

ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรษัทภิบาล

รัตติกกรณ์ จงวิศาล*

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรษัทภิบาลของผู้บริหารระดับกลาง เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 240 คน โดยใช้แบบวัดมาตราส่วนประมาณค่าแบบรายงานตนเอง ประกอบด้วย แบบวัดภาวะผู้นำ แบบวัดจิตวิญญาณในการทำงาน แบบวัดผลการปฏิบัติงาน และแบบวัด บรรษัทภิบาล โดยแบบวัดนี้ได้มีการหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ผลการทดสอบโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลโดยมี อิทธิพลทางบวกต่อ จิตวิญญาณในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน จิตวิญญาณในการทำงาน ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อบรรษัทภิบาล บรรษัทภิบาลส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวก ต่อผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำส่งผลทางอ้อมต่อบรรษัทภิบาลโดยส่งผ่านตัวแปรจิตวิญญาณ ในการทำงาน ภาวะผู้นำส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยส่งผ่านตัวแปรจิตวิญญาณ ในการทำงาน และบรรษัทภิบาล จิตวิญญาณในการทำงานส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยส่งผ่านบรรษัทภิบาล ภาวะผู้นำสามารถอธิบายความแปรปรวนของจิตวิญญาณในการทำงานได้ร้อยละ 37 นอกจากนี้ ภาวะผู้นำและจิตวิญญาณในการทำงานสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของบรรษัทภิบาลได้ร้อยละ 71 และภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงานและ บรรษัทภิบาลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 69 จากผลของ การวิจัยดังกล่าว องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการ ทำงานและบรรษัทภิบาล เพื่อส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางสูงขึ้น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน บรรษัทภิบาล

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ 10900

Leadership, Workplace Spirituality, Job Performance and Good Corporate Governance

Rattigorn Chongvisal*

Abstract

The present study was aimed to examine the structural relationship between leadership, workplace spirituality, job performance, and good corporate governance. Data collected from 240 middle level managers from Group of C.P. All Public Company Limited using self-rating measures, including leadership scale, workplace spirituality scale, job performance scale and good corporate governance scale. The measures were tested the psychometric properties showing a satisfactory level of validity, reliability, and discrimination power. Results from structural equation modeling revealed that leadership had direct effect on workplace spirituality and job performance. Workplace spirituality had a direct effect on good corporate governance. Good corporate governance had a direct effect on job performance. Leadership affected on good corporate governance indirectly through workplace spirituality, and had an indirect effect on job performance through workplace spirituality and good corporate governance. Workplace spirituality had an indirect effect on job performance through good corporate governance. Leadership could account for the variance of workplace spirituality with 37 percent. Leadership and workplace spirituality could account for the variance of good corporate governance with 71 percent. Furthermore, leadership, workplace spirituality, and good corporate governance could account

* Asst. Prof. Ph.D. Industrial and Organizational Psychology Division, Department of Psychology, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University, Bangkok 10900, THAILAND.

for job performance with 69 percent. Results from this study encourage that development of leadership, workplace spirituality, and good corporate governance should be addressed in order to foster more effective job performance of middle level managers.

Keywords: *Leadership, Workplace Spirituality, Job Performance, Good Corporate Governance*

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน และวิกฤติการณ์หลายด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำให้ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมมีความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติได้ โดยองค์การต่าง ๆ จะต้องสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีความเป็นเลิศ เน้นความคุ้มค่าของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ และองค์การจำเป็นต้องใช้หลักธรรมาภิบาล หรือบรรษัทภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้้องค์การและประเทศสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศไทย กลุ่มธุรกิจหนึ่งที่บริหารงานโดยคนไทยจนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เป็นบริษัทชั้นนำทั้งในประเทศไทยและในภูมิภาคเอเชีย และมีอัตราการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด คือ กลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์และก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 เป็นบริษัทของคนไทยที่ประกอบธุรกิจหลักด้านค้าปลีกประเภทร้านค้าสะดวกซื้อในประเทศไทยภายใต้เครื่องหมายการค้า “7-Eleven” โดยในปี 2552 มีลูกค้าเข้าร้าน 7-Eleven เฉลี่ยประมาณวันละ 6.1 ล้านคน และมีจำนวนร้านสาขาทั้งสิ้น 5,270 สาขา และมีผลประกอบการของบริษัทเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ บริษัทมีการขยายการลงทุนโดยเปิดบริษัทย่อยอีกจำนวน 9 บริษัท เพื่อช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง เช่น บริษัท เคาน์เตอร์ เซอร์วิส จำกัด เพื่อประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนรับชำระสินค้าและบริการ บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด เพื่อประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายอาหารแช่แข็งและเบเกอรี่ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้ง บริษัท ปัญญาธารา จำกัด เพื่อให้บริการเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม การจัดสัมมนาทางวิชาการและอื่น ๆ ของบริษัทในกลุ่ม (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), 2552) ซึ่งจากผลการดำเนินการดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ากลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นกลุ่มบริษัทที่ประสบความสำเร็จและน่าจะเป็นกรณีศึกษาตัวอย่างที่ดีของภาคธุรกิจไทย เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การอื่น ๆ ต่อไป

การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่ประสบความสำเร็จมีการศึกษาในหลายสาขา สาขาทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ เป็นสาขาหนึ่งที่สนใจศึกษาปัจจัยที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความสามารถในการแข่งขันได้ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยเฉพาะอย่างยิ่งของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสามารถทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างสูงสุด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกรักผูกพันต่อ

องค์การและงาน มีความสุขในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนางาน สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุด ทำให้องค์การพัฒนาเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านของวัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Yukl, 2010) มีความเป็นเลิศและสามารถประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เช่น ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของกลุ่มหรือองค์การ (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536; ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538; อิสระ บุญญะฤทธิ์, 2545 และ Bass and Avolio, 1994) วัฒนธรรมองค์การ (Bass and Avolio, 1993; Jung, Bass and Sosik, 1995) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (ชาตรียา สีทอง, 2547; สุธรรม อัสวศักดิ์สกุล, 2549; วีรยา พวงไทย, 2550; ศรียา เอียดเสน, 2550; ณัฐยาพัชณ์ ภาวนาวิวัฒน์, 2551; ปวีศา เนียรภาค, 2551; อัมรินทร์ สุขปาน, 2552; Sosik and Megerian, 1999; Shadare and Hammed, 2009 และ George, 2000) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อการบริหารจัดการที่ดี (ภารดี อนันต์นาวิ, 2548) และมีอิทธิพลต่อธรรมาภิบาล (รัตติกรณ จงวิศาล, 2553)

นอกเหนือจากภาวะผู้นำของผู้บริหารแล้ว ในระดับองค์การ ได้มีนักวิชาการให้ความสำคัญและศึกษาเรื่องจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace Spirituality) ซึ่งเป็นการที่องค์การตระหนักถึงชีวิตภายในของตัวพนักงานผ่านการหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย ส่งผลให้พนักงานมีการแสวงหาความหมายและจุดมุ่งหมายในงาน มีความปรารถนาที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และต้องการความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ (Robbins and Judge, 2007) โดยมีการศึกษาพบว่า องค์การที่ได้นำเทคนิคในเรื่องจิตวิญญาณมาใช้เป็นพื้นฐานในการทำงาน จะมีการพัฒนาผลผลิตสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Colin, 1999 cited in Robbins, 2005) และยังพบว่า องค์การที่ให้บุคลากรหรือพนักงานมีโอกาสพัฒนาจิตวิญญาณจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าองค์การที่พนักงานไม่มีโอกาส (Neck and Milliman, 1994) และมีการศึกษาพบว่า จิตวิญญาณในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) (Lee, 1991) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น (ธมลวรรณ มีเหมย, 2553) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน (Moore and Casper, 2005) และยังมีความสัมพันธ์กับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพึงพอใจของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของทีม และความผูกพันต่อองค์การ (รัตติกรณ จงวิศาล, 2551) และยังมีการศึกษาพบว่า จิตวิญญาณในการทำงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และมีอิทธิพลทางตรงและอ้อมโดยรวมต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (รัตติกรณ จงวิศาล, 2553)

ปัจจุบันประเทศไทยเริ่มให้ความสำคัญในการนำหลักบรรษัทภิบาลไปปรับใช้กับการบริหารงานและการปฏิบัติงานขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ผลของการที่องค์การมีบรรษัทภิบาล

จะทำให้ประเทศมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี และเกิดความเป็นธรรมทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ และ บุญมี ลี, 2544) และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ด้านยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารจัดการประเทศ ได้กำหนดให้มีการส่งเสริมภาคธุรกิจเอกชนให้เกิดความเข้มแข็ง สุจริต และมีธรรมาภิบาล สำหรับ ภาคธุรกิจได้มีการใช้แนวคิดธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์การเช่นเดียวกันและได้มีการใช้ คำว่า บรรษัทภิบาล (Good Corporate Governance) ซึ่งเป็นความรับผิดชอบและหน้าที่ ที่กรรมการและผู้บริหารควรมีต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ (Stakeholders) เช่น ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ พนักงาน ลูกค้า ตลอดจนประชาชนทั่วไป (มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2541) และเป็นที่ยอมรับกันว่าหากองค์การธุรกิจมีบรรษัทภิบาลในการบริหารจัดการย่อมทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงและยั่งยืน

