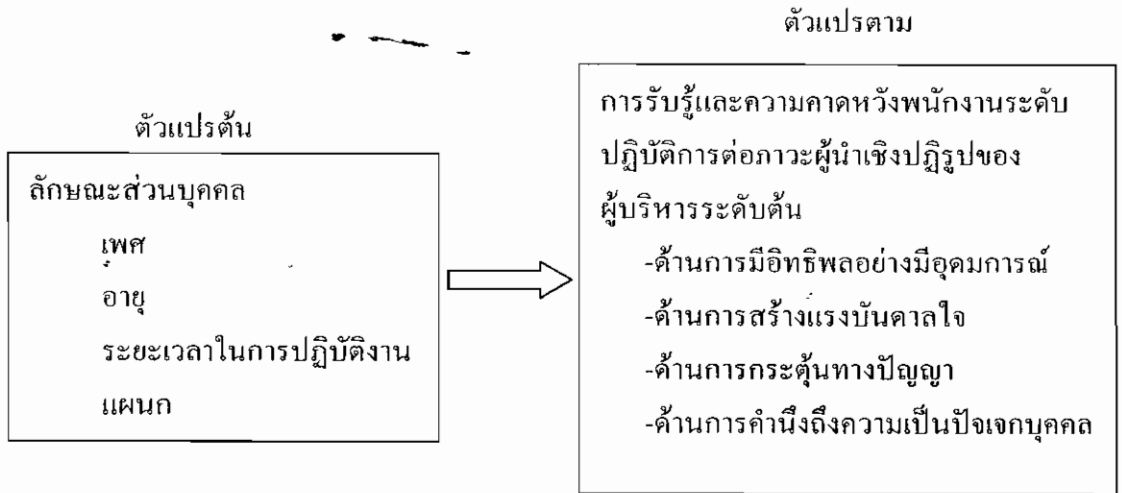
### **สมมติฐานการวิจัย**

1. การรับรู้บทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันตามลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน
2. ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันตามลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน

### **กรอบแนวคิดในการวิจัย**

การศึกษาในครั้งนี้มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามภาพที่ 3 ดังนี้





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ ดังนี้

1. ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นในการใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปให้สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิตเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร
2. นำผลการการศึกษาที่ได้ไปเป็นแนวทางในการออกแบบหลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของบริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 

เนื้อหาของการวิจัยในครั้งนี ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในประเด็น องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ของ Bass and Avolio (1994) ซึ่งมีองค์ประกอบภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
  2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
  3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
  4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิตเครื่องประดับของบริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน) ทั้งสองสำนักงานคือ สำนักงานกรุงเทพและสำนักงานเชียงราย จำนวนรวม 257 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ได้สำนักงานที่กรุงเทพที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิตเครื่องประดับ จำนวน 120 คน ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยในฝ่ายผลิตประกอบด้วย

แผนกพิมพ์	จำนวน 19 คน	แผนกหล่อ-ฉีดเทียน	จำนวน 21 คน
แผนกแต่งตัวเรือน	จำนวน 20 คน	แผนกฝังตัวเรือน	จำนวน 23 คน
แผนกขัดชุบตัวเรือน	จำนวน 18 คน	แผนกตรวจสอบคุณภาพ	จำนวน 19 คน

## นิยามศัพท์

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ หมายถึง บริษัทที่ผลิตเพชรพลอยหินสีต่าง ๆ โดยการเจาะระไนให้สวยงามเพื่อจำหน่ายหรือนำไปประกอบกับทองคำหรือโลหะมีค่าที่ทำเป็นสร้อยคอ แหวน ต่างหู หรือ เครื่องประดับอื่น ๆ ซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องการค้าเน้นอยู่

องค์กร หมายถึง บริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับต้น มีศิลปะหรือความสามารถที่แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับต้นสามารถยกระดับแรงจูงใจของพนักงานกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงาน ได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ ทำให้พนักงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หมายถึงการที่ผู้บริหารระดับต้นประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือต้นแบบ ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากจะทำเลียนแบบ ได้แก่ การมีคุณธรรมและจริยธรรม ความยุติธรรม ความมั่นใจในตนเอง เต็มใจถ่ายทอดความรู้ ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมเสี่ยง และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับต้นแสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดแรงบันดาลใจ ตระหนักถึงคุณค่าความหมายและความสำคัญของการที่ตนทำ ตลอดจนสร้างความน่าท้าทายในการทำงาน

การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับต้นกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรง ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาค้นหาวิธีใหม่ในการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดและเหตุผลในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับต้นให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ เป็นรายบุคคล โดยใช้วิธีเช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นที่เล็งการเป็นผู้สอนงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษาอบรม

การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลเข้าใจความหมายสิ่งต่าง ๆ โดยอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องช่วยในการตีความหรือแปลความหมาย การรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการตอบสนองบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น หมายถึง การแปลความถึงพฤติกรรมแสดงออก บุคลิกลักษณะและความสามารถของผู้บริหารระดับต้น

ความคาดหวัง หมายถึง ความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่คาดคะเนถึงพฤติกรรมแสดงออกซึ่งบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก ทำหน้าที่ควบคุม กำกับดูแลพนักงานในฝ่ายผลิตเครื่องประดับ

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานฝ่ายผลิตเครื่องประดับของบริษัทรีเอทีฟ เจมส์ แอนด์ จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตชิ้นงานเครื่องประดับ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของบริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

1. ข้อมูลอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ
2. ประวัติบริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน)
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง
5. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ข้อมูลอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

อุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับเป็นอุตสาหกรรมส่งออกที่สำคัญของประเทศไทยติดอันดับ 1 ใน 10 ของอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการส่งออกรวมสูงสุด ในปีปัจจุบันนำรายได้เข้าสู่ประเทศกว่า 200,000 ล้านบาทต่อปี นอกจากนั้นยังเป็นสินค้าอันดับหนึ่งที่นักท่องเที่ยวต่างประเศนิยมซื้อเป็นของที่ระลึก มีมูลค่ารวมหลายหมื่นล้านบาท จากที่ผ่านมารัฐบาลได้จัดทำโครงการกรุงเทพฯ เมืองแฟชั่น อัญมณีและเครื่องประดับก็เป็นสินค้าสำคัญของกลุ่มสินค้าแฟชั่นที่ได้รับการส่งเสริมเป็นพิเศษที่จะทำให้มูลค่าการส่งออกสูงกว่าเดิม จากการส่งเสริมดังกล่าวทำให้เกิดการจ้างงานประมาณ 21.2 ล้านคน อุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศไทยมีจุดแข็งตรงที่เป็นอุตสาหกรรมที่เข้ากับนิสัยคนไทย กล่าวคือเป็นสินค้าที่มีลักษณะประณีต อ่อนช้อย ทำให้ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพสูง ก่อให้เกิดการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จนได้ชื่อว่าเป็นศูนย์กลางการผลิตที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก (วันชัย ลีลากรวิวงศ์, 2547, หน้า 205)

การผลิตอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในปี 2555 เมื่อเทียบกับปี 2554 แนวโน้มการขยายตัวของการส่งออกจะสูง เนื่องจากมูลค่าการส่งออกโดยรวมที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นพบว่า การส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับมีมูลค่า 126,401.44 ล้านบาท (4,075.83 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) ขยายตัวเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้าร้อยละ 2.15 (สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ, 2555) โดยตลาดส่งออกที่สำคัญ คือ ฮองกง ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา และ สวิตเซอร์แลนด์ ทั้งนี้การส่งออกไปสหรัฐอเมริกาได้รับผลกระทบจากปัญหาวิกฤติการณ์สถาบัน

การเงิน และการที่สหรัฐอเมริกาประกาศห้ามนำเข้าสินค้าที่ใช้วัตถุดิบที่เป็นหยกและทับทิมจากประเทศพม่ามาเป็นส่วนประกอบในการผลิตเครื่องประดับ ซึ่งประเทศสหรัฐอเมริกาประกาศข้อบังคับนี้เพื่อกดดันให้รัฐบาลทหารพม่าเร่งฟื้นฟูประชาธิปไตย และปรับปรุงด้านสิทธิมนุษยชน ซึ่งมีผลบังคับใช้แล้ว ส่งผลให้ผู้ผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทยที่มีตลาดส่งออกหลักเป็นสหรัฐอเมริกาจำเป็นต้องเร่งหาตลาดใหม่เพื่อระบายสินค้าเครื่องประดับ เพราะส่วนประกอบของเครื่องประดับจะใช้วัตถุดิบที่เป็นหยกและทับทิมจากประเทศพม่า ทางด้านการนำเข้าวัตถุดิบ คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 106.27 โดยตลาดนำเข้าที่สำคัญ คือ สวิตเซอร์แลนด์ ออสเตรเลีย ฮองกง ญี่ปุ่น อินเดีย อิสราเอล จีน และเบลเยียม ซึ่งสินค้านำเข้าส่วนใหญ่จะใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิต

### **ประวัติบริษัท ครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)**

จุดเริ่มต้นของ บริษัทครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) นั้น เริ่มมาจากการรวมตัวของครอบครัวช่างทองซึ่งมีความชำนาญทางด้านทองโดยเฉพาะ จนเมื่อต้นศตวรรษที่ 90 บริษัทสามารถก่อสร้างตัวและเปิดร้านขายเครื่องประดับขึ้นครั้งแรก ในเขตกรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

บริษัท ครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ได้ใช้กลยุทธ์การขยายธุรกิจโดยควบรวมทั้งอุตสาหกรรมต้นน้ำ คือ การผลิตอัญมณี และอุตสาหกรรมปลายน้ำ คือ การผลิตเครื่องประดับเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิตอัญมณีที่เป็นผลิตภัณฑ์ของบริษัท มีหลากหลายชนิด ตั้งแต่ ทับทิม นูบราควัม มรกต พลอยเขียวหนุมาน จนถึงพลอยบุตูโทปาซ

ด้านการตลาด การหลีกเลี่ยงการขายผ่านพ่อค้าคนกลางทำให้บริษัทสามารถรักษาสมดุลและระดับของคุณภาพและราคาให้อยู่ในคุณภาพที่สูงอย่างเข้มงวด การเป็นผู้นำด้านการวิจัยเรื่องทึบสีพลอยโทปาซ ทำให้ได้เปรียบเรื่องต้นทุนการผลิตเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การได้สัมปทานห้องปฏิบัติการ ที่ใหญ่ที่สุดในโลก การเป็นผู้ผูกขาดพลอยโทปาซสีลอนคอนบลู

บริษัท ครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) จึงได้จัดตั้งสำนักงานการตลาดต่างประเทศขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับทางด้าน ลูกค้าสัมพันธ์ และเป็นศูนย์การจัดส่งสินค้า ที่แมนฮัตตัน เมืองนิวยอร์กซิตี้ ซึ่งสำนักงานนี้จะเป็นผู้ติดต่อและประสานงานกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด ไม่ว่าจะทางด้านการขนส่ง หรือการบริการหลังการขาย

ด้านกำลังการผลิต การดำเนินการผลิตอย่างครบวงจรเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จของบริษัท มีกำลังการผลิตพลอยร่วงได้มากกว่า สองล้านกระรัตต่อเดือน และผลิตเครื่องประดับเงินและทองได้เดือนละ 50,000 ถึง 70,000 ชิ้น โดยมีโรงงาน 2 แห่งคือ

กรุงเทพมหานคร และเชียงราย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment: BOI)

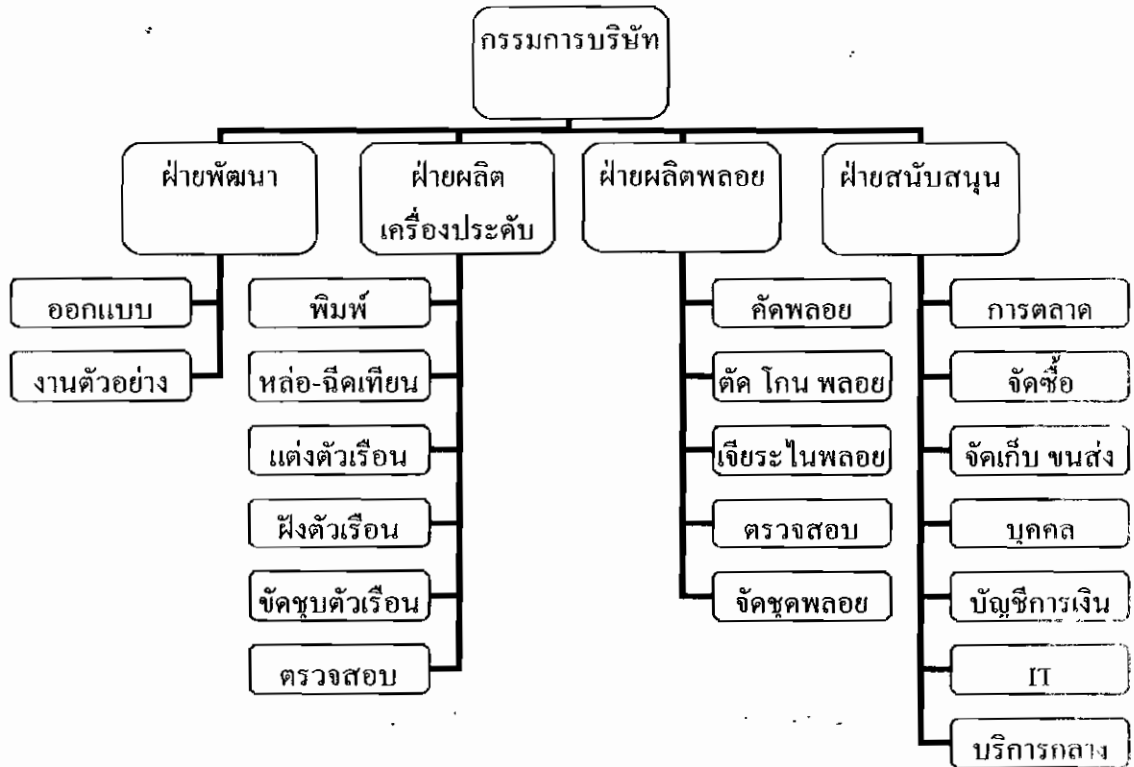
ด้านการสรรหาวัตถุดิบในฐานะที่เป็นหนึ่งในผู้ผลิตเครื่องประดับที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของทวีปเอเชีย บริษัท ครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรีจำกัด (มหาชน) มีมาตรการเพื่อรักษาคุณภาพของสินค้าตั้งแต่ขั้นแรกของการผลิตโดยการสรรหาพลอยที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด ความเข้มงวดในการคัดเลือกพลอยก้อน และการควบคุมการคัดสรรขนาดและชนิดของพลอยซึ่งมาตรฐานดังกล่าวเป็นที่รู้จักและยอมรับเป็นอย่างดีในอุตสาหกรรมการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท ครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรีจำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยนักออกแบบที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ทางการออกแบบทั้งในระดับประเทศ และในระดับนานาชาติ อย่างเช่น ญี่ปุ่น และ อิตาลี

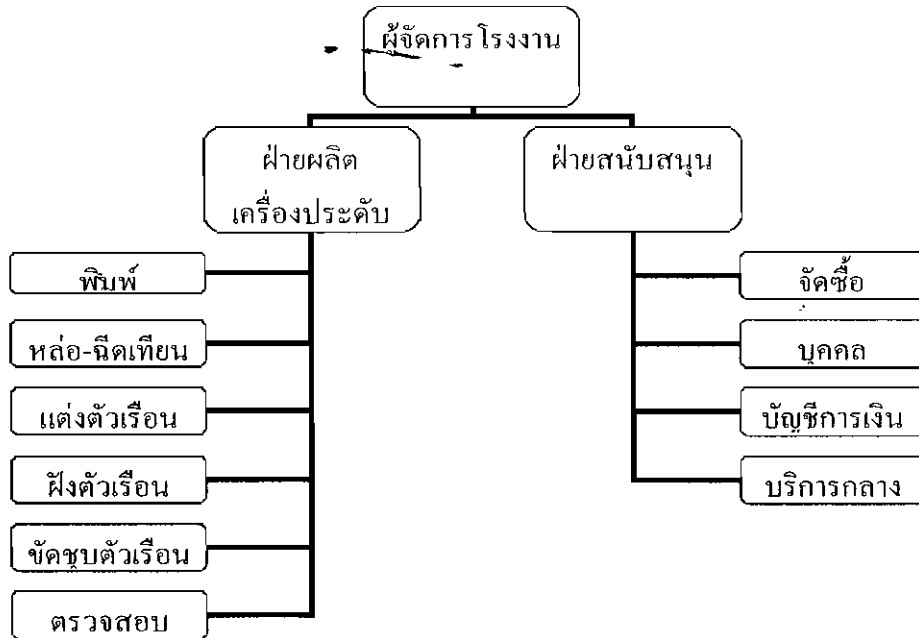
ด้านการพัฒนาแรงงาน บริษัทได้มีการส่งช่างฝีมือไปเข้าร่วมการฝึกฝนทางด้าน การเจียรไน การขัดเงา การขึ้นพิมพ์ และการฝังพลอย อย่างต่อเนื่อง และฝีมือของช่างของบริษัท ครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรีจำกัด (มหาชน) นั้นเป็นที่ทราบกัน โดยทั่วกัน ในอุตสาหกรรมว่ามีฝีมือที่ดีเยี่ยม โดยในปี พ.ศ. 2547 บริษัทได้รับรางวัลชนะเลิศ Creative Cutting Award จากการประกวดด้านการออกแบบเหลี่ยมเจียรไน ซึ่งจัดโดยสมาคมผู้ค้าอัญมณีและเครื่องประดับแห่งประเทศไทย รางวัลดังกล่าวเป็นเครื่องรับประกันถึงความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในธุรกิจ

ด้านการประกันคุณภาพ บริษัทครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรีจำกัด (มหาชน) มีปณิธานที่แน่วแน่ที่จะทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในระดับสูงสุด ฝ่ายประกันคุณภาพมีการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในทุกขั้นตอนของการผลิต ผลิตภัณฑ์จะถูกตรวจวัดด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่มีความทันสมัย และจะถูกส่งผ่านไปยังขั้นตอนการผลิตต่อไปก็ต่อเมื่อ สามารถผ่านการทดสอบในทุกเกณฑ์ของการวัด เมื่อผลิตภัณฑ์ถูกส่งผ่านมาถึงขั้นสุดท้ายของการผลิต บริษัทจะทำการทดสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยใช้กระบวนการที่จำลองจากการใช้งานจริง ก่อนที่ผลิตภัณฑ์จะถูกบรรจุหีบห่อและส่งมอบต่อลูกค้า โดยค่าเฉลี่ยอัตราการผ่านคุณภาพของผลิตภัณฑ์จะต้องไม่ต่ำกว่า 98 %

ปัจจุบันบริษัทครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน) มีพนักงานรวมทั้งหมดจำนวน 430 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานที่สำนักงานกรุงเทพมหานครจำนวน 245 คนและสำนักงานแม่สาย จังหวัดเชียงราย จำนวน 185 คน โดยมีโครงสร้างในการบริหารงาน (Organization Chart) ดังนี้



ภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารงานโรงงานกรุงเทพ



ภาพที่ 5 โครงสร้างการบริหารงาน โรงงานแม่สาย จังหวัดเชียงราย

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้

ได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้ให้นิยามความหมายของการรับรู้ไว้ในมุมมองที่หลากหลาย สามารถนำเสนอานิยามต่าง ๆ ได้ดังนี้

#### ความหมายของการรับรู้

การรับรู้ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Perception การทำงานร่วมกันมักจะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ซึ่งมาจากสาเหตุหลาย ๆ ประการ แต่สิ่งหนึ่งที่พบบ่อย คือ การรับรู้และความเข้าใจไม่ตรงกัน กล่าวได้ก็คือ การมีปัญหาในการรับรู้นั่นเอง การรับรู้ได้มีผู้กล่าวให้ความหมายไว้หลากหลายแตกต่างกันดังนี้

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 61) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการในการเลือกรับ การจัดระเบียบและแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็นหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วยในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ

กรองแก้ว อยู่สุข (2541, หน้า 47) กล่าวว่า การรับรู้คือ กระบวนการที่แต่ละคน รวบรวมจัดและทำความเข้าใจต่อสิ่งที่เขามองเห็นหรือได้ยิน



สุโท เจริญสุข (2543) กล่าวว่า การรับรู้ คือ การรู้จักสิ่งต่าง ๆ สภาพต่าง ๆ ภาวะต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งเร้ามาทำปฏิกิริยากับตัวเราเป็นการแปลอาการสัมผัสให้มีความหมายขึ้นเกิดเป็นความรู้เฉพาะตัวสำหรับบุคคลนั้น ๆ

ลักขณา สรวิวัฒน์ (2544, หน้า 48) ให้ความหมายการรับรู้ว่าการรับรู้ หมายถึง การเกิดอาการสัมผัสอย่างมีความหมายและเป็นกระบวนการแปลหรือตีความจากประสบการณ์เดิม