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณ ในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่อาจจะมี ความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและบรรษัทภิบาลของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่ม บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการคัดเลือก สรรหา และพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และองค์การ รวมถึงส่งเสริมให้องค์การภาคธุรกิจ มีผลการปฏิบัติงานและมีบรรษัทภิบาล มากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรษัท-ภิบาลของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรษัทภิบาลของผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้ข้อมูล องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปใช้ในการพิจารณาคัดเลือก สรรหา และพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และได้ ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับจิตวิญญาณในการทำงาน และบรรษัทภิบาลที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนา และส่งเสริมให้องค์การมีจิตวิญญาณในการทำงาน และบรรษัทภิบาลที่ดีมากยิ่งขึ้นต่อไป

การทบทวนเอกสาร

ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างต่าง ๆ เช่น รัตติกรณ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าเป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกระตุ้นจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือ และยอมรับและทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะปฏิบัติงานหรือดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่วน Yukl (2006) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จอีกทั้งเป็นกระบวนการช่วยเหลือให้ความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้บรรลุถึงเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับที่ Northouse (2007) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกเหนือจากนั้น Daft (2008) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าเป็นอิทธิพลที่สัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งตั้งใจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงและทำให้เกิดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกัน จากนั้นนิยามดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม หรือกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจิตใจ หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม กลุ่ม หรือองค์การ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีการศึกษาและจำแนกกลุ่มแนวคิดทฤษฎีเป็นแนวทางต่าง ๆ ซึ่งอาจจะมีแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม แนวคิดทฤษฎีส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำ เป็นแนวคิดทฤษฎีที่มีเนื้อหาและโครงสร้างเป็นการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้จากบริบททางสังคมหรือองค์การของประเทศตะวันตกเกือบทั้งสิ้น รัตติกรณ จงวิศาล (2548) จึงได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามบริบทของสังคมไทย ซึ่งผลการศึกษาวิจัยได้แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การ พัฒนานตนเอง และมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งตัวผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเองต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

องค์ประกอบที่ 2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการรักษาหัวใจผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ออมขอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 3 การมีศีลธรรมในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่มีความพิถีพิถันกับงาน หรือคุณภาพของสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่ยึดหลักบรรษัทภิบาล ปลุกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลุกฝังจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดี และดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม

องค์ประกอบที่ 6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับข้อด้อยของตนเอง

นอกจากนี้ ได้มีการนำแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบไปใช้ในการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างต่าง ๆ โดยผลการวิจัยที่สำคัญส่วนหนึ่ง พบว่า ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (ปวรिता เนียรภาค, 2551; รัตนรักษ์ ศรียาภัย, 2553) มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็มบี-มินิแบไทย จำกัด (รสสุคนธ์ วีระเสถียร, 2553) มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย บริษัทค้าปลีก (ณัฐยาพัชญา ภวานาวิวัฒน์, 2551) มีความสัมพันธ์กับธรรมาภิบาลของผู้ประกอบการ SMEs (กุลนันท์ เลี้ยงสุขสันต์, 2553) และภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบส่งผลโดยตรงต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรธุรกิจเอกชนด้านการสื่อสารและโทรคมนาคม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบมาใช้ในการศึกษา เนื่องจากเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นจากผู้บริหารคนไทย และเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาได้ ทั้งยังไม่พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับองค์การดังกล่าว

แนวคิดเกี่ยวกับจิตวิญญาณในการทำงาน

ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา จิตวิญญาณในการทำงานเป็นเรื่องที่ได้ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก

จึงทำให้มีนักวิชาการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณในการทำงานกันเพิ่มมากขึ้น โดยในการศึกษามีการให้ความหมายจิตวิญญาณในการทำงาน ตัวอย่างเช่น Giacalone and Jurkiewicz (2003 cited in Krahnke, Giacalone and Jurkiewicz, 2003) กล่าวถึงจิตวิญญาณในการทำงานว่า เป็นกรอบแนวคิดของค่านิยมขององค์การ ที่แสดงถึงวัฒนธรรมซึ่งสนับสนุนประสบการณ์ของพนักงานโดยผ่านกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมสำนักของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในแนวทางที่มีการนำเสนอความรู้สึกที่สมบูรณ์แบบและมีความสุขสบายใจ ส่วน Robbins and Judge (2009) ได้สรุปความหมายจิตวิญญาณในการทำงานว่าหมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้พนักงานมีการตระหนักว่าคนมีชีวิตรภายใน (Inner Life) ที่ได้รับการหล่อเลี้ยงและถูกหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย องค์การจะตระหนักว่าคนมีทั้งจิตใจและจิตวิญญาณ มีการแสวงหาความหมายและเป้าหมายในงานของพวกเขา และมีความปรารถนาที่จะมีความสัมพันธ์กับความเป็นมนุษย์ (Human Being) ของผู้อื่นและเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนจากการทบทวนความหมายของจิตวิญญาณในการทำงาน สามารถสรุปได้ว่า จิตวิญญาณในการทำงาน หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้พนักงานมีการตระหนักถึงชีวิตรภายในของตัวพนักงานผ่านการหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย ส่งผลให้พนักงานมีการแสวงหาความหมายและจุดมุ่งหมายในงาน มีความปรารถนาที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และต้องการความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ นอกเหนือจากนั้น Robbins and Judge (2007) ได้ทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสรุปจิตวิญญาณในการทำงาน เป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) จิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง หมายถึง การที่องค์การทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามีเป้าหมายขององค์การเป็นเป้าหมายเดียวกันกับของพนักงาน มีการช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานโดยมิได้แสวงหาผลกำไรเป็นเป้าหมายหลักแต่เพียงอย่างเดียว มีการสื่อสารให้พนักงานทราบพันธกิจ (Mission) ขององค์การและทำให้พนักงานทราบว่าอะไรเป็นค่านิยม (Values) ขององค์การและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ องค์การให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุดและต้องการให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีในการใช้สินค้าหรือบริการ

2) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคล หมายถึง การที่องค์การให้ความสำคัญกับค่านิยมของพนักงานแต่ละคน ช่วยพัฒนาพนักงานให้เกิดการเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง รู้สึกว่างานมีความท้าทายและองค์การตระหนักถึงคุณค่าของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ทักษะของตนเองในการทำงาน สนับสนุนให้พนักงานมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับครอบครัว องค์การเชื่อว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับ การให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

3) ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ หมายถึง การที่องค์การมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างเปิดเผย ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและเกิดความซื่อสัตย์ในการทำงาน

ร่วมกัน รวมถึงข้อสัถย์ในคุณภาพของสินค้าหรือบริการ พนักงานในองค์กรมีความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ภายในองค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นอิสระและผู้บริหารขององค์กรมีความกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

4) การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม หมายถึง การที่องค์กรมีบรรยากาศของความไว้วางใจสูง มีการดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม มีตารางเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น มีการให้รางวัลหรือให้ผลตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีม หัวหน้างานให้ความไว้วางใจในการทำงาน แก่พนักงานและมีการมอบหมายอำนาจในการทำงานและการตัดสินใจให้กับพนักงาน มีการดูแลและให้ความสำคัญกับสิทธิและส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ แม้ว่าอาจจะต้องมีการละเมิดนโยบายหรือกฎระเบียบขององค์กรก็ตาม

5) การอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน หมายถึง การที่องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมาได้ ให้อิสระพนักงานเป็นตัวของตัวเองได้อย่างเต็มที่และให้พนักงานแสดงอารมณ์ได้อย่างตรงไปตรงมา องค์กรช่วยให้พนักงานทำงานอย่างสนุกสนาน มีการแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติและมีอารมณ์ขันในการทำงาน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้เลือกใช้องค์ประกอบจิตวิญญาณในการทำงานของ Robbins and Judge (2007) ซึ่งประกอบด้วย จิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคล ความไว้วางใจ และความเคารพนับถือ การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม และการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน เนื่องจากเป็นแนวคิดจิตวิญญาณในการทำงานที่มีความหมายและองค์ประกอบที่ชัดเจนและเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาในครั้งนี้

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานนั้น สิ่งที่องค์กรคาดหวังที่จะได้รับจากผู้ปฏิบัติงาน คือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล หรือเป็นไปตามเป้าหมาย หรือสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร มีนักวิชาการได้เสนอความหมายของผลการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น นกตล ร่มโพธิ์ และ มาวิกา ผดุงสิทธิ์ (2552) ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่สามารถวัดได้ด้วยตัวเลขหรือความรู้สึกที่สื่อสารได้ การทำให้สำเร็จด้วยความตั้งใจพิเศษ ผลลัพธ์ของการกระทำ ความสามารถที่จะทำให้สำเร็จ การเปรียบเทียบผลลัพธ์ด้วยเกณฑ์สอวัดบางอย่างหรือเกณฑ์อ้างอิงที่คัดเลือกไว้จากการกำหนดจากภายในหรือภายนอก ผลลัพธ์ที่เทียบกับสิ่งที่คาดหวัง การแสดงออก การแสดงในศิลปะและการวินิจฉัยเปรียบเทียบ ส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2546) ให้ความหมายว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่องค์กรกำหนด

วัตถุประสงค์ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ และ Schermerhorn (2002) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของงานในหน้าที่ที่ได้ทำเสร็จไป โดยบุคคลหรือกลุ่มในการทำงาน จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่องค์การกำหนด

ในกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยหลายประการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร อาจจะมีแตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท ซึ่งมีรูปแบบหรือลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ต่างกัน อย่างไรก็ตาม มีตัวอย่างปัจจัยที่สำคัญที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ผลงาน ความรู้ความสามารถ วิธีปฏิบัติงาน และคุณสมบัติเฉพาะตัว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ผลงาน หมายถึง ความสามารถในการทำผลงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งการบรรลุเป้าหมายด้านปริมาณงาน จำนวนโครงการหรือกิจกรรมงานหลักและการกิจพิเศษ การบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพของผลงาน ทั้งในด้านของประสิทธิภาพ ความสมประโยชน์และคุณค่าของผลงาน

2) ความรู้ความสามารถ หมายถึง ความสามารถในการด้านทักษะ การจัดการและการบริหาร มีความสามารถในการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร มีภาวะผู้นำ ความสามารถในการควบคุมติดตามงาน และแก้ไขปัญหาในงาน ความสามารถในการสร้างสรรค์งานใหม่ ความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและความสามารถในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

3) วิธีปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมในการทำงาน และความสามารถในการทำงานทัศนคติที่มีต่อองค์การ และความสามารถในการประสานความร่วมมือต่าง ๆ

4) คุณสมบัติเฉพาะตัว หมายถึง ความสามารถในการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ตามนโยบายขององค์การ ความสามารถในการกำหนดและมอบหมายงาน ความสามารถในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามนโยบายขององค์การ การเป็นผู้นำและให้การสนับสนุนกิจกรรมอื่น ๆ ขององค์การ

ในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ผลงาน ความรู้ความสามารถ วิธีปฏิบัติงาน และคุณสมบัติเฉพาะตัว เนื่องจากมีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้

แนวคิดเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล

บรรษัทภิบาลมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อองค์การเนื่องจากทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานมากขึ้น บรรษัทภิบาลยังเป็นเครื่องมือช่วยตรวจสอบ

การทำงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดแนวทางในการเสนอข้อคิดเห็นให้กับองค์การ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ทำให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากองค์การที่มีบรรษัทภิบาลที่ดีจะทำให้เกิดรูปแบบกิจการที่เป็นที่ยอมรับว่า มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นสากล ซึ่งจะทำให้มีคุณลักษณะเหนือกว่าองค์การอื่นทั้งในเรื่องกลยุทธ์และการจัดการ เพิ่มความเชื่อมั่นแก่ผู้เกี่ยวข้องว่าองค์การมีความโปร่งใสในการบริหารจัดการที่จะช่วยป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์จากการรวมการและฝ่ายจัดการ และยังสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ถือหุ้น นั่นคือ บรรษัทภิบาลที่ดีจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในการลงทุนส่งผลให้หุ้นที่นักลงทุนถืออยู่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น (คณะกรรมการบรรษัทภิบาลแห่งชาติ, 2545) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายบรรษัทภิบาล ตัวอย่างเช่น สถาบันพระปกเกล้า (2547) ให้ความหมายว่า หลักบรรษัทภิบาล หรือการบริหารจัดการที่ดี หมายถึง หลักการบริหารงาน ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงาน แต่เป็นหลักการการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้ว จะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2549) ได้กล่าวว่า บรรษัทภิบาลคือ พื้นฐานที่จะช่วยพัฒนาสังคมทั้งระบบให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ รวมถึงความมีคุณธรรมจริยธรรมขององค์การทางธุรกิจ สามารถนำหลักดังกล่าวมาปรับใช้ เพื่อเป็นแนวทางนำพาวงค์การและสังคมก้าวไปสู่ความสำเร็จพร้อม ๆ กัน โดยมีแนวทางปฏิบัติสำหรับองค์การธุรกิจตามหลักบรรษัทภิบาล ประกอบด้วย การปฏิบัติต่อพนักงาน การปฏิบัติต่อผู้บริโภค การปฏิบัติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล ได้มีนักวิชาการศึกษาองค์ประกอบของบรรษัทภิบาลไว้หลายแนวคิด แต่ในที่นี้ขอนำเสนอแนวคิดที่สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2549) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรษัทภิบาลเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับองค์การธุรกิจประกอบด้วย

1) การปฏิบัติต่อพนักงาน หมายถึง องค์การมีการปฏิบัติต่อพนักงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้ จ่ายค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนตามกฎหมาย มีระบบการเพิ่มค่าจ้าง และให้ผลประโยชน์เพิ่มเติมแก่พนักงานตามผลงานอย่างเหมาะสม สถานที่ทำงานและที่พักถูกสุขอนามัย มีสวัสดิการช่วยเหลือเรื่องการรักษาพยาบาล การบรรเทาทุกข์แก่พนักงาน มีระบบพัฒนาพนักงาน ให้ความรู้แก่พนักงาน และสนองตอบต่อข้อเสนอหรือข้อคิดเห็นของพนักงาน เป็นต้น

2) การปฏิบัติต่อผู้บริโภค หมายถึง องค์การมีการปฏิบัติต่อผู้บริโภคในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ผลิตสินค้าให้ถูกสุขอนามัย มีระบบการควบคุมการผลิตให้ได้สินค้าตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และคุณภาพมาตรฐานนั้นให้ประโยชน์ต่อผู้บริโภค ชี้หน่วยวัด แจ้งลักษณะสินค้า และราคาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้า นอกจากนี้ องค์การมีการดูแลและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับลูกค้า เป็นต้น

3) การปฏิบัติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม หมายถึง องค์การมีการปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น มีการดูแลและจัดของเสียที่เกิดจากกิจการ มีระบบทำน้ำเสียให้สะอาด ทำลายเชื้อโรคเบื้องต้นของของเสียที่จะทิ้ง ปฏิบัติต่อชุมชนด้วยความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือและคืนกำไรให้ชุมชนตามเหมาะสม ไม่เบียดเบียนและเอาเปรียบสังคม มีระบบการทำบัญชีรายงานผลที่ถูกต้องเป็นจริง รวมถึงเสียภาษีในอัตราที่ถูกต้อง เป็นต้น

จากความหมายของบรรษัทภิบาลและองค์ประกอบของบรรษัทภิบาล สรุปได้ว่า บรรษัทภิบาล หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่องค์การมีการปฏิบัติต่อพนักงาน ปฏิบัติต่อผู้บริโภค และปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงความมีคุณธรรมจริยธรรมขององค์การทางธุรกิจเพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามการรับรู้ของผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การปฏิบัติต่อพนักงาน การปฏิบัติต่อผู้บริโภค และการปฏิบัติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่ประกอบด้วย บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด บริษัท รีเทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด บริษัท ไทยสมาร์ตการ์ด จำกัด บริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เอ็ม เอ เอ็ม ฮาร์ท จำกัด บริษัท ไดนามิค แมนเนจเม้นท์ จำกัด และบริษัท ปัญญธรรมา จำกัด รวมจำนวนประมาณ 630 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) โดยทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เก็บข้อมูลได้จากกลุ่มตัวอย่างรวม จำนวน 240 คน

วิธีการเก็บข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเก็บข้อมูลโดยเจ้าหน้าที่ผู้ประสานของกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และการเก็บข้อมูลกับผู้บริหารด้วยตนเอง จากนั้นเมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว จำนวน 240 ชุด จึงทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม 2553

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากข้อมูลแบบสอบถามส่วนบุคคล นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และหาค่าเฉลี่ย และข้อมูลตัวแปรที่ได้จากแบบวัด นำมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวนค่าสหสัมพันธ์ (Pearson's Product Moment Correlation) ด้วยโปรแกรม SPSS และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ด้วยโปรแกรม LIESREL

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบวัดซึ่งประกอบด้วย

1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ และแบบเติมคำลงในช่องว่าง จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อายุงานในองค์การแห่งนี้ ตำแหน่งปัจจุบัน และบริษัทที่สังกัด

2) แบบวัดภาวะผู้นำ ในการวัดภาวะผู้นำ ใช้แบบวัดของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) มีจำนวน 30 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ เป็นข้อคำถามทางบวก ให้ผู้ตอบเลือกตอบตามความเป็นจริง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการทำงาน ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ

3) แบบวัดจิตวิญญาณในการทำงาน ในการวัดจิตวิญญาณในการทำงาน ผู้วิจัยใช้แบบวัดที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Robbins and Judge (2007) ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 40 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ เป็นข้อคำถามทางบวก ให้ผู้ตอบเลือกตอบตามความเป็นจริง โดยวัดจิตวิญญาณในการทำงานทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ จิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคล ความไว้วางใจ และความเคารพนับถือ การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรมและการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน

4) แบบวัดผลการปฏิบัติงาน ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยใช้แบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีจำนวน 15 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบตามความเป็นจริง โดยวัดผลการปฏิบัติงานทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลงาน ความรู้ความสามารถ วิธีการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติเฉพาะตัว

5) แบบวัดบรรษัทภิบาล ในการวัดบรรษัทภิบาลขององค์การ ผู้วิจัยใช้แบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดบรรษัทภิบาลสำหรับองค์การธุรกิจ ของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2549) มีจำนวน 30 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบตามความเป็นจริง โดยวัดบรรษัทภิบาลขององค์การทั้งหมด 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การปฏิบัติต่อพนักงาน การปฏิบัติต่อผู้บริโภค และการปฏิบัติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีการหาคุณภาพโดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ และนำแบบวัดทุกฉบับไปทดลอง

ใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มประชากร จำนวน 30 คน และหาความเชื่อมั่นของแบบวัด โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาค่า Item-total Correlation โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนก ดังนี้ 1) แบบวัดภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .935 และมีค่า Item-total Correlation อยู่ระหว่าง .384-.663 2) แบบวัดจิตวิญญาณในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .969 และมีค่า Item-total Correlation อยู่ระหว่าง .301-.763 3) แบบวัดผลการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .938 และมีค่า Item-total Correlation อยู่ระหว่าง .597-.750 และ 4) แบบวัดบรรษัทภิบาล มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .958 และมีค่า Item-total Correlation อยู่ระหว่าง .544-.733