กัญญา พิศพัฒนานันท์ (2546) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าการรับรู้ คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลภายหลังการได้รับสิ่งเร้าหรือข้อมูลต่าง ๆ แล้วเกิดการเลือก การจัดระบบ การตีความโดยอาศัยประสบการณ์ของแต่ละบุคคลและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

วิมล เหมือนคิด (2546) ได้กล่าวถึงการรับรู้ ว่าหมายถึง การแปลความหมายจากการรับสัมผัส (Sensation) ในการรับรู้ที่เราไม่เพียงแต่มองเห็น ได้ยิน หรือได้กลิ่นเท่านั้น แต่เราสามารถแปลความได้ว่าวัตถุหรือสิ่งเร้าที่เราเรารู้จักนั้นคืออะไร มีรูปร่างอย่างไร อยู่ทิศใด ไกลกว่าเรามากน้อยเพียงใด เป็นต้น ทั้งหมดที่บอกได้นี้เป็นการใส่ความหมายให้กับสิ่งต่างๆที่ผ่านเข้ามาในการรับสัมผัส

ชฎิลรัตน์ เขี่ยมเกษมสิน (2547) กล่าวว่า การรับรู้คือ กระบวนการตีความสิ่งเร้าจากการสัมผัสของอวัยวะต่าง ๆ ทั้งนี้ต้องอาศัยประสบการณ์เดิม หรือการเรียนรู้หรือความคิด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 67) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่าการรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่คนเรารู้สิ่งต่าง ๆ โดยผ่านการสัมผัส มีการใช้ประสบการณ์เดิมช่วยแปลความหมายของสิ่งนั้นออกมาเป็นความรู้และความเข้าใจ

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547, หน้า 216) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่าการรับรู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคลในการตีความการสื่อสารที่ได้รับ ซึ่งอาจผิดแผกแตกต่างกันไปตามการรับรู้ของแต่ละบุคคล การแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรล้วนแต่มีผลมาจากการรับรู้ของบุคคลเหล่านั้นทั้งสิ้น โดยบุคคลจะต้องสัมผัสกับสิ่งต่าง ๆ ผ่านประสาทสัมผัส ทางตา หู จมูก ลิ้นและผิวหนัง และเกิดความรู้สึกต่อสัมผัส หลังจากนั้นสมองจะตีความสิ่งที่รู้สึกแล้วเปลี่ยนเป็นการรับรู้อีกทอดหนึ่ง

ณัฐมน ตั้งพานทอง (2549) กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการตีความหมายจากการรู้สึกสัมผัสของผู้รับรู้เพื่อให้เกิดการเข้าใจต่อสิ่งเรานั้น ๆ

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2549) ได้ให้ความหมายว่าการรับรู้คือ กระบวนการที่สิ่งมีชีวิตพยายามทำความเข้าใจสิ่งแวดล้อม โดยผ่านทางประสาทสัมผัส กระบวนการนี้เริ่มต้นจากการใช้อวัยวะสัมผัสจากสิ่งเร้าและจัดระบบสิ่งเร้าใหม่ภายในระบบการคิดในสมอง หลังจากนั้นจึงจะแปล

ความหมายว่า สิ่งเร้าที่สัมผัสเข้านั้นคืออะไร ขึ้นแปลความหมายนี้เป็นขั้นสิ่งมีชีวิตจะใช้  
ประสบการณ์เก่าเป็นพื้นฐานของการแปลความหมาย

ณัฐพงศ์ เลิศจิราการ (2550, หน้า 13) กล่าวไว้ว่า การรับรู้คือ การที่บุคคลรับตัวกระตุ้น  
เข้ามาทางประสาทสัมผัสต่าง ๆ จากนั้นมีการประมวลและตีความข้อมูลที่ได้รับเข้ามา ซึ่งการที่  
บุคคลจะแปลสิ่งเร้าต่าง ๆ ว่าอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคลและบุคคลจะ  
เลือกให้ความสนใจเฉพาะสิ่งเร้าที่มีความหมายกับตนเอง

จากความหมายของการรับรู้ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การรับรู้ คือ การที่บุคคล  
ได้สัมผัสต่อสิ่งเร้าผ่านทางประสาทสัมผัสของร่างกาย แล้วส่งไปที่สมองเพื่อแปลความหรือตีความ  
ของการสัมผัสที่ได้รับออกมาเป็นความรู้ ความเข้าใจของตนเอง เกี่ยวกับสิ่งเร้านั้นซึ่งในการแปล  
ความหมาย จำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้หรือประสบการณ์ที่เคยผ่านมาแล้ว และแสดงออกมาเป็น  
พฤติกรรมของแต่ละบุคคลซึ่งจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ การรับรู้และการตีความของแต่ละ  
บุคคล

#### กระบวนการรับรู้

การรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งผลของการรับรู้ก่อให้เกิดการ  
แสดงพฤติกรรมของบุคคล มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้ไว้ ดังนี้

Munn (1966 อ้างถึงใน อภินันท์ ชูหนู, 2552) กล่าวว่า กระบวนการรับรู้จะเกี่ยวข้องกับ  
3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเลือกรับสาร ในขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการเลือกรับสารทั้งการเลือก  
โดยจงใจและการเลือกโดยไม่จงใจ คือ การที่ผู้รับสารจะเลือกรับสิ่งเร้าใดหรือเลือกรับสารจาก  
แหล่งใดแหล่งหนึ่งที่มีอยู่ด้วยกันหลายแหล่ง เนื่องจากในแต่ละวันมีสิ่งเร้าและมีสารต่าง ๆ จำนวน  
มากเข้ามาในชีวิตประจำวันจึงต้องมีการเลือกว่าต้องการจะรับรู้สิ่งใดบ้าง เพราะเราไม่สามารถจะ  
รับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้หมด การตัดสินใจเลือกว่าจะรับรู้สิ่งใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกัน  
เช่น ความสนใจ ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะคิด ความเชื่อ อุดมการณ์ ลัทธินิยม ศาสนา ประเพณี  
วัฒนธรรม เป็นต้น ผู้รับสารมักจะเลือกรับสารที่สนับสนุนสอดคล้องกับแนวคิดเดิมของตนเสมอ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดรวบรวมสาร คือ ในการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ผู้รับสารมักจะมีแนวโน้มที่จะ  
รวบรวมสิ่งเร้าหรือสารต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งการรวบรวมสิ่งกระตุ้นหรือสารเข้า  
ไว้ด้วยกันมีหลายประการ เช่น การจัดรวบรวมโดยพิจารณาจากการกระทำที่ไปในทิศทางเดียวกัน  
การจัดรวบรวมโดยพิจารณาถึงการต่อเติมส่วนที่ขาดไป เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 ในขั้นตอนนี้เป็นการแปลความหมายหรือการตีความ ซึ่งผู้รับสารแต่ละคน  
นั้นอาจจะตีความหมายข่าวสารขึ้นเดียวกัน ที่ส่งผ่านได้ไม่ตรงกันเนื่องจากความหมายของข่าวสาร

ที่ส่งไปถึงไม่ได้อยู่ที่ตัวอักษร รูปภาพ หรือคำพูดเท่านั้น แต่อยู่ที่ผู้รับสารเลือกที่จะรับรู้หรือเลือกตีความหมายของสาร ตามความเข้าใจของตนเองหรือตามทัศนคติ ประสบการณ์ ความเชื่อ ความต้องการ ความคาดหวัง แรงจูงใจ สภาวะร่างกายหรือสภาวะทางอารมณ์ในขณะนั้น

Michael (n.d. อ้างถึงใน พิสิษฐ โปรรุ่งโรจน์, 2545) ยังได้อธิบายไว้อีกว่า การรับรู้จะเกิดขึ้น โดยมีสิ่งกระตุ้นทางความรู้สึกต่าง ๆ ได้แก่ ภาพ เสียง กลิ่น รส ลักษณะพื้นผิว ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นภายนอก ในกรณีที่เป็นสิ่งกระตุ้นทางปฏิบัติจะหมายถึง นโยบาย ข้อบังคับ การสื่อสารทางการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบายและโครงการต่าง ๆ เป็นต้น ระดับการรับรู้จะสูงหรือต่ำนั้นจะขึ้นอยู่กับรูปแบบของสิ่งกระตุ้นและความเข้มข้นของสิ่งกระตุ้นนั้น โดยสิ่งกระตุ้นดังกล่าวจะผ่านตัวรับความรู้สึกต่าง ๆ คือทางตา หู จมูก ลิ้น ผิวหนัง หรือที่เรียกว่าประสาททางการรับรู้ ซึ่งกระบวนการการรับรู้สามารถแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการเปิดรับสิ่งกระตุ้น
2. ขั้นตอนการให้ความสนใจกับสิ่งกระตุ้น
3. ขั้นตอนตีความสิ่งกระตุ้นที่ผ่านเข้ามาทางประสาทรับรู้ความรู้สึกนั้น

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 67) ได้สรุปกระบวนการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้เกิดจากองค์ประกอบดังนี้

1. มีสิ่งเร้า (Stimulus) ที่จะทำให้เกิดการรับรู้ เช่น สถานการณ์ เหตุการณ์ สิ่งแวดล้อมรอบกายที่เป็นคน สัตว์ สิ่งของ
  2. ประสาทสัมผัส (Sense Organs) ที่ทำให้เกิดความรู้สึกสัมผัส เช่น ตา หู ฟัง จมูก ได้กลิ่น ลิ้น รุ้รส และผิวหนัง รู้ร้อนหนาว
  3. ประสบการณ์ หรือความรู้เดิมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าที่เราสัมผัส
  4. การแปลความหมายของสิ่งที่เราสัมผัส
- ลำดับขั้นของกระบวนการรับรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการดังนี้

ขั้นที่ 1 สิ่งเร้ามากระทบอวัยวะสัมผัสของอินทรีย์

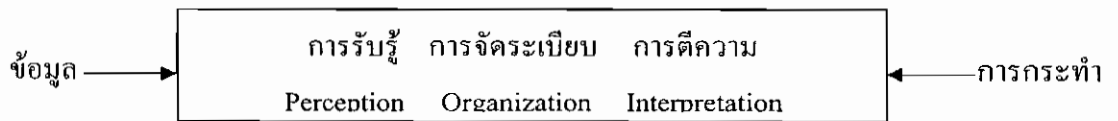
ขั้นที่ 2 กระแสประสาทสัมผัสวิ่งไปยังระบบประสาทส่วนกลาง ซึ่งมีศูนย์อยู่ที่สมองเพื่อสั่งการ ตรงนี้เกิดการรับรู้ (Perception)

ขั้นที่ 3 สมองแปลความหมายออกมาเป็นความรู้ความเข้าใจ โดยอาศัยความรู้เดิม ประสบการณ์เดิม ความจำ เจตคติ ความต้องการ ปทัสถาน บุคลิกภาพ เชาวน์ปัญญา ทำให้เกิดการตอบสนองอย่างใดอย่างหนึ่ง (Response)



ภาพที่ 6 กระบวนการรับรู้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547)

เซอร์เมอร์ฮอร์น และฮอนเบิร์น (Schermerhorn & Hountburn, 2005, p. 409) ได้กล่าวว่า กระบวนการรับรู้เป็นกระบวนการสำคัญทางจิตวิทยาเบื้องต้นในการตีความสิ่งเร้าได้สัมผัสต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่มีความสำคัญสำหรับผู้รับรู้ การรับรู้เป็นสิ่งที่ทำให้ปัจเจกบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ไม่มีบุคคลใดที่จะมีการรับรู้ที่เหมือนกับบุคคลอื่นทีเดียว เพราะเมื่อบุคคลได้รับสิ่งเร้าหรือสิ่งรับรู้ก็จะประมวลสิ่งรับรู้นั้นเป็นประสบการณ์ที่มีความหมายเฉพาะตัวเอง ดังภาพ 4



ภาพที่ 7 กระบวนการรับรู้ของเซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn & Osbora, 2005, p. 410)

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการรับรู้เกิดจากกระบวนการทั้งภายนอกและภายใน ที่เกี่ยวกับความรู้สึกที่ได้สัมผัส เช่น การติดต่อกับผู้อื่น การได้ยิน ได้เห็น สิ่งต่าง ๆ ภายนอก ประสบการณ์ในรูปแบบความรู้ต่าง ๆ ทางด้านกระบวนการภายในเป็นการ สะสมจากความคิดที่ผ่านประสบการณ์ ทักษะคิดส่วนตัวและประสาทสัมผัส ซึ่งกระบวนการรับรู้จะมีการตีความเพื่อแสดงพฤติกรรมตอบสนองออกไป ตามระดับของการรับรู้มากหรือน้อยตามแต่ละ ลักษณะส่วนบุคคล

**ความสำคัญของการรับรู้**

มนุษย์จำเป็นต้องมีการรับรู้และการรับรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ เมื่อรับรู้แล้วย่อมเกิด ความรู้สึกและการมีอารมณ์พัฒนามาเป็นเจตคติแล้วพฤติกรรมก็ตามมาในที่สุด ดังมีผู้ให้ ความสำคัญของการรับรู้ไว้ดังนี้

วิเชียร วิทญูคม (2549, หน้า 101) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการรับรู้สามารถอธิบาย ได้ว่า คือกระบวนการที่บุคคลจัดระบบและแปลความหมายจากประสาทสัมผัส เพื่ออธิบายถึง

ความหมายจากประสาทสัมผัสหรืออธิบายถึงความหมายของสภาพแวดล้อมอย่างไรก็ตามอะไรที่บุคคลหนึ่งสามารถรับรู้ที่มีความแตกต่างกันได้อย่างชัดเจนไปจากเป้าหมายที่เป็นจริงและมีมนุษย์บางส่วนที่ไม่เห็นด้วยอยู่บ่อย ๆ การรับรู้นั้นก็อาจไม่จำเป็นที่จะต้องถูกเสมอไป

พิบูล ทีปะปาล (2550 หน้า 94) กล่าวไว้ว่า การรับรู้มีความสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ เหตุผลง่าย ๆ ก็เพราะว่าพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมามีพื้นฐานจากการรับรู้ จากสิ่งที่เป็นจริง ซึ่งสิ่งที่เกิดจากการรับรู้สิ่งที่เป็นจริงอาจจะแตกต่างกัน เมื่อบุคคลเกิดรับรู้อย่างไร ก็จะเป็นพื้นฐานให้บุคคลยึดถือปฏิบัติไปตามที่รับรู้ ซึ่งบางครั้งอาจจะผิดได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550, หน้า 309) ได้ให้ความสำคัญกับการรับรู้ว่าการรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลจัดระเบียบและตีความรู้สึกประทับใจของตนเอง เพื่อให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการรับรู้ของบุคคลอาจตีความได้แตกต่างจากความเป็นจริง เช่น พนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งอาจจะรับรู้มาว่าบริษัทเป็นสถานที่ที่ดีจะทำงาน เพราะมีสภาพการทำงานที่น่าพอใจ การมอบหมายงานน่าสนใจ ค่าตอบแทนสูง มีการบริหารจัดการด้วยความเข้าใจและรับผิดชอบ แต่ความเป็นจริงอาจจะไม่เป็นไปตามที่รับรู้

สรุปได้ว่า การรับรู้มีความสำคัญกับผู้รับรู้ที่จะตีความหรือแปลความสิ่งที่ตนเองได้รับรู้ทางประสาทสัมผัสต่าง ๆ ให้ตรงกับความเข้าใจของตนเองซึ่งอาจจะถูกหรือผิดขึ้นอยู่กับพื้นฐานการรับรู้ของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้น การสร้างกระบวนการรับรู้ในองค์การให้กับพนักงานในทุกระดับจึงถือว่าเป็นหัวใจในการสร้างสภาพแวดล้อมการรับรู้ที่ดีให้กับพนักงาน

องค์ประกอบของการรับรู้

การรับรู้ของพนักงานในองค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงไว้ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

วิไลวรรณ ศรีสูงเนิน (2548, หน้า 16) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลือกรับรู้นั้นสามารถพิจารณาได้ดังนี้

1. องค์ประกอบอันเนื่องมาจากสิ่งเร้า
  - 1.1 ความเข้มและขนาด
  - 1.2 ความผิดแผกกัน
  - 1.3 การกระทำซ้ำ
  - 1.4 การเคลื่อนไหว
2. องค์ประกอบอันเนื่องมาจากบุคคล
  - 2.1 ความสนใจ
  - 2.2 ความคาดหวัง

### 2.3 ความต้องการ

### 2.4 การเห็นคุณค่า

วรวิทย์ พัฒนาอิทธิกุล (2551, หน้า 15) กล่าวถึงองค์ประกอบในการรับรู้ว่าการที่บุคคลจะมีการรับรู้ได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะ ข้อจำกัดและความสามารถของบุคคลที่มีไม่เหมือนกัน ดังนั้นภายใต้หัวข้อองค์ประกอบในการรับรู้จึงเป็นเรื่องที่กล่าวถึงประเด็นต่อไปนี้คือ

1. ชีตชั้นการรับรู้ต่ำสุด ที่บุคคลจะรับรู้ได้
2. ชีตชั้นการรับรู้ถึงความแตกต่างกันน้อยที่สุด ที่บุคคลจะรับรู้ได้
3. ระดับชีตชั้นของการรับรู้ที่บุคคลจะรับรู้ได้
4. การรับรู้ถึงตัวกระตุ้นโดยไม่รู้สีกตัว

จากองค์ประกอบในการรับรู้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบในการรับรู้ของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. อาการรับสัมผัสของบุคคล คือ การได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้า นั้น โดยผ่านอวัยวะรับสัมผัส
2. การแปลความหมายของบุคคล คือ การที่บุคคลนั้น ได้ตีความจากสิ่งที่อวัยวะรับสัมผัสต่างมา ขึ้นอยู่กับขีดจำกัดความสามารถของอวัยวะรับสัมผัสแต่ละบุคคลที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า รวมถึงความต้องการ ความหวัง สติปัญญาของแต่ละบุคคล
3. ประสบการณ์เดิม คือ การตีความหมายที่เคยสัมผัสมาก่อนแล้วเมื่อเกิดสิ่งเร้า นั้นทำให้บุคคลมีการตั้งสมมติฐานหรือคาดคะเนไว้ก่อน ประสบการณ์เดิมสามารถยืนยันการคาดคะเนได้

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง

มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านร่างกายหรือทางด้านจิตใจ มนุษย์มักจะกำหนดคาดหวังเอาไว้ในอนาคตข้างหน้าไม่ว่าจะเป็นหรือไม่เป็นจริงตามที่คาดหวังไว้ แต่ความคาดหวังก็เป็นส่วนหนึ่งของความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์ที่ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าไม่มีความคาดหวังด้านใดด้านหนึ่งเลย

#### ความหมายของความคาดหวัง

ความคาดหวัง (Expectation) เป็นการตั้งขึ้นเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการ ดังนั้น ความต้องการและความคาดหวังเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน เพราะถ้ามนุษย์เกิดความต้องการแล้วความคาดหวังก็จะตามมาจึงกระทำพฤติกรรมนั้นไปสู่เป้าหมาย อย่างไรก็ตามเมื่อสิ่งที่คาดหวังเป็นไปตามความต้องการแล้ว ก็ยังมีความคาดหวังที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปอีกตามลำดับ

ความคาดหวังมีลักษณะไปในทางจิตวิทยามีได้เฉพาะเจาะจงที่การกระทำอย่างเดี่ยว แต่รวมไปถึงแรงจูงใจ ความเชื่อ ความรู้สึกทัศนคติและค่านิยม (ไพรัตน์ ภูกระจำง, 2550)

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังมีผู้ให้คำนิยามไว้หลายท่านดังนี้ พงนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 (2530, หน้า 112) ได้ให้ความหมายของคำว่า “คาดหวัง” หมายถึง นึกหวังไว้ เป็นคำ กริยา

ชิษณุกร พรภาณวิษญ์ (2540, หน้า 6) อธิบายว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความรู้สึก ความคิดเห็น การรับรู้ การตีความ หรือการคาดการณ์ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดขึ้นของบุคคลอื่น ที่คาดหวังในบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตน โดยคาดหวังหรือต้องการให้บุคคลนั้นประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองต้องการหรือคาดหวังเอาไว้

นวลจันทร์ เพิ่มพูนรัตนกุล (2540, หน้า 8) อธิบายว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความมุ่งหวัง หรือคาดคะเนของบุคคลที่มีต่อคนอื่นให้กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนปรารถนาให้เป็นไปในอนาคต

พัชรี ศรีสุข (2542, หน้า 11) กล่าวว่า ความคาดหวังหมายถึง การคาดคะเนหรือความมุ่งหวังของบุคคลกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยอาศัยข้อมูลจากอดีต ปัจจุบัน เป็นตัวทำนาย ซึ่งจะแตกต่างกันตามลักษณะของแต่ละบุคคล ความต้องการ บทบาทหน้าที่และเป้าหมายในการกระทำนั้น ๆ

สมยศ นาวิการ (2545 อ้างถึงใน วันทนา จันทมณี, 2548, หน้า 31) กล่าวว่า ความคาดหวังคือความน่าจะเป็น ที่ถูกรับรู้ของการตอบสนองอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะของบุคคล ที่อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ในอดีตที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมเป็นอย่างมาก

วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์ (2546, หน้า 13) ได้ให้ความหมายว่า ความหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลถึงพฤติกรรมหรือตำแหน่งที่เหมาะสมของตนเองหรืออาจเป็นความรู้สึกถึงความเหมาะสมในบทบาทของผู้อื่นในองค์กรหรืออีกนัยหนึ่ง ความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลต่อตนเองว่า จะประพฤติปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ หรือต่องานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ความคิดดังกล่าวยังรวมไปถึง การคิดถึงบุคคลอื่น เช่น ผู้บริหารระดับต้น ผู้ร่วมงานและพนักงานว่าบุคคลเหล่านี้ควร จะแสดงออกอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับงานและตำแหน่งของตน

ชนกนาฏ ปัญญาแก้ว (2547, หน้า 18) กล่าวว่า ความคาดหวังคือ ความรู้ที่นึกคิดและคาดการณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่แสดงออกมาด้วยพฤติกรรมหรือการกระทำในสิ่งนั้น อาจเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ ความรู้สึกที่นึกคิดหรือการคาดการณ์ การคาดการณ์ในสิ่งนั้นมีลักษณะเป็นการประเมินค่าโดยมาตรฐานของตนเองเป็นเครื่องวัดคาดการณ์ของแต่ละบุคคลแม้เป็นการให้ต่อสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรมชนิดเดียวกันก็อาจแตกต่างกัน

ออกไปได้ ทั้งนี้แล้วแต่ประสบการณ์ ความสนใจ แรงจูงใจและการเห็นคุณค่าของความสำเร็จของ  
สิ่งนั้น ๆ

Bovce and Others (1993 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 165) ได้ให้  
ความหมายของความคาดหวังไว้ว่า การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากภายในให้แสดงพฤติกรรมโดย  
เป็นอิทธิพลภายในบุคคลซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคคลใช้ความพยายามในการทำงาน โดยเป็นสิ่งเร้า  
ใจให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรมและการกระทำของตนเองได้

ไพรัตน์ ภูกระจำง (2550, หน้า 21) กล่าวถึง ความคาดหวังว่า หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด  
ของบุคคลที่มีความหมายที่ควรจะเป็นต่อตนเองและบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยความ  
คาดหวังของแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกันตามภูมิหลัง ประสบการณ์ ความสนใจแก่สิ่งนั้น ๆ

ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ (2546, หน้า 21) กล่าวถึงความคาดหวัง หมายถึง ความคิด  
ความรู้สึก ความต้องการหรือความมุ่งหวังของบุคคลที่มีต่อบางอย่าง ซึ่งจะเป็นบุคคล เหตุการณ์  
การกระทำ เป็นการคิดไว้ล่วงหน้าและความคาดหวังจะเป็นตามประสบการณ์บุคคล โดยคาดคะเน  
ผลจากความสามารถและสภาพของตน

สุรินทร์ ไชยบัณฑิตย์ (2551, หน้า 76) กล่าวว่า ความคาดหวังเป็นความมุ่งหวังหรือความ  
ต้องการที่ตั้งไว้ เป็นความคาดหวังที่น่าจะเป็นไปได้เกี่ยวกับพฤติกรรม สถานการณ์ และ  
สิ่งแวดล้อมที่ปรารถนาจะให้เกิดขึ้น โดยใช้ความรู้สึกนึกคิด วิจารณ์ญาณ ที่อยู่บนพื้นฐานของ  
ประสบการณ์ในอดีตซึ่งประสบการณ์ในอดีตมีผลต่อการตัดสินใจเป็นอย่างมาก

ปิยธิดา ศุภลักษณ์ (2552, หน้า 8) กล่าวว่า ความคาดหวังคือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความ  
ต้องการต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือต่อเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น โดยใช้  
ประสบการณ์เป็นตัวกำหนดเพื่อสนองตอบความพอใจของตนอันจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมใด  
พฤติกรรมหนึ่งเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ซึ่งจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานทางสังคม  
ของบุคคล

สรุปได้ว่า นิยามความคาดหวังขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดไว้ล่วงหน้าและการได้รับการ  
กระตุ้นจากภายในที่มุ่งหวังจะให้พฤติกรรม สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นไป  
ตามแนวทางหรือความพึงพอใจของตนเอง อย่างเช่น ความคาดหวังของพนักงานที่จะได้เห็น  
พฤติกรรมภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำของหัวหน้างานที่ดีที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจอย่าง  
ที่พนักงานคาดหวังไว้

แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

ได้มีผู้กล่าวถึงแนวคิดของความคาดหวังไว้ดังนี้



บุญเดิม พันรอบ (2528 อ้างถึงใน ชนกนาฏ ปัญญาแก้ว, 2547) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังของวิกเตอร์ วรูม ว่าได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดจากนักจิตวิทยารุ่นแรกหลายคนอาทิ เช่น เลวิน (Lewin) และทอลแมน (Tolman) ต่อมา วรูม (Vroom) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาปรับปรุง บางครั้งมีผู้เรียกทฤษฎีความคาดหวังเป็นทฤษฎีย่อ ๆ ว่า ทฤษฎี V.I.E Theory เนื่องจากทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบของทฤษฎีที่สำคัญคือ

1. V ย่อมาจากคำว่า Valance ซึ่งหมายถึง ความพึงพอใจ ระดับความพึงพอใจ การให้คุณค่ากับสิ่งที่ได้รับ
2. I ย่อมาจากคำว่า Instrumentality ซึ่งหมายถึง สื่อ เครื่องมือ อุปกรณ์ วิธีทางที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ
3. E ย่อมาจากคำว่า Expectancy หมายถึง ความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้น ๆ บุคคลมีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง ทุกชีวิตพยายามดิ้นรนแสวงหาอย่างน้อยที่สุดก็คือความต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค เมื่อปัจจัยเหล่านี้ได้รับการตอบสนองแล้วก็มีความต้องการระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ

ทฤษฎีความคาดหวัง (ริงสรรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) กล่าวไว้ถึงองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ผลลัพธ์ (Outcome) หรือคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์หรือรางวัล หมายถึง คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์หรือรางวัลของบุคคล ซึ่งเป็นการจูงใจจากความพอใจหรือไม่พอใจ สำหรับการทำงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผลลัพธ์หรือรางวัลหมายถึง สิ่งที่เป็นผลมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยในแต่ละผลลัพธ์ก็ย่อมมีคุณค่าในตัวเอง ซึ่งในแต่ละสถานการณ์ของงานหนึ่ง ๆ ย่อมมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ ณ ระดับที่ 2 ของผู้ประกอบการธุรกิจแบบแฟรนไชส์ ได้แก่ รายได้ที่สูง และความเป็นอิสระ แสดงว่าเป็นผลลัพธ์ของคุณค่าที่พอใจ ถ้าได้ผลลัพธ์ที่ไม่พอใจแสดงว่าเป็นคุณค่าที่ไม่พึงประสงค์และจะพยายามหลีกเลี่ยง เช่น ธุรกิจต้องเลิกกิจการ

2. วิธีการสู่จุดมุ่งหมาย (Instrumentality) หรือค่าความคาดหวังจากผลลัพธ์การปฏิบัติงาน เป็นระดับซึ่งบุคคลเชื่อว่าการทำงานในระดับใดระดับหนึ่งมีความน่าจะเป็นซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความคาดหวัง จากผลการปฏิบัติงานในแบบใดแบบหนึ่งนั่นเอง ไม่ว่าคนเราจะแสดงพฤติกรรมอะไรออกมาก็ตาม พฤติกรรมดังกล่าวมักจะทำออกไปแบบมุ่งหวังว่าจะได้รับผลลัพธ์หรือรางวัลตามที่คาดหวังไว้ โดยค่าความน่าจะเป็นนี้มีค่าตั้งแต่ 0 – 1.0 ซึ่ง 1 ในที่นี้หมายถึงจะได้รับรางวัลอย่างแน่นอน เช่น พนักงานที่ทำงานล่วงเวลาโดยคิดค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงก็รู้แน่นอนว่า หากเขาทำงานแบบนี้ครบตามเกณฑ์เข้าจะได้ค่าล่วงเวลาแน่นอน

3. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy) หรือความคาดหวังของความพยายามในการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงาน เป็นระดับซึ่งบุคคลเชื่อว่าในการใช้ความพยายามมีความน่าจะเป็นที่จะนำไปสู่การทำงานที่ถูกต้อง เช่น ถ้าหากฉันทุ่มเทกับงานนี้อย่างเต็มที่ ฉันจะทำงานนี้ได้สำเร็จหรือไม่ ค่าความคาดหวังนี้มีค่าตั้งแต่ 0 -1 โดยค่า 1 ในที่นี้หมายถึง งานนี้จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความคาดหวังนี้จะเป็นตัวกำหนดในการรับรางวัลของบุคคล ยิ่งคนที่มีความมั่นใจในตัวเองสูง จะมีความคาดหวังที่สูงกว่าคนที่ไม่ค่อยมีความมั่นใจในตนเอง นอกจากนั้นคนที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดีจะมีความรู้ดีกว่าตนจะสามารถบรรลุงานนั้นได้มากขึ้น

ตุลา มหาวสุธานนท์ (2547 อ้างถึงใน วันทนา จันทมณี, 2548, หน้า 32) กล่าวว่า ทฤษฎีความคาดหวังนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision Making Theory) ซึ่งพยายามอธิบายว่า บุคคลตัดสินใจที่จะกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือไม่ขึ้นอยู่กับประเมินผลลัพธ์ว่าจะออกมาอย่างไร โดยเริ่มแรกมาจากแนวคิดของนักปรัชญาชาวอังกฤษ ที่ชื่อ เจเรมี เบนแธม (Jeremy Bentham) จอห์น สจิวต์ มิล (John Stuart Mill) และปรัชญาลัทธิสุขนิยม (Hedonism) ที่มีหลักการว่า มนุษย์จะเลือกจากทางเลือกทั้งหมดที่เป็นไปได้บนพื้นฐานของสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสุข (Pleasure) กับความเจ็บปวด (Pain) กล่าวคือ มนุษย์จะขังใจอยู่ตลอดเวลาว่า หากผลลัพธ์ที่ได้ประเมินออกมาแล้วเป็นลบ มนุษย์ก็จะหลีกเลี่ยงที่จะกระทำให้สิ่งนั้น ๆ

Bandura (1977 อ้างถึงใน ประภาส เขียวแก้ว, 2548, หน้า 11) ได้กล่าวว่าสิ่งที่มนุษย์เรียนรู้คือความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลกรรมที่เกิดจากพฤติกรรม ความรู้ที่มนุษย์เรียนรู้เหล่านี้กลายเป็นความเชื่อที่มีในการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ จากการเรียนรู้ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ดังกล่าวเมื่อประสบกับเหตุการณ์มนุษย์จะอาศัยประสบการณ์ของตนเองคาดหวังกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามมาได้ความคาดหวังซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมใด หรือไม่นั้นมี 2 ชนิด คือ

1. ความคาดหวังเกี่ยวกับผลกรรมในการกระทำของตน (Efficacy Expectancy) เป็นการประมาณของบุคคลว่าเป็นพฤติกรรมใดนำไปสู่ผลกรรมใด

2. ความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตน (Efficiency Expectancy) เป็นการประมาณความสามารถของตนในการกระทำพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลกรรมที่คาดหวังไว้

สรุปได้ว่าความคาดหวังเป็นเรื่องของความต้องการ โดยใช้ความรู้ที่นึกคิด ในรูปแบบนามธรรมซึ่งไม่อาจคาดหวังในเรื่องเกี่ยวกับอดีตได้แต่ความคาดหวังจะไปกำหนดสิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นจริงในอนาคต ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับส่วนประกอบหลาย ๆ สิ่งที่เป็นปัจจัยกำหนดความคาดหวัง

### ปัจจัยกำหนดความคาดหวัง

มนุษย์สามารถคาดหวังได้ทุกคน แต่มิใช่จะเป็นได้ตามความคาดหวังต้องขึ้นอยู่กับหลายสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นั้น เช่น ตัวบุคคล สิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ความคาดหวังเดิม เป็นต้น

ปัจจัยกำหนดความคาดหวัง สามารถสรุปได้ดังนี้

สุพัตรา จุณณะปิยะ (2546, หน้า 12) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่น่าจะกำหนดความคาดหวังมี 3 ประการคือ

1. ขึ้นอยู่กับลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคลและสภาพแวดล้อม
2. ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลตอบแทนหรือความพึงพอใจที่จะได้โอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนนั้น

3. ขึ้นอยู่กับการประเมินความเป็นไปได้ เพราะความคาดหวังเป็นความรู้สึกนึกคิดและการคาดการณ์ของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยสิ่งนั้น ๆ อาจเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ จะเป็นการประเมินค่า โดยมีมาตรฐานของตนเองเป็นเครื่องวัดของแต่ละบุคคล ซึ่งการประเมินค่าของแต่ละคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งชนิดเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกันได้ โดยขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ประสบการณ์เดิม ความสนใจ การให้คุณค่าแก่สิ่งนั้น ๆ ของแต่ละบุคคล

จากแนวคิดที่เกี่ยวกับความคาดหวังที่กล่าวมาแล้วนั้น กล่าวโดยสรุปก็คือความรู้สึกนึกคิดและความต้องการที่คาดหวังถึงผลลัพธ์ให้เป็นไปตามที่ตนเองปรารถนา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรม สถานการณ์ ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม โดยความคาดหวังอาจจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางสังคมของแต่ละบุคคล หรือเป็นความรู้สึกของบุคคลต่อตนเองว่าตนเองควรจะได้รับผลตอบแทนอะไรต่อสถานการณ์หรือต่องานที่รับผิดชอบ ซึ่งยังรวมไปถึงการคิดหวังต่อบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ความหมายของภาวะผู้นำ

องค์กรใด ๆ ก็ตามเมื่อมีบุคลากรเข้ามารวมกันเพื่อปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กรย่อมเกิดผู้นำและผู้ตาม โดยธรรมชาติ ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรนั้น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นของการเป็นผู้นำคือ การที่องค์กรมีผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำหรือไม่มีความเป็นผู้นำ เช่น ไม่กล้ารับผิดชอบ ไม่กล้าตัดสินใจ มีการใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล ขาดวิสัยทัศน์ที่จะนำพาองค์กรก้าวไปข้างหน้า เป็นต้น และได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

วรารัตน์ เขียวไพร (2542) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น จูงใจให้บุคคลกระทำตามสิ่งที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำเกิดจากการยอมรับของบุคคล กลุ่มคน ช่วยให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำจึงสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาและเกี่ยวข้องกับอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ที่จะมีความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมและการกระทำของผู้อื่น จูงใจให้บุคคลทำงาน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 238) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ชาญชัย อาจินสมภาร (2548, หน้า 9) ภาวะผู้นำคือการสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2548, หน้า 132) สรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึงลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือบุคคลผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือรอบรู้งานในหน้าที่และสามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่น ๆ คล้อยตามทำตามและร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

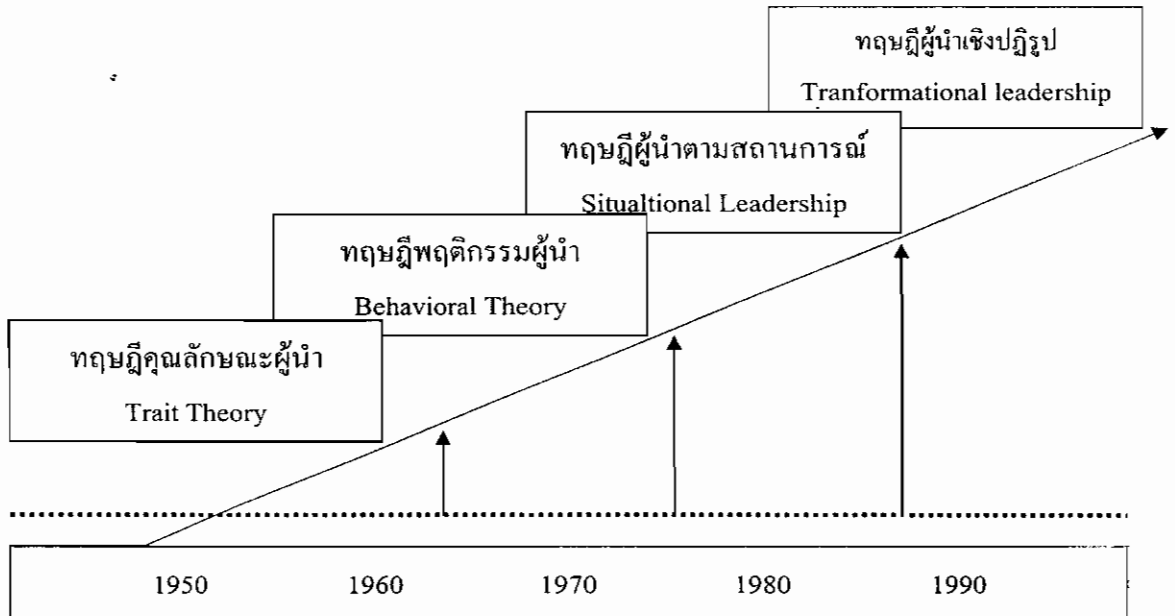
สุภชัย โพธิ์โต (2552, หน้า 23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะและความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะนำผู้อื่น โดยการใช้กระบวนการหรือกรรมวิธีในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับปฏิบัติตามความประสงค์ของบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นไปด้วยความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและยังขึ้นกับปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจและการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือการที่บุคคลได้รับการยอมรับหรือแต่งตั้งขึ้นมาเป็นผู้นำ ต้องมีความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม บุคลิกลักษณะที่พิเศษ ในการจูงใจ กระตุ้น บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความยินดีและมุ่งมั่นตามแนวทางของผู้นำให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดดั้งเดิม มีการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) พฤติกรรมของผู้นำ (Behavior Approach) และผู้นำตามสถานการณ์ (Situational

Approach) จนปัจจุบัน การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้ความสนใจกับทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformationl Approach) มีวิวัฒนาการของการศึกษาดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 8 วิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

การศึกษาเรื่องผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) จากอดีตจนถึงปัจจุบัน จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีทางด้านผู้นำและภาวะผู้นำ สามารถจัดเป็นกลุ่มทฤษฎีตามลำดับยุคสมัยได้ 4 กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มทฤษฎีมีเนื้อหาโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

#### กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

กลุ่มนี้มีแนวคิดมุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีคุณลักษณะพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่น ในแนวคิดนี้มีผู้กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำดังนี้

Gardner (1990) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำควรประกอบไปด้วยการมีสุขภาพทางร่างกายที่สมบูรณ์ มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถในการตัดสินใจในบทบาทของตน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ปรับตัวได้ มีความยืดหยุ่นตามสมควร มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงาน

มีสมรรถภาพในการทำงาน เข้าใจผู้ร่วมงาน และความต้องการของผู้ร่วมงาน มีทักษะในการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ และมีความต้องการความสำเร็จในงาน ในส่วนของการประเมิน ประสิทธิภาพของภาวะความเป็นผู้นำสามารถที่จะพิจารณาได้จากความพึงพอใจของกลุ่ม ผลผลิตของกลุ่ม และความมีผลงานที่ดีปรากฏออกมา

วิทยากร เชียงมูล (2553) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำมีแนวโน้มที่จะมองว่า บุคลิกนิสัยของผู้นำเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคลแต่ละคนที่มีมาแต่กำเนิดหรือตามการพัฒนาทางด้านจิตวิทยา ทฤษฎีนี้มองเรื่องการสร้างผู้นำในแง่ที่ว่าเราจะต้องเลือกหาและวัดดูว่าใครมีคุณสมบัติที่มีศักยภาพจะเป็นผู้นำได้บ้างและเลือกฝึกฝนเฉพาะผู้ที่มีศักยภาพดังกล่าว

ในปัจจุบันคุณลักษณะผู้นำจะเป็นการศึกษาโดยพิจารณาถึงร่างกาย สติปัญญา ภูมิหลังทางสังคม บุคลิกภาพ ลักษณะเกี่ยวกับกิจการงานและลักษณะทางสังคม ซึ่งในปัจจุบันทฤษฎีนี้เน้นแนวทางในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีจุดอ่อน โดยให้ความสำคัญกับผู้นำมากเกินไป ทำให้มองข้ามความต้องการของผู้ตาม ไม่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของภาวะผู้นำกับประเภทภาวะผู้นำ คือ ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่า คุณลักษณะใดเหมาะสมกับภาวะผู้นำแบบใด (วรางคณา เทียมภักดี, 2547, หน้า 11)

#### กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

เนื่องจากทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำมีปัญหาหลายประการทำให้นักวิชาการในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 เริ่มเบนความสนใจมาศึกษาพฤติกรรมผู้นำ นั่นคือ มีความเชื่อในเรื่องพฤติกรรมของผู้นำ และศึกษาว่าผู้นำทำหรือแสดงพฤติกรรมอะไรออกมา พร้อมทั้งศึกษาว่าผู้นำควรใช้พฤติกรรมในการนำอย่างไรจึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ แทนที่จะพยายามค้นหาลักษณะภายในของผู้นำดังที่ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเคยทำไว้ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยทำการศึกษถึงพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. การศึกษาของโอไฮโอสเตต (Ohio State University Studies) ในราวปี ค.ศ.1945 กลุ่มนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยภายใต้การนำของ ฟลิชแมน สตอกคิล และชาร์ทเทิล (Fleishman, Stogdill and Shartle) ได้เริ่มต้นศึกษาพฤติกรรมผู้นำและได้สรุปผลการวิจัยโดยการจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1. พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง 2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกและการมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

2. การศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยไอโอว่า (University of Iowa) ได้ศึกษาวิจัย โดยมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 3 แบบ ได้แก่

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำจะตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว

2.2 ผู้นำประชาธิปไตย ผู้นำจะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้กลุ่มได้กำหนดวิธีการทำงานและเป้าหมายร่วมกัน

2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำจะให้เสรีภาพเต็มร้อยแก่กลุ่ม ผู้นำแบบนี้แทบจะไม่ได้ทำอะไรเลย

และจากผลการวิจัยในระยะต่อมาพบว่าผลลัพธ์ที่ได้ไม่มีความแน่นอน ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในบางครั้งให้ผลการดำเนินการที่สูงกว่าบางครั้งก็ต่ำกว่าภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชามีความแน่นอนกว่าระดับพึงพอใจโดยทั่วไปและจะสูงกว่าเสมอภายใต้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (นิตย สัมมาพันธ์, 2546, หน้า 36-37)

3. การศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ได้ศึกษาเพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการจัดการทำงานของกลุ่ม ซึ่งพอสรุปได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่งาน (Task-oriented Behavior) เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3.2 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented Behavior) ผู้นำจะให้ความสนใจเกี่ยวกับคน และเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของคนงาน ผู้นำจะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ได้บังคับบัญชา (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 74)

จากการที่นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำและทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ภายหลังจากพบว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัยและไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดหรือพฤติกรรมใดที่มีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำควรเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มและตอบสนองความต้องการของผู้นำ

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 184) ได้กล่าวถึงข้อสรุปที่สำคัญของทฤษฎีเชิงพฤติกรรมคือ สได้ล้ความเป็นผู้นำยังมุ่งคนสูงเท่าไรจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายังพอใจมากเท่านั้น เราต้องเข้า

ใจความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับสอดคล้องระหว่าง พฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์ วิธีการศึกษานี้ได้นำไปสู่แนวความคิดที่เรียกว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์

#### กลุ่มที่ 3 ทฤษฎีตามสถานการณ์

แนวคิดนี้เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (พินูล ทีปะปาล, 2550, หน้า 231)

1. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟีดเดอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเดอร์นั้น ได้เสนอแนะว่าความสอดคล้องระหว่างรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำกับสถานการณ์ หรือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมจะเป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของทีมงานในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล

2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) เป็นทฤษฎีที่ยืนยันว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจของผู้นำคือการให้รางวัลที่ดึงดูด และให้แนวทางแก่ผู้ตามเพื่อไปสู่รางวัลเหล่านั้น ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพวกเขาให้มีผลต่อการปฏิบัติงานและความพอใจของผู้ตาม ผู้นำจะไม่ผูกติดกับพฤติกรรมที่ตายตัวแต่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่พวกเขาได้เผชิญ (สมยศ นาวิการ, 2543, หน้า 197)

#### กลุ่มที่ 4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

แนวคิดนี้จะเป็นการพัฒนาแนวการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เป็นการนำแบบที่ผู้นำพยายามเข้าถึงจิตใจของผู้ตามให้มากที่สุด มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้การสนับสนุนคนในองค์กรให้พัฒนาตนเอง ดูแลช่วยเหลือสามัคคี ทำให้ผู้ตามเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้นำ คอยสร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจ ขวัญกำลังใจให้กับผู้ตาม และผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง ทั้งทางด้านบุคลิกภาพ อุปนิสัย ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ผู้ตามอยากตามแบบอย่างอยากร่วมมือที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ผ่านไปสู่ความสำเร็จได้ ในแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผู้กล่าวไว้ดังนี้

ฉัตรฐิติตา ศิริรัตน์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังเช่นในปัจจุบันนี้

Bass (1978) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่า การจะวัดว่าผู้นำมีลักษณะเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับว่าเขามีคุณธรรมที่คงเส้นคงวาที่สามารถมีอิทธิพลต่อ



ผู้ตามได้มากน้อยเพียงไร ผู้นำจะต้องเปิดเผยตนเองให้คนอื่นเห็นและเป็นคนที่รับผิดชอบโดยไม่ปิดบังซ่อนเร้น ทำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ ซินชม จงรักภักดีและนับถือ และผู้ตามจะเต็มใจทำงานให้องค์กรที่มีผู้นำเชิงปฏิรูปแบบนี้มากกว่าที่พวกเขาคาดหวังไว้ช่วงที่เข้ามาในองค์กรใหม่ ๆ

ในที่นี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของแบสและอวริโอ มีสาระสำคัญสมบูรณ์และน่าสนใจเพราะมีการพัฒนาทฤษฎีอย่างต่อเนื่อง มีการนำไปวิจัยอย่างกว้างขวางในองค์กรลักษณะต่าง ๆ และนำตัวแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไปประกอบการทำหลักสูตรอบรมพัฒนาผู้นำในหลายระดับ โดยเฉพาะองค์กรประกอบพฤติกรรมเฉพาะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของแบสและอวริโอ มาใช้เป็นกรอบทฤษฎีสำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้และความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในครั้งนี้

#### แนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของแบส (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้ในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ เลื่อมใส จงรักภักดี และยอมรับในตัวผู้นำ และจะเกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้ นั่นก็คือผู้นำสามารถเปลี่ยนผู้ตามให้

1. มีความรู้สึกถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา
2. เห็นคุณค่าของตนเองที่จะเป็นผู้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและทีมงาน
3. มีแรงจูงใจในการต้องการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น และเป็นผู้นำ

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ แบส และอวริโอ (1994) กล่าวถึงว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถมองเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่สิ่งที่ทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำเชิงปฏิรูปจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดมันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

#### องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

Bass & Avolio (1994, pp. 2-6) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เสนอในปี ค.ศ. 1985 ประกอบด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่ผู้ตามคาดหวังไว้กับตนเอง และพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจเฉพาะตัวไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำใน 4 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า “4 I” (four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charismatic Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติให้เหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำจะต้องร่วมเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และความนิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน เมื่อผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผู้ตามต้องการเลียนแบบผู้นำ (Bass, 1985, p. 31; Santos & Santora, 2001, pp. 383-393) องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำ แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบย่อย คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ทางด้านพฤติกรรม (Idealized Influence Behavior: II-B) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ในด้านการทำงาน และการประพฤติปฏิบัติ เช่น ไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด

ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม

1.2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ทางด้านคุณลักษณะ (Idealized Influence Attribute: II-A) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นตัวแบบสำหรับผู้ตามในด้านคุณลักษณะ เช่น ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ที่อยู่รอบตัว โดยให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออก ซึ่งความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการไปยังผู้ตามอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตาม ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจแน่วแน่ที่ผู้ตามจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ซึ่งบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้น มักจะผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Sarro & Santora, 2001, pp. 383-393; Bass & Avolio, 1990, p.19)

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยอาศัยตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ด้วยความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง

ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วน ที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของ ผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง (Bass & Avolio, 1990, p. 19)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสามัคคีและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่ายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management By Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคล (As a Whole Person) มากกว่าเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีทักษะในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (Bass, 1985, pp. 94-95; Bass & Avolio, 1990, p. 19; Avolio, 1994, p. 133)

จากการตรวจสอบเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

องค์ประกอบภาวะเชิงปฏิรูป	องค์ประกอบย่อย
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ทางด้านคุณลักษณะ (II-A) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ทางด้านพฤติกรรม (II-B) การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) การกระตุ้นทางปัญญา (IS) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นทฤษฎีที่เน้นผู้คนและเชื่อว่าความสำเร็จมาจาก การที่สมาชิกในองค์กรมีความผูกพันอย่างลึกซึ้งและคงทน ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น สำหรับทุกคน โดยจะผ่านทางองค์ประกอบทั้ง 4 ประการคือ การใช้บารมี บุคลิกภาพ สร้างสรรค์ แรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญาและดูแลเอาใจใส่กันเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งแสวงหาวิธีการใหม่ เพื่อต่อสู้กับความท้าทายด้วยการหาโอกาสใหม่ ๆ พยายามที่จะก้าวพ้นจากสถานภาพเดิมและเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้อำนวยต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้วิจัยในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลาย เช่น ชรัตน์ จินขาวง่า (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยของการรับรู้จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย ส่วนผลการเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการครู โดยจำแนกตามเพศและประเภทสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการสร้างบารมีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุรรัตน์ อ่องสกุล (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญต่อการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญต่อการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ อยู่ในระดับสูง ผลการทดสอบเปรียบเทียบระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำและการรับรู้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ  $P=.01$  และ  $P=.05$  ตามลำดับ

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ (2548) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตาม การรับรู้ของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนใน โรงเรียนระดับประถมศึกษา มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับการ ปฏิบัติเกือบเป็นประจำ โดยเรียงตามลำดับน้อยไปหามากดังนี้ 1. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน 2. ให้รางวัลความสำเร็จเมื่อสัมฤทธิ์ผล 3. ให้บุคลากรใช้แนวทางที่ ทำหายในการเปลี่ยนแปลง และ 4. สามารถรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงไว้ให้นานที่สุด

เดชทัศ ใจท่วม (2551) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม การรับรู้ของพนักงานกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานและความผูกพันในงานของ พนักงาน กรณีศึกษาพนักงานสายการบินแห่งหนึ่งในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมี ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการใช้อิทธิพลของอุดมคติ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

มะลิวัลย์ ศรีคำ (2552) ศึกษาเรื่องการรับรู้และความคาดหวังของเจ้าหน้าที่ต่อภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ในสำนักอำนวยการ ประจำศาลแพ่งในภาพรวมมีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วน ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาด้านความคิดเห็นตามราย ด้านเจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้และความคาดหวังต่อภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ หรือผู้นำเชิงบริหารมีสูงกว่าทุกด้านแต่ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้และความคาดหวังต่อภาวะผู้นำ ของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันทั้งในภาพรวมและในรายด้านทุกด้าน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

แบส (Bass, 1985) ได้ทำการศึกษานำร่องในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบก สหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานของผู้รับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามี ความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในการสร้างบารมี การกระตุ้น การใช้ปัญญา การให้รางวัล โดยมีเงื่อนไขและการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลตามลำดับ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการ

เฮเธอร์ และแบส (1988) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลที่ยอดเยียมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ยอดเยียมตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะบุคลิกที่น่านับถือและความยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สำหรับการเปรียบเทียบปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา

ทักเคอร์ (Tucker, 1990) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อการรับรู้ ความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจและความพยายามเป็นพิเศษ

แมคคานีเยล และวอล์ฟ (McDaniel & Wolf, 1989) ได้ทำการศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวหน้าพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง และพยาบาลประจำการ ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าพยาบาลรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองสูงกว่าการรับรู้ของผู้บริหารพยาบาลระดับกลางและพยาบาลประจำการ และผู้บริหารพยาบาลระดับกลางรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพยาบาลสูงกว่าพยาบาลประจำการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศักยภาพและเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่อยู่ในระดับใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปออกมาให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับรู้และคาดหวังถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั้นจะชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพอใจและให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำที่ดีก็ต้องทราบกลไกของการเกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำและความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา พร้อมทั้งผู้นำต้องกระตุ้นตนเองเพื่อให้แสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantity Research) เป็นการศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น: ศึกษากรณี บริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิตเครื่องประดับของบริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน) ทั้งสองโรงงานที่มีขั้นตอนในการผลิตเครื่องประดับเหมือนกันคือ โรงงานกรุงเทพและโรงงานเชียงราย จำนวนรวม 257 คน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างที่อยู่สำนักงานที่กรุงเทพที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิตเครื่องประดับ จำนวน 120 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิตเครื่องประดับเป็นผู้ตอบ โดยพิจารณาจากกรอบแนวคิดและนำตัวแปรต่างๆ มาสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แผนก จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการรับรู้และความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างาน จำนวน 45 ข้อ 2 ส่วน คือส่วนคำถามด้านการรับรู้และคำถามด้านความคาดหวัง ประกอบด้วย



1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 16 ข้อ
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 09 ข้อ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 10 ข้อ
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 10 ข้อ

มาตรวัดของแบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) (มะลิวัลย์ ศรีคำ, 2552, หน้า 30) :

ด้านการรับรู้

- 5 หมายถึง รับรู้บ่อยครั้งมาก
- 4 หมายถึง รับรู้บ่อยครั้ง
- 3 หมายถึง รับรู้เป็นบางครั้ง
- 2 หมายถึง รับรู้นาน ๆ ครั้ง
- 1 หมายถึง ไม่รับรู้เลย

ด้านความคาดหวัง

- 5 หมายถึง คาดหวังมากที่สุด
- 4 หมายถึง คาดหวังมาก
- 3 หมายถึง คาดหวังปานกลาง
- 2 หมายถึง คาดหวังน้อย
- 1 หมายถึง คาดหวังน้อยที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์แปลความหมายการรับรู้และความคาดหวังคือ

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

เกณฑ์การแปลความหมายการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนี้

- |                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 | หมายถึง บ่อยครั้งมาก |
| ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 | หมายถึง บ่อยครั้ง    |
| ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 | หมายถึง บางครั้ง     |
| ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 | หมายถึง นาน ๆ ครั้ง  |
| ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 | หมายถึง ไม่รับรู้เลย |

เกณฑ์การแปลความหมายความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนี้

- |                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 | หมายถึง มากที่สุด |
| ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 | หมายถึง มาก       |

ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง ปานกลาง
ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึง น้อย
ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง น้อยที่สุด

## การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและเรื่องการเรียนรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

2. ศึกษารูปแบบและวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความในแบบสอบถามทั้งนี้ในด้านเนื้อหาและความเข้าใจการใช้ภาษาให้มีความเที่ยงตรงสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าและนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

3.1 ดร.พรรัตน์ แสงคงหาญ ประธานหลักสูตรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยวมหาวิทยาลัยบูรพา

3.2 ดร.ไตรรัตน์ สิริทธิกุล Ph.D (Educational Administration & Leadership) ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากร HDI

3.3 ดร.เสวียน เงินเขว้า Ph.D (Educational Administration & Leadership) อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

โดยผู้วิจัยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC) ของข้อคำถามกับนิยามศัพท์ แล้วนำผลมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้แบบสอบถามสามารถวัดผลครอบคลุมตามนิยามที่กำหนดไว้ โดยในแบบสอบถามกำหนดให้เลือกตอบ 3 คำตอบ ได้แก่ สอดคล้อง จะได้คะแนนเท่ากับ 1 ไม่แน่ใจจะได้คะแนนเท่ากับ 0 และไม่สอดคล้องจะได้คะแนนเท่ากับ -1 และช่องสำหรับการแก้ไขปรับปรุง ข้อคำถามที่มีคะแนนตั้งแต่ 0.6 ถือว่าผ่าน

4. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มเสมือน จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาความสอดคล้องภายในของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ สรุปผลได้ดังนี้

1. แบบสอบถามด้านการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ความเชื่อมั่น = 0.9837
2. แบบสอบถามด้านความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ความเชื่อมั่น = 0.9870

โดยแยกค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเป็นรายด้านดังนี้

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	จำนวน 16 ข้อ	ความเชื่อมั่น = 0.9707
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน 9 ข้อ	ความเชื่อมั่น = 0.9329
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	จำนวน 10 ข้อ	ความเชื่อมั่น = 0.9524
ด้านค่านึงถึงปัจเจกบุคคล	จำนวน 10 ข้อ	ความเชื่อมั่น = 0.9490

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวัง

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	จำนวน 16 ข้อ	ความเชื่อมั่น = 0.9807
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน 9 ข้อ	ความเชื่อมั่น = 0.9591
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	จำนวน 10 ข้อ	ความเชื่อมั่น = 0.9621
ด้านค่านึงถึงปัจเจกบุคคล	จำนวน 10 ข้อ	ความเชื่อมั่น = 0.9755

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยมีการดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอทำหนังสือจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยส่งไปถึงกรรมการบริษัทของบริษัทครีเอทีฟเจมส์ แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน)
2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการในสายการผลิตเครื่องประดับพร้อมอธิบายวัตถุประสงค์และการตอบแบบสอบถามก่อนการตอบและเก็บแบบสอบถามกลับมาด้วยตนเอง
3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากพนักงานระดับปฏิบัติการในสายการผลิตเครื่องประดับ นำผลจากการตอบแบบสอบถามที่ได้ มาตรวจสอบความถูกต้องมาตรฐานให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มาประมวลผลวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติตามลำดับดังนี้

1. สถิติพรรณนาด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามด้วยความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยใช้ค่าสถิติทดสอบ t-Test แบบอิสระต่อกัน และสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยสถิติทดสอบของเชฟเฟ้ (Scheffe) ด้วยระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์งานวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา: บริษัท ตรีเอฟเจมส์ แอนด์จีเวลรี่จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่าง ๆ เพื่อได้เข้าใจในความหมายที่ตรงกัน ดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	ขนาดตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบที จาก t-Distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสอง (Sum of Squares) ของคะแนนเบี่ยงเบน (Deviation)
MS	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนเบี่ยงเบน
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบเอฟ จาก F-Distribution
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
P	แทน	นัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในที่นี้ ใช้รูปแบบการพรรณนาความประกอบตาราง ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับการรับรู้และระดับความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการและผลการเปรียบเทียบความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง (n=120)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	66	55.00
หญิง	54	45.00
<b>อายุ</b>		
ไม่เกิน 25 ปี	7	5.83
26 – 35 ปี	47	39.17
36 – 45 ปี	54	45.00
46 ปีขึ้นไป	12	10.00
<b>ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>		
1-5 ปี	67	55.83
6 – 10 ปี	19	15.83
11 – 15 ปี	12	10.00
16 ปีขึ้นไป	22	18.33
<b>แผนก</b>		
แผนกพิมพ์	19	15.83
แผนกหล่อ-ฉีดเทียน	21	17.50
แผนกแต่งตัวเรือน	20	16.67
แผนกฝังตัวเรือน	23	19.17
แผนกขัดชุบตัวเรือน	18	15.00
แผนกตรวจสอบคุณภาพ	19	15.83
รวม	120	100.00

จากตารางที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 เพศหญิง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 มีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 รองลงมาได้แก่ 26 – 35 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 39.17 มีอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และไม่เกิน 25 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.83 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 55.83 รองลงมาได้แก่ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 18.33 6 – 10 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.83 และ 11 – 15 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และทำงานอยู่ในแผนกฝังตัวเรือน จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 19.17 รองลงมาได้แก่ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 แผนกแต่งตัวเรือน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 แผนกพิมพ์ และแผนกตรวจสอบคุณภาพ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.83 และแผนกขัดชุบตัวเรือน จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00

ตอนที่ 2 ระดับการรับรู้และระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น

ระดับการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ภาพรวม

บทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.26	1.043	เป็นบางครั้ง	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.25	1.108	เป็นบางครั้ง	2
3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.03	1.085	เป็นบางครั้ง	3
4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.03	1.121	เป็นบางครั้ง	4
รวม	3.14	1.038	เป็นบางครั้ง	

จากตารางที่ 4 ระดับการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ภาพรวมอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ( $\bar{X} = 3.14$ ,  $SD = 1.038$ )

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับเป็นบางครั้งทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.26$ ,  $SD = 1.043$ ) ด้าน

การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.25, SD = 1.108$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.03, SD = 1.085$ ) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 3.03, SD = 1.121$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ได้แสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	3.26	1.213	เป็นบางครั้ง	9
2. ได้พูดคุยกับท่านเกี่ยวกับค่านิยมที่ดีและความเชื่อที่ถูกต้องในการทำงาน	3.16	1.237	เป็นบางครั้ง	12
3. สามารถควบคุมอารมณ์ได้เหมาะสมในสถานการณ์ที่เกิดปัญหา	2.98	1.230	เป็นบางครั้ง	15
4. แสดงศักยภาพในการทำงานทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย	3.35	1.294	เป็นบางครั้ง	6
5. ได้แสดงให้เห็นว่าได้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน	3.36	1.262	เป็นบางครั้ง	5
6. ได้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม	3.21	1.263	เป็นบางครั้ง	10
7. จะยึดหลักทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจ	2.96	1.198	เป็นบางครั้ง	16
8. แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจว่าจะสามารถชนะอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานได้	3.33	1.189	เป็นบางครั้ง	7
9. มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์และความเชื่อ ค่านิยมของหัวหน้าเอง	3.28	1.224	เป็นบางครั้ง	8
10. แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี	3.40	1.279	เป็นบางครั้ง	3