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาลักษณะกลุ่มตัวอย่าง พบว่า เป็นผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 127 คน (ร้อยละ 52.9) ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 165 คน (ร้อยละ 68.8) ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่มีสถานะโสด จำนวน 128 คน (ร้อยละ 53.4) ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 31 ถึง 35 ปี จำนวน 78 คน (ร้อยละ 32.5) โดยมีระยะเวลาในการทำงานอยู่ในองค์กรแห่งนี้ส่วนใหญ่ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 84 คน (ร้อยละ 35) ใกล้เคียงกับกลุ่มของคนที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 11 ปี (ร้อยละ 34.2) และส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 138 คน (ร้อยละ 57.5) นอกจากนั้น ทำงานอยู่ในบริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 27 คน (ร้อยละ 11.3) บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด จำนวน 24 คน (ร้อยละ 10.0) บริษัท รีเทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 16 คน (ร้อยละ 6.7) บริษัท ไทยสมาร์ตการ์ด จำกัด จำนวน 10 คน (ร้อยละ 4.2) บริษัท ปัญญาธารา จำกัด จำนวน 9 คน (ร้อยละ 3.8) บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด จำนวน 7 คน (ร้อยละ 2.9) บริษัท ไดนามิค แมนเนจเม้นท์ จำกัด จำนวน 6 คน (ร้อยละ 2.5) และบริษัท เอ็ม เอ เอ็ม ฮาร์ท จำกัด จำนวน 3 คน (ร้อยละ 1.3)

ผลการศึกษาค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน บรรษัทภิบาล และผลการปฏิบัติงาน พบว่า สำหรับค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

ผู้บริหารระดับกลางมีภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08) โดยภาวะผู้นำรายองค์ประกอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.71 ถึง 4.37 ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีระดับสูงที่สุด คือ การมีศีลธรรมในการทำงาน

ผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้ว่าการมีจิตวิญญาณในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73) โดยจิตวิญญาณในการทำงานรายองค์ประกอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.26 ถึง 4.10 ซึ่งองค์ประกอบของจิตวิญญาณในการทำงาน

ที่มีระดับสูงที่สุด คือ จิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง และองค์ประกอบที่อยู่ในระดับปานกลาง คือการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน

ผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้ว่าองค์การมีบรรษัทภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94) โดยบรรษัทภิบาลรายองค์ประกอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.62 ถึง 4.17 ซึ่งองค์ประกอบของบรรษัทภิบาลที่มีระดับสูงที่สุด คือ การปฏิบัติต่อพนักงาน

ผู้บริหารระดับกลางมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72) โดยผลการปฏิบัติงาน รายองค์ประกอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.61 ถึง 3.90 ซึ่งองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานที่มีระดับสูงที่สุด คือ วิธีการปฏิบัติงาน

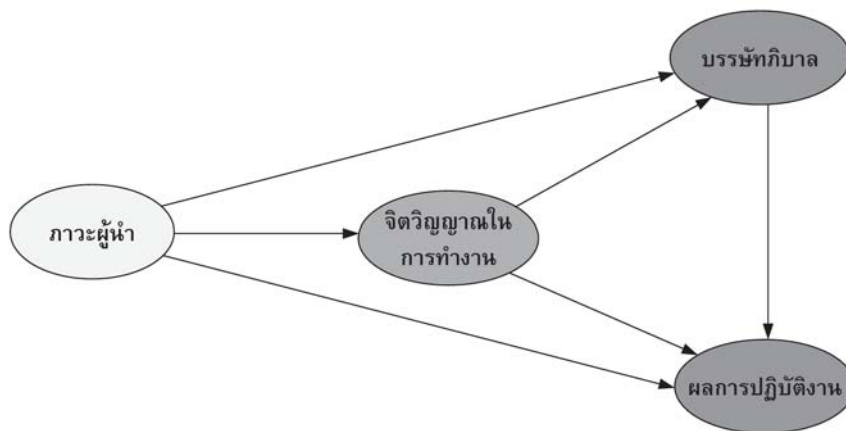
ตัวแปรที่ศึกษามีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับน้อยถึงระดับสูง มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.14 ถึง 0.82 และมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาถึงค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตในภาพรวมแล้วพบว่าทุกตัวแปรสังเกตมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.94 รายละเอียด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของกลุ่มตัวอย่าง