ตารางที่ 5 (ต่อ)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
11. มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดง ข้อคิดเห็นที่ถูกต้องต่อปัญหาข้อโต้แย้ง ต่าง ๆ	3.21	1.276	เป็นบางครั้ง	11
12. ทำให้ท่านยอมรับและนับถือในความ เป็นผู้มีคุณธรรมในงานและชีวิต ส่วนตัว	3.01	1.300	เป็นบางครั้ง	14
13. แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจ จุดประสงค์หลักในการทำงานได้อย่าง ชัดเจน	3.42	1.112	บ่อยครั้ง	2
14. แสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน ทำให้ผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ได้	3.39	1.176	เป็นบางครั้ง	4
15. ได้แสดงถึงความสำคัญของการทุ่มเท ต่อการทำงาน	3.68	1.223	บ่อยครั้ง	1
16. ปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่ตั้งไว้ ไม่หุคอย่างทำอย่าง	3.12	1.210	เป็นบางครั้ง	13
รวม	3.26	1.043	เป็นบางครั้ง	

จากตารางที่ 5 ระดับการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น  
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ( $\bar{X} = 3.26$ ,  $SD = 1.043$ )

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับบ่อยครั้ง 2 ด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก  
มากไปน้อยได้ดังนี้ ได้แสดงถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อการทำงาน ( $\bar{X} = 3.68$ ,  $SD = 1.223$ )  
แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจจุดประสงค์หลักในการทำงานได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.42$ ,  $SD = 1.112$ )  
และด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ แสดง  
ให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.40$ ,  $SD = 1.279$ )  
แสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้ผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ( $\bar{X} = 3.39$ ,

SD = 1.176) ได้แสดงให้เห็นว่าได้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.36$ , SD = 1.262) แสดงศักยภาพในการทำงานทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย ( $\bar{X} = 3.35$ , SD = 1.294) แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจว่าจะสามารถชนะอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานได้ ( $\bar{X} = 3.33$ , SD = 1.189) มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์และความเชื่อ ค่านิยมของหัวหน้าเอง ( $\bar{X} = 3.28$ , SD = 1.224) ได้แสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.26$ , SD = 1.213) ได้เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม ( $\bar{X} = 3.21$ , SD = 1.263) มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นที่ถูกต้องต่อปัญหาข้อโต้แย้งต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.21$ , SD = 1.276) ได้พูดคุยกับท่านเกี่ยวกับค่านิยมที่ดีและความเชื่อที่ถูกต้องในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.16$ , SD = 1.237) ปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่ตั้งไว้ ไม่พูดอย่างทำอย่าง ( $\bar{X} = 3.12$ , SD = 1.210) ทำให้ท่านยอมรับและนับถือในความเป็นผู้มีคุณธรรมในงานและชีวิตส่วนตัว ( $\bar{X} = 3.01$ , SD = 1.300) สามารถควบคุมอารมณ์ได้เหมาะสมในสถานการณ์ที่เกิดปัญหา ( $\bar{X} = 2.98$ , SD = 1.230) และจะยึดหลักทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 2.96$ , SD = 1.198) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. กระตุ้นให้ท่านมองการณ์ไกลถึงความ เป็นไปได้ใหม่ ๆ	3.06	1.211	เป็นบางครั้ง	8
2. กระตุ้นให้ท่านมองปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับ งานในแง่ดี	3.22	1.238	เป็นบางครั้ง	6
3. แสดงความเชื่อมั่นว่ากลุ่มของเราจะบรรลุ เป้าหมายได้	3.27	1.282	เป็นบางครั้ง	4
4. คอยสร้างแรงจูงใจให้ท่านไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรคที่ท้าทาย	3.14	1.239	เป็นบางครั้ง	7
5. ทำให้ท่านและผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจใน การทำอย่างไรเพื่อให้งานมีผลสำเร็จ	3.30	1.274	เป็นบางครั้ง	2

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
6. พுகถึงเป้าหมายของงานด้วยความกระตือรือร้น	3.29	1.219	เป็นบางครั้ง	3
7. กระตุ้นให้ตระหนักถึงลำดับความสำคัญของงานที่ควรกระทำ	3.26	1.338	เป็นบางครั้ง	5
8. พுகถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน	3.06	1.245	เป็นบางครั้ง	9
9. แสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	3.63	1.256	บ่อยครั้ง	1
รวม	3.25	1.108	เป็นบางครั้ง	

จากตารางที่ 6 ระดับการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ( $\bar{X} = 3.25$ ,  $SD = 1.108$ )

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับบ่อยครั้ง ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $SD = 1.256$ ) ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ทำให้ท่านและผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำอย่างไรเพื่อให้งานมีผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.30$ ,  $SD = 1.274$ ) พுகถึงเป้าหมายของงานด้วยความกระตือรือร้น ( $\bar{X} = 3.29$ ,  $SD = 1.219$ ) แสดงความเชื่อมั่นว่ากลุ่มของเราจะบรรลุเป้าหมายได้ ( $\bar{X} = 3.27$ ,  $SD = 1.282$ ) กระตุ้นให้ตระหนักถึงลำดับความสำคัญของงานที่ควรกระทำ ( $\bar{X} = 3.26$ ,  $SD = 1.338$ ) กระตุ้นให้ท่านมองปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับงานในแง่ดี ( $\bar{X} = 3.22$ ,  $SD = 1.238$ ) คอยสร้างแรงจูงใจให้ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ท้าทาย ( $\bar{X} = 3.14$ ,  $SD = 1.239$ ) กระตุ้นให้ท่านมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.06$ ,  $SD = 1.211$ ) และพுகถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.06$ ,  $SD = 1.245$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. บอกให้ท่านตั้งคำถามเพื่อนไปร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา	2.84	1.237	เป็นบางครั้ง	10
2. ให้ท่านร่วมวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในงาน โดยใช้เหตุผลและหลักฐาน	3.03	1.273	เป็นบางครั้ง	6
3. คอยส่งเสริมให้ท่านและผู้ร่วมงานพิจารณาในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา	2.98	1.247	เป็นบางครั้ง	9
4. กระตุ้นให้ท่านให้ความสนใจในเรื่องที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ	3.05	1.242	เป็นบางครั้ง	2
5. ส่งเสริมให้ท่านหามุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา	3.03	1.263	เป็นบางครั้ง	5
6. สนับสนุนให้ท่านและผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน	3.00	1.290	เป็นบางครั้ง	7
7. กระตุ้นให้ท่านและผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายมุมมอง	2.98	1.188	เป็นบางครั้ง	8
8. กระตุ้นให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรกระทำทันที	3.28	1.245	เป็นบางครั้ง	1
9. สนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาค่าที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ	3.04	1.273	เป็นบางครั้ง	3
10. ส่งเสริมให้ระบุปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าคิดเองว่าเป็นปัญหา	3.04	1.368	เป็นบางครั้ง	4
รวม	3.03	1.121	เป็นบางครั้ง	

จากตารางที่ 7 ระดับการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการกระตุ้นทางปัญญาภาพรวมอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ( $\bar{X} = 3.03$ ,  $SD = 1.121$ )

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับเป็นบางครั้งทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ กระตุ้นให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรกระทำทันที ( $\bar{X} = 3.28$ ,  $SD = 1.245$ ) กระตุ้นให้ท่านให้ความสนใจในเรื่องที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ( $\bar{X} = 3.05$ ,  $SD = 1.242$ ) สนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.04$ ,  $SD = 1.243$ ) ส่งเสริมให้ระบุปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าคิดเองว่าเป็นปัญหา ( $\bar{X} = 3.04$ ,  $SD = 1.368$ ) ส่งเสริมให้ท่านหามุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 3.03$ ,  $SD = 1.263$ ) ให้ท่านร่วมวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในงาน โดยใช้เหตุผลและหลักฐาน ( $\bar{X} = 3.03$ ,  $SD = 1.273$ ) สนับสนุนให้ท่านและผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.00$ ,  $SD = 1.245$ ) กระตุ้นให้ท่านและผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายมุมมอง ( $\bar{X} = 2.98$ ,  $SD = 1.188$ ) คอยส่งเสริมให้ท่านและผู้ร่วมงานพิจารณาในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา ( $\bar{X} = 2.98$ ,  $SD = 1.247$ ) และบอกให้ท่านตั้งคำถามเพื่อนำไปร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 2.84$ ,  $SD = 1.237$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ได้ปฏิบัติต่อท่านและผู้ร่วมงานในฐานะผู้ที่มีคุณค่าต่อหน่วยงาน	3.19	1.272	เป็นบางครั้ง	3
2. รับฟังเรื่องราวและปัญหาในการทำงานของท่านอย่างตั้งใจ	3.27	1.339	เป็นบางครั้ง	2
3. ให้คำแนะนำเรื่องความก้าวหน้าแก่ท่านและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	2.78	1.189	เป็นบางครั้ง	9
4. ทำให้ท่านและผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง	2.86	1.154	เป็นบางครั้ง	7
5. ได้ให้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่ท่านและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	2.76	1.160	เป็นบางครั้ง	10
6. ปฏิบัติต่อท่านและเพื่อนร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	2.94	1.183	เป็นบางครั้ง	6

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
7. สอนท่านและผู้ร่วมงานเรื่องวิธีคิด วิเคราะห์ตามความสามารถของแต่ละคน	2.97	1.270	เป็นบางครั้ง	5
8. คอยส่งเสริมให้ท่านและผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองในหลาย ๆ ด้าน	3.18	1.248	เป็นบางครั้ง	4
9. ให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร	2.86	1.285	เป็นบางครั้ง	8
10. ได้ให้ความเป็นกันเองต่อท่านและเพื่อนร่วมงาน	3.46	1.309	บ่อยครั้ง	1
	3.03	1.085	เป็นบางครั้ง	

จากตารางที่ 8 ระดับการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ( $\bar{X} = 3.03$ ,  $SD = 1.085$ )

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้าน ได้ให้ความเป็นกันเองต่อท่านและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับบ่อยครั้ง ( $\bar{X} = 3.48$ ,  $SD = 1.309$ ) ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ รับฟังเรื่องราวและปัญหาในการทำงานของท่านอย่างตั้งใจ ( $\bar{X} = 3.27$ ,  $SD = 1.339$ ) ได้ปฏิบัติต่อท่านและผู้ร่วมงานในฐานะผู้ที่มีคุณค่าต่อหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.19$ ,  $SD = 1.272$ ) คอยส่งเสริมให้ท่านและผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองในหลาย ๆ ด้าน ( $\bar{X} = 3.18$ ,  $SD = 1.248$ ) สอนท่านและผู้ร่วมงานเรื่องวิธีคิด วิเคราะห์ ตามความสามารถของแต่ละคน ( $\bar{X} = 2.97$ ,  $SD = 1.270$ ) ปฏิบัติต่อท่านและเพื่อนร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 2.94$ ,  $SD = 1.183$ ) ทำให้ท่านและผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง ( $\bar{X} = 2.86$ ,  $SD = 1.154$ ) ให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ( $\bar{X} = 2.86$ ,  $SD = 1.285$ ) ให้คำแนะนำเรื่องความก้าวหน้าแก่ท่านและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 2.78$ ,  $SD = 1.189$ ) และได้ให้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่ท่านและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 2.76$ ,  $SD = 1.160$ ) ตามลำดับ

ระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ภาพรวม

บทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.07	.929	มาก	3
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.09	.904	มาก	1
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.04	.943	มาก	4
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.08	.991	มาก	2
รวม	4.07	.880	มาก	

จากตารางที่ 9 ระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ,  $SD = .880$ )

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับเป็นมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD = 0.904$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.08$ ,  $SD = 0.991$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.07$ ,  $SD = 0.929$ ) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.943$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ได้แสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	4.09	1.085	มาก	6
2. ได้พูดคุยกับท่านเกี่ยวกับค่านิยมที่ดีและความเชื่อที่ถูกต้องในการทำงาน	3.98	1.092	มาก	13
3. สามารถควบคุมอารมณ์ได้เหมาะสมในสถานการณ์ที่เกิดปัญหา	3.98	1.167	มาก	14

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
4. แสดงศักยภาพในการทำงานทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย	4.09	1.152	มาก	8
5. ได้แสดงให้เห็นว่าได้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน	4.09	1.100	มาก	7
6. ได้เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม	4.08	1.127	มาก	10
7. จะยึดหลักทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจ	4.03	1.122	มาก	12
8. แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจว่าจะสามารถชนะอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานได้	4.11	1.075	มาก	4
9. มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์และความเชื่อ ค่านิยมของหัวหน้าเอง	3.89	1.067	มาก	16
10. แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี	4.18	1.058	มาก	3
11. มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นที่ถูกต้องต่อปัญหาข้อโต้แย้งต่าง ๆ	4.08	1.142	มาก	11
12. ทำให้ท่านยอมรับและนับถือในความเป็นผู้มีคุณธรรมในงานและชีวิตส่วนตัว	3.90	1.198	มาก	15
13. แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจจุดประสงค์หลักในการทำงานได้อย่างชัดเจน	4.08	1.104	มาก	9



ตารางที่ 10 (ต่อ)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
14. แสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้ผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.24	.996	มาก	1
15. ได้แสดงถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อการทำงาน	4.21	1.076	มาก	2
16. ปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่ตั้งไว้ ไม่หุคอย่างทำอย่าง	4.10	1.048	มาก	5
รวม	4.07	.929	มาก	

จากตารางที่ 10 ระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับเป็นมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ,  $SD = .929$ )

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ แสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้ผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = .996$ ) ได้แสดงถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อการทำงาน ( $\bar{X} = 4.21$ ,  $SD = 1.076$ ) แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.18$ ,  $SD = 1.058$ ) แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจว่าจะสามารถชนะอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานได้ ( $\bar{X} = 4.11$ ,  $SD = 1.075$ ) ปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่ตั้งไว้ ไม่หุคอย่างทำอย่าง ( $\bar{X} = 4.10$ ,  $SD = 1.048$ ) ได้แสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD = 1.085$ ) ได้แสดงให้เห็นว่าได้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD = 1.100$ ) แสดงศักยภาพในการำงานทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD = 1.152$ ) แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจจุดประสงค์หลักในการทำงานได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.08$ ,  $SD = 1.104$ ) ได้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.08$ ,  $SD = 1.127$ ) มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นที่ถูกต้องต่อปัญหาข้อโต้แย้งต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.08$ ,  $SD = 1.142$ ) จะยึดหลักทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 1.122$ ) ได้พูดคุยกับท่านเกี่ยวกับค่านิยมที่ดีและความเชื่อที่ถูกต้องในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.98$ ,  $SD = 1.092$ ) สามารถควบคุมอารมณ์ได้เหมาะสมในสถานการณ์ที่เกิดปัญหา ( $\bar{X} = 3.98$ ,  $SD = 1.167$ ) ทำให้ท่านยอมรับและนับถือในความเป็นผู้มี

คุณธรรมในงานและชีวิตส่วนตัว ( $\bar{X} = 3.90$ ,  $SD = 1.198$ ) และมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์และความเชื่อ ค่านิยมของหัวหน้าเอง ( $\bar{X} = 3.89$ ,  $SD = 1.067$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. กระตุ้นให้ท่านมองการณ์ไกลถึงความ เป็นไปได้ใหม่ ๆ	3.96	1.072	มาก	9
2. กระตุ้นให้ท่านมองปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับ งานในแง่ดี	4.13	.925	มาก	3
3. แสดงความเชื่อมั่นว่ากลุ่มของเราจะบรรลุ เป้าหมายได้	4.18	.984	มาก	2
4. คอยสร้างแรงจูงใจให้ท่านไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรคที่ท้าทาย	4.04	1.111	มาก	7
5. ทำให้ท่านและผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจใน การทำอย่างไรเพื่อให้งานมีผลสำเร็จ	4.13	1.017	มาก	4
6. พுகถึงเป้าหมายของงานด้วยความ กระตือรือร้น	4.03	1.104	มาก	8
7. กระตุ้นให้ตระหนักถึงลำดับความสำคัญ ของงานที่ควรกระทำ	4.08	1.042	มาก	5
8. พுகถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการ ทำงานอย่างชัดเจน	4.07	1.035	มาก	6
9. แสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะ ทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	4.23	.985	มากที่สุด	1
รวม	4.09	.904	มาก	

จากตารางที่ 11 ระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD = .904$ )

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23, SD = .985$ ) ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ แสดงความเชื่อมั่นว่ากลุ่มของเราจะบรรลุเป้าหมายได้ ( $\bar{X} = 4.18, SD = .984$ ) กระตุ้นให้ท่านมองปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับงานในแง่ดี ( $\bar{X} = 4.13, SD = .925$ ) ทำให้ท่านและผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำอะไรเพื่อให้งานมีผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.13, SD = 1.017$ ) กระตุ้นให้ตระหนักถึงลำดับความสำคัญของงานที่ควรกระทำ ( $\bar{X} = 4.08, SD = 1.042$ ) พุดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.07, SD = 1.035$ ) คอยสร้างแรงจูงใจให้ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ท้าทาย ( $\bar{X} = 4.04, SD = 1.111$ ) พุดถึงเป้าหมายของงานด้วยความกระตือรือร้น ( $\bar{X} = 4.03, SD = 1.104$ ) และกระตุ้นให้ท่านมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.96, SD = 1.072$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. บอกให้ท่านตั้งคำถามเพื่อนำไปร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา	3.84	1.167	มาก	10
2. ให้ท่านร่วมวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในงาน โดยใช้เหตุผลและหลักฐาน	4.05	1.083	มาก	6
3. คอยส่งเสริมให้ท่านและผู้ร่วมงานพิจารณาในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา	3.97	1.159	มาก	9
4. กระตุ้นให้ท่านให้ความสนใจในเรื่องที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ	4.04	1.088	มาก	7
5. ส่งเสริมให้ท่านหามุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา	4.06	1.117	มาก	4
6. สนับสนุนให้ท่านและผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน	4.08	1.009	มาก	3
7. กระตุ้นให้ท่านและผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายมุมมอง	4.05	1.060	มาก	5

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
8. กระตุ้นให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรกระทำทันที	4.15	1.018	มาก	1
9. สนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ	4.03	1.126	มาก	8
10. ส่งเสริมให้ระบุปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าคิดเองว่าเป็นปัญหา	4.14	1.071	มาก	2
รวม	4.04	.943	มาก	

จากตารางที่ 12 ระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการกระตุ้นทางปัญญาภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = .943$ )

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ กระตุ้นให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรกระทำทันที ( $\bar{X} = 4.15$ ,  $SD = 1.018$ ) ส่งเสริมให้ระบุปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าคิดเองว่าเป็นปัญหา ( $\bar{X} = 4.14$ ,  $SD = 1.071$ ) สนับสนุนให้ท่านและผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.08$ ,  $SD = 1.009$ ) ส่งเสริมให้ท่านหามุมมองใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 4.06$ ,  $SD = 1.117$ ) กระตุ้นให้ท่านและผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายมุมมอง ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 1.060$ ) ให้ท่านร่วมวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในงาน โดยใช้เหตุผลและหลักฐาน ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 1.083$ ) กระตุ้นให้ท่านให้ความสนใจในเรื่องที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 1.088$ ) สนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 1.126$ ) คอยส่งเสริมให้ท่านและผู้ร่วมงานพิจารณาในเรื่องที่อาจจะปัญหา ( $\bar{X} = 3.97$ ,  $SD = 1.159$ ) และบอกให้ท่านตั้งคำถามเพื่อนำไปร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 3.84$ ,  $SD = 1.167$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ได้ปฏิบัติต่อท่านและผู้ร่วมงานในฐานะผู้ที่มีคุณค่าต่อหน่วยงาน	4.15	1.066	มาก	3
2. รับฟังเรื่องราวและปัญหาในการทำงานของท่านอย่างตั้งใจ	4.29	1.016	มากที่สุด	2
3. ให้คำแนะนำเรื่องความก้าวหน้าแก่ท่านและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.98	1.159	มาก	7
4. ทำให้ท่านและผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง	3.91	1.138	มาก	10
5. ได้ให้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่ท่านและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.95	1.180	มาก	8
6. ปฏิบัติต่อท่านและเพื่อนร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.94	1.117	มาก	9
7. สอนท่านและผู้ร่วมงานเรื่องวิสัยทัศน์ วิเคราะห์ตามความสามารถของแต่ละคน	4.04	1.088	มาก	5
8. คอยส่งเสริมให้ท่านและผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองในหลาย ๆ ด้าน	4.12	1.109	มาก	4
9. ให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร	4.03	1.247	มาก	6
10. ได้ให้ความเป็นกันเองต่อท่านและเพื่อนร่วมงาน	4.34	.983	มากที่สุด	1
	4.08	.991	มาก	

จากตารางที่ 13 ระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ,  $SD = .991$ )

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ได้ให้ความสำคัญเป็นกันเองต่อท่านและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับบ่อยครั้ง ( $\bar{X} = 4.34$ ,  $SD = .983$ ) รับฟังเรื่องราวและปัญหาในการทำงานของท่านอย่างตั้งใจ ( $\bar{X} = 4.29$ ,  $SD = 1.016$ ) ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ได้ปฏิบัติต่อท่านและผู้ร่วมงานในฐานะผู้ที่มีคุณค่าต่อหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.15$ ,  $SD = 1.066$ ) คอยส่งเสริมให้ท่านและผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองในหลาย ๆ ด้าน ( $\bar{X} = 4.12$ ,  $SD = 1.109$ ) สอนท่านและผู้ร่วมงานเรื่องวิธีคิด วิเคราะห์ ตามความสามารถของแต่ละคน ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 1.088$ ) ให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 1.247$ ) ให้คำแนะนำเรื่องความก้าวหน้าแก่ท่านและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 3.98$ ,  $SD = 1.159$ ) ได้ให้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่ท่านและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 3.95$ ,  $SD = 1.180$ ) ปฏิบัติต่อท่านและเพื่อนร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 3.94$ ,  $SD = 1.117$ ) และทำให้ท่านและผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง ( $\bar{X} = 3.91$ ,  $SD = 1.138$ ) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ และการเปรียบเทียบความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น อยู่ในระดับเป็นบางครั้ง และมีระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวอาจมีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น และความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นจึงทำการวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น และความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง โดยมีการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบ ไว้ดังนี้

1. การเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ตารางที่ 14 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน

การรับรู้ด้าน	เพศ	จำนวน	$\bar{X}$	SD	t	P
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	ชาย	66	3.08	1.04	-2.099	0.038*
	หญิง	54	3.47	1.01		
การสร้างแรงบันดาลใจ	ชาย	66	3.05	1.08	-2.242	0.027*
	หญิง	54	3.49	1.10		
การกระตุ้นทางปัญญา	ชาย	66	2.84	1.13	-2.060	0.042*
	หญิง	54	3.26	1.07		
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ชาย	66	2.88	1.10	-1.619	0.108
	หญิง	54	3.20	1.05		
รวม	ชาย	66	2.96	1.04	-2.107	0.037*
	หญิง	54	3.36	1.01		

\*p<.05

จากตารางที่ 14 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 15 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป  
ของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน

การรับรู้ด้าน	แหล่งข้อมูล	SS	df	MS	F	P
การมีอิทธิพลอย่างมี อuctoritative	ระหว่างกลุ่ม	6.294	3	2.098	1.977	0.121
	ภายในกลุ่ม	123.095	116	1.061		
	รวม	129.389	119			
การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.904	3	0.635	0.511	0.676
	ภายในกลุ่ม	144.182	116	1.243		
	รวม	146.085	119			
การกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	2.304	3	0.768	0.605	0.613
	ภายในกลุ่ม	147.176	116	1.269		
	รวม	149.479	119			
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	0.895	3	0.298	0.249	0.862
	ภายในกลุ่ม	139.095	116	1.199		
	รวม	139.990	119			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.360	3	0.787	0.725	0.539
	ภายในกลุ่ม	125.858	116	1.085		
	รวม	128.217	119			

จากตารางที่ 15 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 16 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป  
ของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน

การรับรู้ด้าน	แหล่งข้อมูล	SS	df	MS	F	P
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	3.378	3	1.126	1.037	0.379
	ภายในกลุ่ม	126.011	116	1.086		
	รวม	129.389	119			
การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	3.026	3	1.009	0.818	0.487
	ภายในกลุ่ม	143.060	116	1.233		
	รวม	146.085	119			
การกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	5.476	3	1.825	1.470	0.226
	ภายในกลุ่ม	144.004	116	1.241		
	รวม	149.479	119			
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3.552	3	1.184	1.007	0.393
	ภายในกลุ่ม	136.438	116	1.176		
	รวม	139.990	119			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3.690	3	1.230	1.146	0.334
	ภายในกลุ่ม	124.528	116	1.074		
	รวม	128.217	119			

จากตารางที่ 16 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 17 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป  
ของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในแผนกที่ต่างกัน

การรับรู้ด้าน	แหล่งข้อมูล	SS	df	MS	F	P
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	45.285	5	9.057	12.277	0.000*
	ภายในกลุ่ม	84.104	114	0.738		
	รวม	129.389	119			
การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	48.507	5	9.701	11.334	0.000*
	ภายในกลุ่ม	97.578	114	0.856		
	รวม	146.085	119			
การกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	46.290	5	9.258	10.228	0.000*
	ภายในกลุ่ม	103.190	114	0.905		
	รวม	149.479	119			
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	40.497	5	8.099	9.280	0.000*
	ภายในกลุ่ม	99.493	114	0.873		
	รวม	139.990	119			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	43.864	5	8.773	11.856	0.000*
	ภายในกลุ่ม	84.354	114	0.740		
	รวม	128.217	119			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 17 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในแผนกต่างกัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในแผนกต่างกัน มีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ ได้ผลดังตารางที่ 18 - 22

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ ของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิง  
ปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวม ตามแผนกของกลุ่มตัวอย่าง

แผนก	แผนกพิมพ์	แผนกหล่อ- ฉีดเทียน	แผนก แต่งตัวเรือน	แผนกฝังตัว เรือน	แผนกขัด ชุบตัว เรือน	แผนก ตรวจสอบ คุณภาพ
	( $\bar{X} = 2.99$ )	( $\bar{X} = 2.14$ )	( $\bar{X} = 3.48$ )	( $\bar{X} = 2.80$ )	( $\bar{X} = 3.99$ )	( $\bar{X} = 3.63$ )
แผนกพิมพ์	-	0.842	-0.491	0.185	-1.006*	-0.645
แผนกหล่อ-ฉีดเทียน		-	-1.334*	-0.658	-1.849*	-1.487*
แผนกแต่งตัวเรือน			-	0.676	-0.515	-0.154
แผนกฝังตัวเรือน				-	-1.191*	-0.830
แผนกขัดชุบตัวเรือน					-	0.361
แผนกตรวจสอบ คุณภาพ						-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 18 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้วิธีของเซฟเฟ่ พบว่า การรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวม ของแผนกขัดชุบตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกพิมพ์ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกฝังตัวเรือน แผนกแต่งตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกตรวจสอบคุณภาพ แตกต่างกับแผนกหล่อ-ฉีดเทียน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05\

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ ของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิง  
ปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามแผนกของกลุ่ม  
ตัวอย่าง

แผนก	แผนกพิมพ์	แผนกหล่อ- ฉีดเทียน	แผนก แต่งตัวเรือน	แผนกฝังตัว เรือน	แผนกขัดชุบ ตัวเรือน	แผนก ตรวจสอบ คุณภาพ
	( $\bar{X}$ = 3.36)	( $\bar{X}$ =2.09)	( $\bar{X}$ =3.53)	( $\bar{X}$ =3.02)	( $\bar{X}$ =3.88)	( $\bar{X}$ =3.85)
แผนกพิมพ์	-	1.273*	-0.173	0.343	-0.513	-0.490
แผนกหล่อ-ฉีดเทียน		-	-1.445*	-0.930*	-1.786*	-1.763*
แผนกแต่งตัวเรือน			-	0.515	-0.341	-0.318
แผนกฝังตัวเรือน				-	-0.856	-0.833
แผนกขัดชุบตัวเรือน					-	0.023
แผนกตรวจสอบ คุณภาพ						

\*p<.05

จากตารางที่ 19 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้วิธีของเซฟเฟ่ พบว่า การรับรู้ต่อบทบาทภาวะ  
ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ของแผนกหล่อ-ฉีดเทียน  
แตกต่างกับ ทุกแผนก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ ของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติของผู้บริหารระดับต้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามแผนกของกลุ่มตัวอย่าง

แผนก	แผนกพิมพ์	แผนกหล่อ- ฉีดเทียน	แผนก แต่งตัวเรือน	แผนกฝังตัว เรือน	แผนกขัดชุบ ตัวเรือน	แผนก ตรวจสอบ คุณภาพ
	( $\bar{X}$ =2.98)	( $\bar{X}$ =2.28)	( $\bar{X}$ =3.59)	( $\bar{X}$ =2.87)	( $\bar{X}$ =4.21)	( $\bar{X}$ =3.77)
แผนกพิมพ์	-	0.696	-0.618	0.107	-1.233*	-0.789
แผนกหล่อ-ฉีดเทียน		-	-1.314*	-0.589	-1.929*	-1.486*
แผนกแต่งตัวเรือน			-	0.725	-0.615	-0.172
แผนกฝังตัวเรือน				-	-1.340*	-0.897
แผนกขัดชุบตัวเรือน					-	0.444
แผนกตรวจสอบ คุณภาพ						-

\*p<.05

จากตารางที่ 20 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้วิธีของ เซฟเฟ่ พบว่า การรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติของผู้บริหารระดับต้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของแผนกขัดชุบตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกพิมพ์ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกฝังตัวเรือน แผนกแต่งตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกตรวจสอบคุณภาพ แตกต่างกับแผนกหล่อฉีด-เทียน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ ของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติของผู้บริหารระดับต้นด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามแผนกของกลุ่มตัวอย่าง

แผนก	แผนกพิมพ์	แผนกหล่อ- ฉีดเทียน	แผนก แต่งตัวเรือน	แผนกฝังตัว เรือน	แผนกขัดชุบ ตัวเรือน	แผนก ตรวจสอบ คุณภาพ
	( $\bar{X}$ =2.77)	( $\bar{X}$ =2.12)	( $\bar{X}$ =3.41)	( $\bar{X}$ =2.60)	( $\bar{X}$ =3.97)	( $\bar{X}$ =3.52)
แผนกพิมพ์	-	0.655	-0.631	0.178	-1.199*	-0.742
แผนกหล่อ-ฉีดเทียน		-	-1.286*	-0.477	-1.853*	-1.397*
แผนกแต่งตัวเรือน			-	0.809	-0.567	-0.111
แผนกฝังตัวเรือน				-	-1.377*	-0.920
แผนกขัดชุบตัวเรือน					-	0.456
แผนกตรวจสอบ คุณภาพ						-

\*p<.05

จากตารางที่ 21 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้วิธีของ เซฟเฟ่ พบว่า การรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติของผู้บริหารระดับต้นด้านการกระตุ้นทางปัญญา ของแผนกขัดชุบตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกพิมพ์ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกฝังตัวเรือน แผนกแต่งตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกตรวจสอบคุณภาพ แตกต่างกับแผนกหล่อ-ฉีดเทียนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ ของการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามแผนกของกลุ่มตัวอย่าง

แผนก	แผนกทีมพี่	แผนกหล่อ-ฉืดเทียน	แผนกแต่งตัวเรือน	แผนกฝั่งตัวเรือน	แผนกซัดซุบตัวเรือน	แผนกตรวจสอบคุณภาพ
	( $\bar{X}$ =2.84)	( $\bar{X}$ =2.09)	( $\bar{X}$ =3.38)	( $\bar{X}$ =2.73)	( $\bar{X}$ =3.92)	( $\bar{X}$ =3.39)
แผนกทีมพี่	-	0.746	-0.543	0.111	-1.080*	-0.558
แผนกหล่อ-ฉืดเทียน		-	-1.290*	-0.636	-1.826*	-1.304*
แผนกแต่งตัวเรือน			-	0.654	-0.537	-0.015
แผนกฝั่งตัวเรือน				-	-1.191*	-0.669
แผนกซัดซุบตัวเรือน					-	0.522
แผนกตรวจสอบคุณภาพ						-

\*p<.05

จากตารางที่ 22 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้วิธีของเซฟเฟ่ พบว่า การรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของแผนกซัดซุบตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกทีมพี่ แผนกหล่อ-ฉืดเทียน และแผนกฝั่งตัวเรือน แผนกแต่งตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกหล่อ-ฉืดเทียน และแผนกตรวจสอบคุณภาพ แตกต่างกับแผนกหล่อ-ฉืดเทียน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

2. การเปรียบเทียบความแตกต่างความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ตารางที่ 23 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน

คาดหวังด้าน	เพศ	จำนวน	$\bar{X}$	SD	t	P
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	ชาย	66	3.87	1.07	-2.778	0.006*
	หญิง	54	4.31	0.66		
การสร้างแรงบันดาลใจ	ชาย	66	3.92	1.04	-2.515	0.013*
	หญิง	54	4.31	0.65		
การกระตุ้นทางปัญญา	ชาย	66	3.88	1.07	-2.150	0.034*
	หญิง	54	4.24	0.72		
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ชาย	66	3.89	1.12	-2.335	0.021*
	หญิง	54	4.30	0.76		
รวม	ชาย	66	3.89	1.00	-2.615	0.010*
	หญิง	54	4.29	0.66		

\* $p < .05$

จากตารางที่ 23 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตารางที่ 24 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน

คาดหวังด้าน	แหล่งข้อมูล	SS	df	MS	F	P
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	8.377	3	2.792	3.432	0.019*
	ภายในกลุ่ม	94.386	116	0.814		
	รวม	102.763	119			
การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	6.418	3	2.139	2.733	0.047*
	ภายในกลุ่ม	90.792	116	0.783		
	รวม	97.210	119			
การกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	5.936	3	1.979	2.299	0.081
	ภายในกลุ่ม	99.853	116	0.861		
	รวม	105.790	119			
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	6.204	3	2.068	2.167	0.096
	ภายในกลุ่ม	110.721	116	0.954		
	รวม	116.925	119			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	6.528	3	2.176	2.947	0.036*
	ภายในกลุ่ม	85.665	116	0.738		
	รวม	92.193	119			

\*p<.05

จากตารางที่ 24 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ ได้ผลดังตารางที่ 25 - 27

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำ  
เชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวม ตามอายุของกลุ่มตัวอย่าง

อายุ	ไม่เกิน 25 ปี ( $\bar{X} = 4.13$ )	26 – 35 ปี ( $\bar{X} = 4.12$ )	36 – 45 ปี ( $\bar{X} = 4.17$ )	46 ปี ขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.37$ )
ไม่เกิน 25 ปี	-	0.006	-0.046	0.753
26 – 35 ปี		-	-0.052	0.747
36 – 45 ปี			-	0.799*
46 ปี ขึ้นไป				-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 25 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้วิธีของเซฟเฟ พบว่า ความคาดหวังต่อบทบาท  
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวม ของอายุ 36-45 ปี แตกต่างกับ อายุ 46 ปี  
ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 26 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำ  
เชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามอายุของกลุ่ม  
ตัวอย่าง

อายุ	ไม่เกิน 25 ปี ( $\bar{X} = 4.17$ )	26 – 35 ปี ( $\bar{X} = 4.18$ )	36 – 45 ปี ( $\bar{X} = 4.14$ )	46 ปี ขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.28$ )
ไม่เกิน 25 ปี	-	-0.011	0.030	0.888
26 – 35 ปี		-	0.041	0.900*
36 – 45 ปี			-	0.859*
46 ปี ขึ้นไป				-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 26 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้วิธีของเซฟเฟ พบว่า ความคาดหวังต่อบทบาท  
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวม ของอายุ 46 ปีขึ้นไป แตกต่างกับอายุ 26-35 ปี  
และอายุ 36-45 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 27 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามอายุของกลุ่มตัวอย่าง

อายุ	ไม่เกิน 25 ปี ( $\bar{X} = 4.11$ )	26-35 ปี ( $\bar{X} = 4.12$ )	36-45 ปี ( $\bar{X} = 4.22$ )	46 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.42$ )
ไม่เกิน 25 ปี	-	-0.005	-0.111	0.694
26-35 ปี		-	-0.106	0.699
36-45 ปี			-	0.806*
46 ปีขึ้นไป				-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 27 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้วิธีของ เซฟเฟ้ พบว่า ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของอายุ 36-45 ปี แตกต่างกับอายุ 46 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 28 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน

คาดหวังด้าน	แหล่งข้อมูล	SS	df	MS	F	P
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	12.940	3	4.313	5.571	0.001*
	ภายในกลุ่ม	89.823	116	0.774		
	รวม	102.763	119			
การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	8.490	3	2.830	3.700	0.014*
	ภายในกลุ่ม	88.720	116	0.765		
	รวม	97.210	119			
การกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	9.468	3	3.156	3.801	0.012*
	ภายในกลุ่ม	96.322	116	0.830		
	รวม	105.790	119			

ตารางที่ 28 (ต่อ)

คาดหวังด้าน	แหล่งข้อมูล	SS	df	MS	F	P
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3.684	3	1.228	1.258	0.292
	ภายในกลุ่ม	113.241	116	0.976		
	รวม	116.925	119			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	7.527	3	2.509	3.438	0.019*
	ภายในกลุ่ม	84.665	116	0.730		
	รวม	92.193	119			

\*p&lt;.05

จากตารางที่ 28 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ่ ได้ผลดังตารางที่ 29 - 32

ตารางที่ 29 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวม ตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	1-5 ปี ( $\bar{X} = 4.21$ )	6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 4.04$ )	11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 4.25$ )	16 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.56$ )
1-5 ปี	-	0.170	-0.040	0.654*
6 – 10 ปี		-	-0.211	0.483
11 – 15 ปี			-	0.694
16 ปี ขึ้นไป				-

\*p&lt;.05

จากตารางที่ 29 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้วิธีของเซฟเฟ่ พบว่า ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวม ของผู้ที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลา 1-5 ปี แตกต่างกับ 16 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 30 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	1-5 ปี ( $\bar{X} = 4.26$ )	6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 4.13$ )	11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 4.18$ )	16 ปี ขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.39$ )
1-5 ปี	-	0.130	0.084	0.875*
6 – 10 ปี		-	-0.046	0.745
11 – 15 ปี			-	0.791
16 ปี ขึ้นไป				-

\*p<.05

จากตารางที่ 30 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้วิธีของเซฟเฟ่ พบว่า ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ของผู้ที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลา 1-5 ปี แตกต่างกับ 16 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 31 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	1-5 ปี ( $\bar{X} = 4.20$ )	6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 4.02$ )	11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 4.54$ )	16 ปี ขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.60$ )
1-5 ปี	-	0.172	-0.341	0.595
6 – 10 ปี		-	-0.514	0.422
11 – 15 ปี			-	0.936*
16 ปี ขึ้นไป				-

\*p<.05

จากตารางที่ 31 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้วิธีของเซฟเฟ พบว่า ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของผู้ที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลา 11-15 ปี แตกต่างกับ 16 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 32 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	1-5 ปี ( $\bar{X} = 4.18$ )	6 – 10 ปี ( $\bar{X} = 4.01$ )	11 – 15 ปี ( $\bar{X} = 4.36$ )	16 ปี ขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.48$ )
1-5 ปี	-	0.167	-0.181	0.700*
6 – 10 ปี		-	-0.348	0.533
11 – 15 ปี			-	0.881
16 ปี ขึ้นไป				-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 32 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้วิธีของเซฟเฟ พบว่า ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการกระตุ้นทางปัญญา ของผู้ที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลา 1-5 ปี แตกต่างกับ 16 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 33 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในแผนกต่างกัน

คาดหวังด้าน	แหล่งข้อมูล	SS	df	MS	F	P
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	4.214	5	0.843	0.975	0.436
	ภายในกลุ่ม	98.549	114	0.864		
	รวม	102.763	119			
การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	6.119	5	1.224	1.532	0.185
	ภายในกลุ่ม	91.091	114	0.799		
	รวม	97.210	119			

ตารางที่ 33 (ต่อ)

คาดหวังด้าน	แหล่งข้อมูล	SS	df	MS	F	P
การกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	6.683	5	1.337	1.537	0.184
	ภายในกลุ่ม	99.107	114	0.869		
	รวม	105.790	119			
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	15.519	5	3.104	3.489	0.006*
	ภายในกลุ่ม	101.406	114	0.890		
	รวม	116.925	119			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	7.452	5	1.490	2.005	0.083
	ภายในกลุ่ม	84.741	114	0.743		
	รวม	92.193	119			

\* $p < .05$ 

จากตารางที่ 33 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในแผนกต่างกัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในแผนกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นโดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ ได้ผลดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเฉลี่ยรายคู่ ของความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามแผนกของกลุ่มตัวอย่าง

แผนก	แผนกพิมพ์	แผนกหล่อ- ฉีดเทียน	แผนก แต่งตัวเรือน	แผนกฝังตัว เรือน	แผนกขัดชุบ ตัวเรือน	แผนก ตรวจสอบ คุณภาพ
	( $\bar{X} = 3.27$ )	( $\bar{X} = 4.32$ )	( $\bar{X} = 4.06$ )	( $\bar{X} = 4.33$ )	( $\bar{X} = 4.19$ )	( $\bar{X} = 4.22$ )
แผนกพิมพ์	-	-1.045*	-0.781	-1.052*	-0.915	-0.942
แผนกหล่อ-ฉีดเทียน		-	0.264	-0.007	0.130	0.103
แผนกแต่งตัวเรือน			-	-0.271	-0.134	-0.161
แผนกฝังตัวเรือน				-	0.137	0.110
แผนกขัดชุบตัวเรือน					-	-0.027
แผนกตรวจสอบ คุณภาพ						

\* $p < .05$

จากตารางที่ 34 เมื่อทำการทดสอบโดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ พบว่า ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของแผนกพิมพ์แตกต่างกับ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกฝังตัวเรือน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา: บริษัท ครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษาถึงการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในปัจจุบันของ ผู้บริหารระดับต้นของบริษัทครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาถึงความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ของบริษัทครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการและความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ของบริษัทครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

โดยมีสมมติฐานการวิจัย ได้แก่

1. การรับรู้บทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันตามลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน
2. ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันตามลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทครีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้ผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แผนก จำนวน 4 ข้อ 2. เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับเกี่ยวกับการรับรู้และความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น จำนวน 45 ข้อ เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วได้นำข้อมูลมาประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ แบ่งออกเป็น สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสถิติทดสอบค่าที แบบอิสระต่อกัน และสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยสถิติทดสอบของเซฟเฟ้ ด้วยระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยจากการศึกษากลุ่มตัวอย่างมีลักษณะดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

### 1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 120 ราย พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศเป็นชายมากที่สุด จำนวน 66 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36 – 45 ปี จำนวน 54 คน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี จำนวน 67 คน และทำงานอยู่ในแผนกฝั่งตัวเรือนมากที่สุด จำนวน 23 คน

### 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการรับรู้และระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น

2.1 ระดับการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นภาพรวมอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง โดยพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง และเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

#### 2.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ระดับการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างาน อยู่ในระดับบ่อยครั้ง 2 ด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ได้แสดงถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อการทำงาน แสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจจุดประสงค์หลักในการทำงานได้อย่างชัดเจน และด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับเป็นบางครั้ง โดยการรับรู้ในด้านการยึดหลักทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจ เป็นอันดับสุดท้าย

#### 2.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ระดับการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับบ่อยครั้ง ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับเป็นบางครั้งทุกด้าน โดย ด้านทำให้ผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำอย่างไรเพื่อให้งานมีผลสำเร็จ อยู่ในลำดับที่สอง และการพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน อยู่ในลำดับสุดท้าย

#### 2.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ระดับการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการกระตุ้นทางปัญญาภาพรวมอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับเป็น

บางครั้งทุกด้าน โดยการกระตุ้นให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรกระทำทันที อยู่ในลำดับแรกและรองลงมาคือการกระตุ้นให้มีความสนใจในเรื่องที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ และการบอกให้ตั้งคำถามเพื่อนำไปร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา เป็นลำดับสุดท้าย

#### 2.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ระดับการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านได้ให้ความเป็นกันเองต่อท่านและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับบ่อยครั้ง ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับเป็นบางครั้ง ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้คือการรับฟังเรื่องราวและปัญหาในการทำงานของอย่างตั้งใจ และได้ให้เวลาในการแนะนำการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เป็นลำดับสุดท้าย

พนักงานระดับปฏิบัติการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นภาพรวมอยู่ในระดับเป็นบางครั้ง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า รับรู้ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในลำดับสุดท้าย

2.2. ระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับเป็นมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

#### 2.2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับเป็นมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือการคาดหวังให้แสดงให้เห็นความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การทำให้ผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และความคาดหวังที่อยู่ในลำดับสุดท้ายคือการมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์และความเชื่อ ค่านิยมของหัวหน้าเอง

#### 2.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายคำค้น พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับมากที่สุด คือด้านแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ก็คือคาดหวังให้ แสดงความเชื่อมั่นว่ากลุ่มของเราจะบรรลุเป้าหมายได้ และที่คาดหวังลำดับสุดท้ายคือกระตุ้นให้มองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ตามลำดับ

### 2.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการกระตุ้นทางปัญญาภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายคำค้น พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยคาดหวังสูงสุดคือการกระตุ้นให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรกระทำทันที รองลงมาคือการส่งเสริมให้ระบุปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าคิดเองว่าเป็นปัญหา และคาดหวังให้บอกให้ตั้งคำถามเพื่อนำไปร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา เป็นลำดับสุดท้าย

### 2.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ระดับความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายคำค้น พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้านคือ การให้ความเป็นกันเองต่อเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับบ่อยครั้ง รับฟังเรื่องราวและปัญหาในการทำงานของอย่างตั้งใจ ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีความคาดหวังลำดับสุดท้ายคือการให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง

3. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการและความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของบริษัทครีเอทีฟเจมส์แอนด์จีเวลรี่จำกัด (มหาชน)

3.1 ผลการเปรียบเทียบ การรับรู้บทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันตามลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันพบว่า

กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานในภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคำค้นพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นการยอมรับสมมติฐาน

แต่สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่แบ่งกลุ่มโดยอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กลับมีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในแผนกต่างกัน มีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นการยอมรับสมมติฐาน

และเมื่อได้ทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ พบว่า การรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานในภาพรวม ของแผนกช่างชุบตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกพิมพ์ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกฝังตัวเรือน แผนกแต่งตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกตรวจสอบคุณภาพ แตกต่างกับแผนกหล่อ-ฉีดเทียน ทั้งนี้ในรายด้านของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปพบว่า การรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของแผนกช่างชุบตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกพิมพ์ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกฝังตัวเรือน แผนกแต่งตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกตรวจสอบคุณภาพ แตกต่างกับแผนกหล่อ-ฉีดเทียน การรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานด้านการกระตุ้นทางปัญญา ของแผนกช่างชุบตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกพิมพ์ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกฝังตัวเรือน แผนกแต่งตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกตรวจสอบคุณภาพ แตกต่างกับแผนกหล่อ-ฉีดเทียน และการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของแผนกช่างชุบตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกพิมพ์ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกฝังตัวเรือน แผนกแต่งตัวเรือน แตกต่างกับ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกตรวจสอบคุณภาพ แตกต่างกับแผนกหล่อ-ฉีดเทียน

3.2 ผลการเปรียบเทียบในเรื่องความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกันตามลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานในภาพรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นการยอมรับสมมติฐาน

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานด้านการมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นการยอมรับสมมติฐาน

และเมื่อได้ทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ พบว่า ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานในภาพรวม ของอายุ 36-45 ปี แตกต่างกับ อายุ 46 ปีขึ้นไป ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานในภาพรวม ของอายุ 46 ปีขึ้นไป แตกต่างกับ อายุ 26-35 ปี และอายุ 36-45 ปี และความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานในภาพรวม ของอายุ 46 ปีขึ้นไป แตกต่างกับ อายุ 26-35 ปี และอายุ 36-45 ปี

กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างาน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อได้ทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ พบว่า ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานในภาพรวม ของผู้ที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลา 1-5 ปี แตกต่างกับ 16 ปีขึ้นไป ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ของผู้ที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลา 1-5 ปี แตกต่างกับ 16 ปีขึ้นไป ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของผู้ที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลา 11-15 ปี แตกต่างกับ 16 ปีขึ้นไป ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานด้านการกระตุ้นทางปัญญา ของผู้ที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลา 1-5 ปี แตกต่างกับ 16 ปีขึ้นไป

กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในแผนกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ พบว่า ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของแผนกพิมพ์ แตกต่างกับ แผนกหล่อ-ฉีดเทียน และแผนกฝังตัวเรือน

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลเป็นการนำผลการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์และอภิปรายโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีที่ได้บทวนมา ทั้งนี้การอภิปรายผลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีประเด็นของการอภิปรายตามวัตถุประสงค์ คือ การรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ

ผู้บริหารระดับต้น และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นและผลเปรียบเทียบการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการและการเปรียบเทียบความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยการอภิปรายผลจะอภิปรายเป็น 3 ประเด็นดังนี้

1. ประเด็นการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นนั้น จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการรับรู้บทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น อยู่ในระดับบางครั้ง ซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารระดับต้นได้ใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในการปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การคาดหวังเป็นบางครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มะลิวัลย์ ศรีคำ (2552) ที่พบว่าในภาพรวมของเจ้าหน้าที่ศาลแพ่งมีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของ เดชทิศ ใจท้วม (2551) ที่พบว่าพนักงานมีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 เมื่อพิจารณารายด้านแล้วด้านที่ผู้บริหารระดับต้นแสดงบทบาทให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้รับรู้สูงสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญามาในลำดับน้อยที่สุด ซึ่งก็แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับต้นมักเป็นผู้ที่แสดงบทบาทให้พนักงานเกิดการยอมรับในการกระทำของผู้บริหารระดับต้นมากกว่าการสอนงานหรือการสร้างแรงจูงใจ ดังจะเห็นได้จากการรับรู้ในเรื่องของการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในลำดับที่พนักงานรับรู้เป็นอันดับสุดท้าย

และเมื่อได้ศึกษาในรายละเอียดของแต่ละด้าน ก็พบว่า ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พนักงานระดับปฏิบัติการจะรับรู้ว่า ผู้บริหารระดับต้นให้ความสำคัญและทุ่มเทให้กับงานอยู่ในระดับบ่อยครั้ง รองลงมาคือการแสดงความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ส่วนที่อยู่ลำดับสุดท้ายในด้านนี้คือ การยึดหลักศีลธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจ ซึ่งก็หมายความว่าผู้บริหารระดับต้นจะแสดงบทบาทในเรื่องการปฏิบัติงานหรือมุ่งเน้น ไปที่งานมากกว่าคำนึงถึงความถูกต้องหรือคำนึงถึงตัวบุคคลอื่น ๆ ซึ่งก็สอดคล้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างแรงบันดาลใจที่พบว่า พนักงานรับรู้การแสดงบทบาทในเรื่องการแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับบ่อยครั้ง ซึ่งก็หมายรวมว่าผู้บริหารระดับต้นจะเน้นงานมากกว่าคน

2. ในประเด็นความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นนั้น จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านก็พบว่าทั้งสี่ด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยคาดหวังอันดับที่หนึ่ง คือ ด้าน

การสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนอันดับที่สามคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และอันดับสุดท้ายที่คาดหวังคือการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งเมื่อ พิจารณาผลการวิจัยแล้วจะเห็นได้ว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคาดหวังให้ผู้บริหารระดับต้น ได้แสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ กล่าวคือทำให้ความมั่นใจในตัว พนักงานระดับปฏิบัติการว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในด้านนี้ความ คาดหวังอันดับมากที่สุดคือ ให้แสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำให้งานสำเร็จตามระยะเวลา ที่กำหนด นั่นคือ พนักงานระดับปฏิบัติการต้องการที่จะเห็นความตั้งใจจริง แน่วแน่ของผู้บริหาร ระดับต้นในการที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

และในส่วนของความคาดหวังลำดับถัดมาคือพนักงานต้องการที่จะให้ผู้บริหารระดับต้น ได้คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นั่นคือ ต้องการให้ผู้บริหารระดับต้นดูแลเอาใจใส่พนักงานเป็น รายบุคคล มิใช่มองแต่เป็นการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ทั้งนี้คาดหวังให้ผู้บริหารให้ความสำคัญ กับตนเองกับพนักงาน ดังผลที่ได้จากการวิจัยพบว่า พนักงานคาดหวังให้ผู้บริหารให้ความสำคัญ กับพนักงานอยู่ในลำดับมากที่สุดซึ่งก็หมายความว่า พนักงานระดับปฏิบัติการต้องการให้ผู้บริหาร ระดับต้นแสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในเรื่องการดูแลบุคลากรให้ความสำคัญกับคนมากกว่าที่จะให้ ความสำคัญกับงานจนเกินไป

3. การเปรียบเทียบการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการและความคาดหวังของ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ตามลักษณะ ส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของบริษัทตรีเอทีฟเจมส์แอนด์จีเวลรีจำกัด (มหาชน)

ในการเปรียบเทียบการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ เปรียบเทียบ ตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของบริษัทตรีเอทีฟเจมส์แอนด์ จีเวลรีจำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรที่กำหนดคือ เปรียบเทียบระหว่างเพศ กลุ่มอายุ กลุ่มระยะเวลาที่ ปฏิบัติงานและแผนกงาน ซึ่งผลของการเปรียบเทียบพบว่า

3.1 การเปรียบเทียบการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิง ปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ตามลักษณะส่วนบุคคล

3.1.1 เพศ กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจพบว่าเพศต่างกัน มีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูปของหัวหน้างานในภาพรวม แตกต่างกัน ซึ่งก็หมายความว่า เพศชายและเพศหญิง ต่างก็ รับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นต่างกัน โดยเพศหญิงรับรู้มากกว่าเพศชาย ในทุกด้าน ซึ่งอาจจะเป็นเพราะเพศหญิงมีลักษณะที่อ่อนไหวต่อการแสดงบทบาทภาวะผู้นำเชิง ปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น หรืออีกนัยหนึ่งผู้บริหารระดับต้นอาจให้ความสำคัญใส่ใจต่อเพศหญิงซึ่ง



เป็นเพศที่มีความอ่อนไหวง่ายและต้องการการดูแลเอาใจใส่มากกว่าเพศชาย จึงทำให้การรับรู้ของเพศหญิงต่างกับเพศชายไปในทิศทางที่มากกว่า

3.1.2 กลุ่มอายุ กลุ่มตัวอย่างที่แบ่งกลุ่มโดยอายุ มีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานไม่แตกต่างกันซึ่งก็หมายความว่า เมื่อพิจารณาในทุกช่วงอายุของพนักงานมีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นไม่ต่างกันในทุกด้าน ทั้งภายในกลุ่มอายุเดียวกันและระหว่างกลุ่มอายุ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารระดับต้นได้แสดงบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ต่อพนักงานโดยไม่ได้คำนึงถึงอายุของพนักงาน เพราะงานในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ พนักงานที่เข้ามาสู่อำชีพนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรักและมีสมาธิในงานโดยพื้นฐานอยู่แล้ว จึงมีความสนใจในงานมากกว่า จึงทำให้การรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

3.1.3 กลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่แบ่งกลุ่มโดยระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน มีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานไม่แตกต่างกันซึ่งก็หมายความว่า เมื่อพิจารณาในทุกช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานของพนักงาน มีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นไม่ต่างกันในทุกด้าน ทั้งภายในกลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเดียวกันและระหว่างกลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงาน ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ จะเป็นผู้ที่มีทักษะในงานประเภทนี้มาพอสมควรจึงจะเข้าปฏิบัติงาน และงานที่ปฏิบัติก็จะเป็นชิ้นงานที่ต่างคนต่างรับผิดชอบ ดังนั้นในระหว่างเวลาปฏิบัติงานจึงไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน จึงมีแต่ความสนใจในงานมากกว่า จึงทำให้การรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

3.1.4 แผนกงาน กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในแผนกต่างกัน มีการรับรู้ต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น โดยรวม แตกต่างกันทั้งในรายด้านก็แตกต่างกันทุกด้าน การรับรู้ที่แตกต่างกันนี้อาจเป็นเพราะในแต่ละแผนกมีพนักงานทุกเพศปฏิบัติงานอยู่จึงทำให้การรับรู้ต่างกัน และสำหรับในระหว่างแผนก ซึ่งก็อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารระดับต้นของแต่ละแผนกต่างก็มีการแสดงบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน จึงเป็นเหตุให้การรับรู้ระหว่างแผนกต่างกัน

3.2 การเปรียบเทียบความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ตามลักษณะส่วนบุคคล

3.2.1 เพศ กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นในภาพรวม แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้าน แตกต่างกัน โดยเพศหญิงมีความคาดหวังต่อการแสดงบทบาทภาวะผู้นำเชิง

ปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่เพศชายมีความคาดหวังในเรื่องเดียวกันในระดับมาก ซึ่งก็อาจจะเป็นเพราะว่าเพศชาย เป็นเพศที่ชอบแสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองโดยลำพัง ไม่ต้องพึ่งพาผู้ใด และไม่ชอบที่จะอยู่ภายใต้กฎระเบียบมากนัก ซึ่งเป็นลักษณะที่ตรงข้ามกับเพศหญิง จึงทำให้มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น ต่างและน้อยกว่าเพศหญิง

3.2.2 กลุ่มอายุ กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นโดยรวม แตกต่างกัน แต่เมื่อมีการเปรียบเทียบรายคู่ เป็นรายด้าน ก็พบว่าในแต่ละด้านจะมีบางกลุ่มอายุที่มีความคาดหวังแตกต่างกัน และบางกลุ่มอายุมีความคาดหวังที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่ากลุ่มอายุที่มีความคาดหวังแตกต่างกันจะเป็นกลุ่มอายุระหว่างไม่เกิน 25 ปี 26 – 35 ปี และ 36 – 45 ปี กับ กลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป ส่วนกลุ่มอายุระหว่างไม่เกิน 25 ปี 26 – 35 ปี และ 36 – 45 ปี จะมีความคาดหวังที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งนั่นก็อาจจะเป็นเพราะพนักงานที่อยู่ในกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป จะมีความคิดที่ระมัดระวังและมีความต้องการความมั่นคงในอาชีพมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ จึงทำให้ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น แตกต่างไปจากกลุ่มอายุอื่น

3.2.3 กลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างาน โดยรวม แตกต่างกัน แต่เมื่อมีการเปรียบเทียบรายคู่ เป็นรายด้าน ก็พบว่าในแต่ละด้านจะมีบางกลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่มีความคาดหวังแตกต่างกันและบางกลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน มีความคาดหวังที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่ากลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่มีความคาดหวังแตกต่างกันจะเป็นกลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเวลา 1-5 ปี ส่วนกลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี 11 – 15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป จะมีความคาดหวังที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งนั่นก็อาจจะเป็นเพราะพนักงานที่อยู่ในกลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเวลา 1-5 ปี จะมีความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ และมีความคิดที่เป็นอิสระและมีความกล้าได้กล้าเสียมากกว่ากลุ่มระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอื่น ๆ จึงทำให้ความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น แตกต่างไปจากกลุ่มอื่น

3.2.4 แผนกงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในแผนกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างาน โดยรวม ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อมีการเปรียบเทียบรายคู่ เป็นรายด้าน ก็พบว่าไม่มีเพียงแผนกพิมพ์ เพียงแผนกเดียวที่มีความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น แตกต่างไปจากแผนกอื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าแผนกพิมพ์ซึ่งเป็นแผนกที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่เหมือนแผนกอื่น ๆ เพราะเป็นแผนกต้นน้ำของการผลิตทั้งหมด กล่าวคือชิ้นงานเครื่องประดับทุกชิ้น จะต้องขึ้นพิมพ์ก่อนจึงจะไปสู่กระบวนการผลิตในขั้นต่อไป

ดังนั้นพนักงานในแผนกพิมพ์จึงเป็นพนักงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและใช้สมรรถนะในงานสูงเป็นพิเศษ ต่างจากแผนกอื่น ๆ ที่เป็นการผลิตตามต้นแบบ ดังนั้นจึงทำให้ความคาดหวังของพนักงานในแผนกพิมพ์แตกต่างไปจากแผนกอื่น

จากการอภิปรายผลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การรับรู้บทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของพนักงานระดับปฏิบัติการของของบริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกันตามลักษณะส่วนบุคคลและความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของพนักงานระดับปฏิบัติการของของบริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกันตามลักษณะส่วนบุคคลซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นมีความสอดคล้องและสนับสนุนงานวิจัยในเรื่องการศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น: ศึกษาภรณ์ บริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน)

### ข้อเสนอแนะ

จากสรุปผลการวิจัยในเรื่อง การรับรู้บทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นและความคาดหวังต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทรีเอทีฟเจมส์แอนด์จิวเวลรี่จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. จากการวิจัย สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการประยุกต์ใช้พัฒนา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น เพื่อเป็นการเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการกับผู้บริหารระดับต้นให้สูงขึ้น และใช้สำหรับเป็นข้อมูลการสรรหา แต่งตั้งบุคลากรจากภายในและภายนอก ที่มีบทบาทการแสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปให้สอดคล้องกับการรับรู้และความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นการสร้างความพอใจและช่วยธำรงรักษานุคลากรระดับปฏิบัติการที่มีฝีมือ ที่ถือว่าเป็นพนักงานที่มีความสำคัญขององค์กรไว้กับองค์กร

2. จากการวิจัย สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการศึกษาและวิจัยภาวะผู้นำในรูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ และสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการสร้างเป็นหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการในสถานประกอบการต่อไป

## ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป โดยยึดผลการวิจัย ดังนี้

1. งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะผู้บริหารระดับต้น ในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปของบริษัท เพราะจะได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและเป็นภาพรวมของบริษัท และสามารถนำผลจากการศึกษามาปรับปรุงและเสริมสร้างความเข้มแข็งต่อองค์กรได้มากยิ่งขึ้น
2. งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้นเท่านั้น ควรมีการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน การเพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกับบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เป็นต้น
3. งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ควรมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งจะทำให้รับทราบความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นข้อมูลในเชิงลึก

## บรรณานุกรม

- กรองแก้ว อยู่สุข. (2541). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กันยา พืรพัฒนานันท์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชฎิลรัตน์ เอี่ยมเกษมสิน. (2547). การรับรู้บรรยากาศองค์การและเจตคติต่องานของพนักงานที่มีต่ออัตราการขาดงาน กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. งานนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนกนาฏ ปัญญาแก้ว. (2547). การศึกษาความคาดหวังของผู้บริหารฝ่ายผลิตที่มีต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในเขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ. (2546). ความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ศึกษากรณี บริษัท ฟอลคอนคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต จำกัด. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชรัตน์ จินขาวจำ. (2547). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2548). เทคนิคการพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อสารกรุงเทพ.
- ชิษณุกร พรภาณูวิญญ์. (2540). ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อบทบาทการจัดการทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่นของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล: กรณีศึกษาจังหวัดแพร่. วิทยานิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาสังคมศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.

- ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู*  
โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐสิตา ศิริรัตน์. (2549). *ภาวะผู้นำ*. วันที่ค้นข้อมูล 20 กุมภาพันธ์ 2555, เข้าถึงได้จาก  
[http://www.nidtep.go.th/emag/research/modul1\\_2](http://www.nidtep.go.th/emag/research/modul1_2)
- ณัฐพงศ์ เลิศจิราการ. (2550). *การรับรู้ภาวะผู้นำและพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานระดับ*  
*ต้น บริษัทไทยแอร์พอร์ตกราวนด์เซอร์วิสเชส จำกัด*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกริก.
- ณัฐมน ตั้งพานทอง. (2549). *การรับรู้สวัสดิการกับพฤติกรรมที่เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร:*  
*ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เอเชียไฟเบอร์จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, สถาบันเทคโนโลยีพระจอม  
เกล้าพระนครเหนือ.
- ศุลา มหาพสุชานนท์. (2547). *หลักการจัดการ-หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: พ.ศ.  
พัฒนา.
- เดชทัต ใจท่วม. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของ*  
*พนักงานกับการเสริมสร้างพลังอำนาจจิตวิทยาในงานและความผูกพันในงาน*  
*ของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานสายการบินแห่งหนึ่งในประเทศไทย*.  
งานนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, คณะศิลปศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไตรรัตน์ สิทธิกุล. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของผู้บริหารระดับต้น*  
*ตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงาน*  
*ระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎี  
บัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยเซินจ้อหั่น.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ:  
ไทยวัฒนาพานิช.
- นวลจันทร์ เพิ่มพูนรัตนกุล. (2540). *ความคาดหวังของผู้เรียนต่อ โครงการยกระดับความรู้*  
*พื้นฐานสำหรับคนผู้ใหญบ้านและผู้นำท้องถิ่น ในจังหวัดสุพรรณบุรี*. ปริญญานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการศึกษาผู้ใหญ่, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร

- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ประกาศ เขียวแก้ว. (2548). ความคาดหวังในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนและหลังเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปิยธิดา ศุภลักษณ์. (2552). การเปรียบเทียบความแตกต่างของความหวังต่อปัจจัยจูงใจและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระหว่างพนักงานที่มีบุคลิกแตกต่างกัน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อสารกรุงเทพ.
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทครีเอทีฟเจมส์แอนด์จีเวลรี่จำกัด (มหาชน). (2555).
- พัชรี ศรีสุข. (2542). ความคาดหวังในการบริการของผู้ใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิบูล ทิปะपाल. (2550). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์
- พิสิฏฐ์ โปรยรุ่งโรจน์. (2545). การรับรู้นโยบายคัดเค็มใบขี้และพฤติกรรมการขับรถของผู้ขับขี่ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขานิเทศศาสตร์พัฒนาการ, คณะนิเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพรัตน์ ภูกระจำง. (2550). ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำผู้บริหารระดับต้นของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคมจำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- มะลิวัลย์ ศรีคำ. (2552). การรับรู้และความคาดหวังของเจ้าหน้าที่ต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากรณีศึกษาสำนักอำนวยการประจำศาลแพ่ง. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2530). พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ลักขณา สริวัฒน์. (2544). จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วรวิทย์ พัฒนาอิทธิกุล. (2551). การรับรู้. วันที่ค้นข้อมูล 20 กุมภาพันธ์ 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.nsrui.ac.th/e-learning/advertising/index.html>.

- วรางคณา เทียมภักดี. (2547). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่ การรองรับคุณภาพโรงพยาบาล: กรณีศึกษาโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดเชียงราย*. ภาค นิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคม, สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรารัตน์ เขียวไพรี. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- วันชัย ติลาทวิวงศ์. (2547). *การประเมินขีดความสามารถ และแนวทางสร้างกลยุทธ์การพัฒนา เชิงรุกสำหรับ SMEs ในภาคอุตสาหกรรมเครื่องประดับทอง*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน กองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- วันทนา จันทมณี. (2548). *ความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการให้บริการการเบิก จ่ายเงินงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 1*. ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์. (2546). *ภาวะผู้นำตามการรับรู้และตามความคาดหวังกับความพึงพอใจ ของพนักงาน*. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิเชียร วิทญูดม. (2548). *ภาวะผู้นำ (ฉบับก้าวหน้ายุค)*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- \_\_\_\_\_. (2549). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิทยากร เชียงกุล. (2553). *ศาสตร์และศิลปะในการเป็นผู้นำยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- วิมล เหมือนคิด. (2546). *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาภาษาและสังคม, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วิไลวรรณ ศรีสูงเนิน. (2548). *ความคาดหวังของข้าราชการสำนักประกันสังคมต่อการ ปรับเปลี่ยนหน่วยงานเป็นองค์การมหาชน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2548). *องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 11)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย รุรกิจบัณฑิตย์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยความร่วมมือ จากกรมศุลกากร. *สินค้าส่งออกสำคัญ 10 รายการแรกของไทย ปี 2551-2555 (ม.ค.-ก.ค.) วันที่ค้นข้อมูล 15 กันยายน 2555, เข้าถึงได้จาก*  
[http://www.ops3.moc.go.th/infor/db.sql/gp\\_web\\_export.asp](http://www.ops3.moc.go.th/infor/db.sql/gp_web_export.asp)



- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). *จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ. (2555). วันที่ค้นข้อมูล 28 สิงหาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.git.or.th>.
- สมยศ นาวิการ. (2545). *การพัฒนาองค์การและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2549). *จิตวิทยาสังคม ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุโท เจริญสุข. (2543). *จิตวิทยาสำหรับอุดมศึกษาปัญญาชน*. กรุงเทพฯ: สุณีย์.
- สุพัตรา จุณณะปิยะ. (2546). *คู่มือการวิจัยทางรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*. นครปฐม: โรงพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมและฝึกอบรมการเกษตร
- สุภชัย โภธิโต. (2552). *การรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคเหนือ จังหวัดลพบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สุรินทร์ ไชยบัณฑิตย์. (2551). *รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง กรณีศึกษา การประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาค สำนักส่วนกลาง*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุรรัตน์ อ่องสกุล. (2547). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญ ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2544). *หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิรักษ์ ชูหนู. (2552). *การรับรู้และความคาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต่อการทำหน้าที่ของสภาข้าราชการ*. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Avolio, B. J. (1994). *The Alliance of Total Quality and the Full Range of leadership*. Center for Leadership Studies, School of Management, Suny Binghamton:

- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development*. California: SAGE Publication.
- Baron, R. A. & Jerald, G. (1990). *Behavior in Organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- \_\_\_\_\_. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: Publication. Inc.
- \_\_\_\_\_. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Retrieved May 25, 2007, from [http://www.testcentral.rolfiles/mlq\\_f\\_en.pdf](http://www.testcentral.rolfiles/mlq_f_en.pdf)
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80* (4), 468-478.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5 th ed). New York: Harper Collins.
- DeCotiis, T. & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations, 40*, 445-470.
- Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. New York: A Division of Macmillan.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Management, 16*(4), 693-703.
- Hoover, N., et al. (1991). Transformational and Transactional Leadership : An Empirical Test of Theory. In Paper Presented at the *Annual Meeting of the American Educational Research Association*. (pp. 3-7) Chicago: American Educational Research Association.
- Jung, D. I., Bass, B. M., & Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *The Journal of Leadership Studies, 2* (4), 4-15.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A constructive development analysis. *Academy of Management Review, 12*, 648-657.

- Leigh, B. (2005). *The 7 Hidden Reason Employee Leave*. New York: AMACOM.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). Thoughts behind transformational leadership effect on school organization and student engagement with school. In Wallace, M. (ed.), *Learning to Read Critically in Educational. Management*. (pp. 201-211) Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Likert, R. (1967). "The Method of Constructing and Attitude Scale", *Reading in Attitude Theory and Measurement*. New York: Wiley & Son.
- Maitam & Fahad. (2002). *The Effects of leadership on Hospital Performance in Public and Private Hospital in Kuwait*. New York: McGraw-Hill.
- McDaniel, C. & Wolf, G. A. (1989). Transformational leadership in nursing service: A test of theory. *Hospital*, 63 (23), 81.
- Mosley, D. C., Megginson, L. C., & Pietri, P. H. (1996). *Management Leadership in Action*. New York: Harper Collins.
- Rowden, R. W. (1999). Potential roles of human resource management professional in the strategic planning process. *SAM Advance Management Journal*, 64 (3), 22.
- Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2001). The transformation-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 383-394.
- Schermerhorn, J. R. & Hunt, J. G. (2005). *Organization Behavior* (8<sup>th</sup> ed). New York: John Wiley & Son.
- Tucker, M. L. (1990). *Higher Education Leadership: Transformational as a Predictor of Satisfaction Effectiveness, and Extra Effort*. Doctoral dissertation, Educational Administration, University of New Orleans.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา : บริษัทครีเอทีฟเจมส์เอนด์จีเวลรี่จำกัด(มหาชน)”

1.แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าคำตอบที่เหมาะสมและเป็นจริงกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. อายุ

( ) ไม่เกิน 25 ปี

( ) 26 – 35 ปี

( ) 36 – 45 ปี

( ) 46 ปีขึ้นไป

3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

( ) 1-5 ปี

( ) 6 – 10 ปี

( ) 11 – 15 ปี

( ) 16 ปีขึ้นไป

4. แผนก

( ) แผนกพิมพ์

( ) แผนกหล่อ-ฉีดเทียน

( ) แผนกแต่งตัวเรือน

( ) แผนกฝังตัวเรือน

( ) แผนกขัดชุบตัวเรือน

( ) แผนกตรวจสอบคุณภาพ

ส่วนที่ 2 : การรับรู้และความคาดหวังของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อบทบาทการแสดงพฤติกรรม

## ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการสอบถามพฤติกรรมการแสดงออกถึงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ท่านรับรู้และคาดหวังอยากจะเป็น ซึ่งแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง โดยใน 1 หัวข้อจะแบ่งเป็น 2 ส่วนให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทั้ง 2 ส่วน คือ ความคิดเห็นด้านการรับรู้ และความคิดเห็นด้านความคาดหวัง

### 2.1 ด้านการรับรู้ของพนักงานเป็นแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่าให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเป็น 5 ระดับ

- 1 หมายถึง หัวหน้าของท่านไม่ได้แสดงพฤติกรรมนั้นให้ท่านเห็นหรือรับรู้เลย
- 2 หมายถึง หัวหน้าของท่านแสดงพฤติกรรมนั้นให้ท่านเห็นหรือรับรู้ นาน ๆ ครั้ง
- 3 หมายถึง หัวหน้าของท่านแสดงพฤติกรรมนั้นให้ท่านเห็นหรือรับรู้เป็นบางครั้ง
- 4 หมายถึง หัวหน้าของท่านแสดงพฤติกรรมนั้นให้ท่านเห็นหรือรับรู้บ่อยครั้ง
- 5 หมายถึง หัวหน้าของท่านแสดงพฤติกรรมนั้นให้ท่านเห็นหรือรับรู้บ่อยครั้งมาก

### 2.2 ด้านความคาดหวังของพนักงาน เป็นแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่าให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเป็น 5 ระดับ

- 1 หมายถึง ท่านต้องการให้หัวหน้างานแสดงพฤติกรรมนั้นน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ท่านต้องการให้หัวหน้างานแสดงพฤติกรรมนั้นน้อย
- 3 หมายถึง ท่านต้องการให้หัวหน้างานแสดงพฤติกรรมนั้นปานกลาง
- 4 หมายถึง ท่านต้องการให้หัวหน้างานแสดงพฤติกรรมนั้นมาก
- 5 หมายถึง ท่านต้องการให้หัวหน้างานแสดงพฤติกรรมนั้นมากที่สุด

พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	ความคิดเห็นด้าน การรับรู้ภาวะผู้นำ					ความคิดเห็นด้าน ความคาดหวังภาวะ ผู้นำ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>											
1. หัวหน้าของท่านได้แสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน											
2. หัวหน้าของท่านได้พูดคุยกับท่านเกี่ยวกับค่านิยมที่ดีและความเชื่อที่ถูกต้องในการทำงาน											
3. หัวหน้าของท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้เหมาะสมในสถานการณ์ที่เกิดปัญหา											
4. หัวหน้าของท่านแสดงศักยภาพในการทำงานทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย											
5. หัวหน้าของท่านได้แสดงให้เห็นว่าได้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน											
6. หัวหน้าของท่านได้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม											
7. หัวหน้าของท่านจะยึดหลักทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจ											
8. หัวหน้าของท่านแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจว่าจะสามารถชนะอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานได้											
9. หัวหน้าของท่านมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์และความเชื่อ ค่านิยมของหัวหน้าเอง											
10. หัวหน้าของท่านแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี											









พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	ความคิดเห็นด้าน การรับรู้ภาวะ ผู้นำ					ความคิดเห็นด้าน ความคาดหวังภาวะ ผู้นำ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
42. หัวหน้าของท่านสอนท่านและผู้ร่วมงานเรื่องวิธีคิด วิเคราะห์ ตามความสามารถของแต่ละคน											
43. หัวหน้าของท่านคอยส่งเสริมให้ท่านและผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองในหลาย ๆ ด้าน											
44. หัวหน้าของท่านให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร											
45. หัวหน้าของท่านได้ให้ความเป็นกันเองต่อท่านและเพื่อนร่วมงาน											

**\*\* ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการตอบแบบสอบถาม \*\***

นายชาติรี มาศภูมิ ผู้วิจัย

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๐๖๖๖๖



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕๕๕ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วยคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในกรณีนี้ระดับบัณฑิตศึกษา คือ นายชาติรี มาศภูมิ รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๗๐๐ ได้รับอนุมัติให้ทำงานนิพนธ์ เรื่องการศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา บริษัท ศรีเอทีพี เจมส์แอนด์จีเวลรี่ จำกัด (มหาชน) โดยมี ดร.ชนิษฐา ภักดีวงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในการนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตเครื่องประดับ

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*Dr. Wisaraporn Pholnarit*

(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๓๓๐

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.ไตรรัตน์ สิทธิกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ด้วย นายชาติ มาศภูมิ รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๗๐๐ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร  
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัย  
บูรพา อยู่ในระหว่างการทำงานนิพนธ์ เรื่องการศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานต่อบทบาทภาวะผู้นำ  
เชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา บริษัท ศรีเอทีพีเจมส์แอนด์จีเวลรี่ จำกัด (มหาชน) โดยมี ดร.ชนิษฐา  
ภักดีวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ และคณะ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็น  
ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และ  
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เอ็สรภรณ์ พลนารักษ์

(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๓๓๐

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว -สำนักงานคณบดี โทร. ๒๕๕๙  
ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๐๓๐๐ วันที่ ๑๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๕  
เรื่อง ขออนุญาตในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.พรรัตน์ แสงหาญ

ด้วย นายชาติ มาศภูมิ รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๗๐๐ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร  
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัย  
บูรพา อยู่ในระหว่างการทำงานนิพนธ์ เรื่องการศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานต่อบทบาทภาวะ  
ผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา บริษัท ศรีเอทีพีเจมส์แอนด์จีเวลรี่ จำกัด (มหาชน) โดยมี  
ดร.ชนิษฐา ภัคติวงษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ และคณะฯ พิจารณา  
เห็นว่าท่านเป็น ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบ  
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

*อิสรากรณ์ พลนารักษ์*

(ดร.อิสรากรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน  
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๒๕๕๕



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.เสวียน เจนเข้ว่า

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ด้วย นายชาติ มาศภูมิ รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๗๐๐ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร  
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัย  
บูรพา อยู่ในระหว่างการทำงานนิพนธ์ เรื่องการศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานต่อบทบาทภาวะผู้นำ  
เชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับต้น กรณีศึกษา บริษัท ศรีเอทีพีเจมส์แอนด์จีวีเวลรี่ จำกัด (มหาชน) โดยมี ดร.ชนิษฐา  
ภักดีวงษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ และคณะ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็น  
ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และ  
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์*

(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๓๓๐

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕



ภาคผนวก ข  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

## Reliability ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านความคาดหวัง

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V50	162.9667	2001.6195	.8250	.9866
V51	163.1667	2004.4195	.8674	.9866
V52	162.8667	2000.1195	.8586	.9866
V53	163.0000	2027.4483	.6537	.9870
V54	163.0333	2016.2402	.7194	.9869
V55	163.0000	2005.9310	.7383	.9868
V56	162.9000	1996.5069	.8830	.9865
V57	163.1667	2014.3506	.7563	.9868
V58	163.3333	2008.2299	.8267	.9866
V59	162.9000	1996.3000	.8848	.9865
V60	163.0000	2019.1724	.7689	.9868
V61	163.1000	2003.8172	.8219	.9866
V62	162.9667	2004.3782	.8362	.9866
V63	162.8333	2013.6609	.7808	.9867
V64	163.0000	2023.1034	.6779	.9869
V65	162.9333	2009.3747	.7973	.9867
V66	163.2333	2016.1851	.8139	.9867
V67	162.9667	2032.1023	.7582	.9868
V68	162.8667	2009.5678	.8302	.9866
V69	163.2000	2006.0966	.8113	.9867
V70	163.0667	2038.8230	.7120	.9869
V71	163.1667	2022.5575	.6978	.9869
V72	163.1333	2025.4299	.6906	.9869
V73	163.0667	2015.5816	.7930	.9867
V74	162.9000	2014.2310	.7780	.9867
V75	163.4333	2024.9437	.5724	.9872
V76	163.1333	2015.7747	.7459	.9868
V77	163.2000	2004.0966	.7505	.9868
V78	163.1333	2007.2230	.7424	.9868
V79	163.1333	1999.8437	.7749	.9868
V80	163.0000	2027.0345	.7796	.9868
V81	163.0333	2013.6885	.7960	.9867
V82	162.9667	2008.9299	.7950	.9867
V83	163.2333	2016.0471	.7375	.9868

V84	162.9333	2018.0644	.7534	.9868
V85	163.0667	<del>1987.3057</del>	.9158	.9864
V86	162.9333	1994.4092	.8943	.9865
V87	163.4000	1983.9724	.8691	.9865
V88	163.3000	1985.1828	.8575	.9866
V89	163.3667	1988.7920	.8743	.9865
V90	163.4333	2009.0816	.7390	.9868

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V91	163.3333	2000.2299	.7664	.9868
V92	163.2000	1994.3034	.8304	.9866
V93	163.3000	1984.7690	.8903	.9865
V94	162.9000	2003.4034	.8592	.9866

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 45

Alpha = .9870

## Reliability ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านการรับรู้

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V5	126.1000	1695.6103	.7743	.9833
V6	126.1333	1689.3609	.7759	.9833
V7	126.3000	1709.8034	.6375	.9836
V8	126.1000	1683.4724	.8231	.9832
V9	125.9000	1694.3690	.7865	.9833
V10	126.1333	1677.2920	.8113	.9832
V11	126.5667	1687.7713	.8047	.9832
V12	126.0667	1688.3402	.8577	.9831
V13	126.0667	1697.3057	.7046	.9835
V14	126.0333	1689.4816	.8202	.9832
V15	126.1333	1703.0161	.6777	.9835
V16	126.3667	1678.4471	.8026	.9833
V17	125.9333	1715.0299	.7633	.9834
V18	126.0000	1698.2759	.7628	.9833
V19	125.5667	1710.4609	.6644	.9836
V20	126.2333	1701.6333	.7496	.9834
V21	126.3000	1723.3897	.5747	.9837
V22	126.3333	1703.8851	.7422	.9834
V23	126.3333	1704.0920	.6883	.9835
V24	126.3000	1721.3207	.6361	.9836
V25	126.1667	1709.8678	.6994	.9835
V26	126.2333	1717.2885	.6791	.9835
V27	126.3667	1704.0333	.7347	.9834
V28	126.4667	1716.2575	.6116	.9837
V29	125.9667	1700.3782	.7932	.9833
V30	126.6333	1716.5161	.6509	.9836
V31	126.4333	1685.9782	.8507	.9831
V32	126.4667	1693.7057	.7892	.9833
V33	126.5667	1721.0816	.6213	.9836
V34	126.6000	1699.6276	.8170	.9832
V35	126.4333	1684.0471	.8890	.9830
V36	126.6333	1711.5506	.7772	.9833
V37	126.1000	1692.2310	.8468	.9831

V38	126.4333	1707.9092	.7027	.9835
V39	126.5333	<del>1687.5678</del>	.8435	.9831
V40	126.3000	1684.2172	.8913	.9830
V41	126.2000	1676.0966	.8988	.9830
V42	126.8333	1706.1437	.7997	.9833
V43	126.5000	1701.3621	.7111	.9835
V44	126.6333	1703.7575	.7137	.9834
V45	126.4667	1724.3954	.5137	.9839

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V46	126.7667	1718.3230	.5690	.9838
V47	126.2333	1683.5644	.8068	.9832
V48	126.5333	1690.7402	.8310	.9832
V49	125.9333	1686.3402	.9136	.9830

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 45

Alpha = .9837