| ตัวแปรสังเกต | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. การส่งเสริมแรงจูงใจใ้กับพนักงาน | 4.057 | 0.548 | (.85) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. การใส่ใจและปฏาณาดีต่อผู้อื่น | 4.088 | 0.507 | 0.488 | (.80) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. การมีศีลธรรมในการทำงาน | 4.365 | 0.494 | 0.428 | 0.457 | (.84) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ | 3.713 | 0.559 | 0.495 | 0.378 | 0.446 | (.86) | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม | 4.102 | 0.529 | 0.56 | 0.501 | 0.583 | 0.524 | (.81) | | | | | | | | | | | | | |
| 6. การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ | 4.195 | 0.564 | 0.39 | 0.521 | 0.53 | 0.511 | 0.593 | (.81) | | | | | | | | | | | | |
| 7. จิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง | 4.103 | 0.576 | 0.45 | 0.357 | 0.398 | 0.355 | 0.531 | 0.387 | (.88) | | | | | | | | | | | |
| 8. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคล | 3.937 | 0.617 | 0.486 | 0.38 | 0.408 | 0.448 | 0.488 | 0.427 | 0.74 | (.90) | | | | | | | | | | |
| 9. ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ | 3.736 | 0.614 | 0.432 | 0.392 | 0.373 | 0.417 | 0.479 | 0.397 | 0.651 | 0.747 | (.91) | | | | | | | | | |
| 10. การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม | 3.6 | 0.595 | 0.42 | 0.319 | 0.298 | 0.414 | 0.444 | 0.362 | 0.606 | 0.765 | 0.822 | (.88) | | | | | | | | |
| 11. การอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน | 3.257 | 0.827 | 0.289 | 0.246 | 0.14 | 0.307 | 0.328 | 0.301 | 0.461 | 0.638 | 0.732 | 0.776 | (.94) | | | | | | | |
| 12. การปฏิบัติต่อพนักงาน | 3.624 | 0.63 | 0.318 | 0.263 | 0.272 | 0.32 | 0.402 | 0.318 | 0.564 | 0.69 | 0.603 | 0.728 | 0.651 | (.92) | | | | | | |
| 13. การปฏิบัติต่อผู้บริโภค | 4.166 | 0.541 | 0.45 | 0.378 | 0.417 | 0.303 | 0.423 | 0.338 | 0.6 | 0.578 | 0.522 | 0.532 | 0.387 | 0.595 | (.94) | | | | | |
| 14. การปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม | 4.134 | 0.578 | 0.441 | 0.39 | 0.4 | 0.327 | 0.488 | 0.385 | 0.547 | 0.561 | 0.495 | 0.504 | 0.377 | 0.578 | 0.716 | (.91) | | | | |
| 15. ผลงาน | 3.717 | 0.585 | 0.479 | 0.324 | 0.294 | 0.377 | 0.387 | 0.358 | 0.416 | 0.443 | 0.446 | 0.465 | 0.377 | 0.433 | 0.406 | 0.447 | (.86) | | | |
| 16. ความรู้ความสามารถ | 3.614 | 0.55 | 0.545 | 0.336 | 0.289 | 0.476 | 0.466 | 0.349 | 0.464 | 0.537 | 0.532 | 0.596 | 0.511 | 0.543 | 0.413 | 0.467 | 0.73 | (.87) | | |
| 17. วิธีการปฏิบัติงาน | 3.902 | 0.622 | 0.505 | 0.382 | 0.43 | 0.433 | 0.519 | 0.372 | 0.47 | 0.553 | 0.53 | 0.565 | 0.474 | 0.584 | 0.488 | 0.497 | 0.551 | 0.675 | (.71) | |
| 18. คุณสมบัติเฉพาะตัว | 3.798 | 0.594 | 0.488 | 0.4 | 0.371 | 0.431 | 0.524 | 0.384 | 0.489 | 0.508 | 0.533 | 0.52 | 0.429 | 0.577 | 0.459 | 0.469 | 0.614 | 0.692 | 0.757 | (.83) |

หมายเหตุ: ตัวแปรสังเกตทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตอยู่ในวงเล็บของแนวทแยงมุมของตาราง

สำหรับการทดสอบโมเดลสมมติฐานนั้น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความกลมกลืน เพื่อตรวจสอบว่าโมเดลสมมติฐานที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมกับข้อมูลที่เก็บได้จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลาง มีความสอดคล้องกันหรือไม่ โดยโมเดลสมมติฐานของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบริษัทภิบาลที่นำมาทดสอบความกลมกลืน สามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1: แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบริษัทภิบาล

จากการทดสอบค่าสถิติทดสอบความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลแรกมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่ค่อยดีนัก โดยมีค่าไคสแควร์เท่ากับ 334.30 ที่องศาอิสระเท่ากับ 129 ($p = .00$) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .84 ค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .095 และค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ .97 จึงได้ทำการปรับแก้โมเดลขึ้นมาใหม่โดยอาศัยความรู้ทางทฤษฎีประกอบกับคำแนะนำของโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลที่ปรับแก้แล้วกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า มีความกลมกลืนกันดีขึ้น โดยมีค่าไคสแควร์เท่ากับ 246.75 ที่องศาอิสระเท่ากับ 128 ($p = .00$) ถึงแม้ว่าค่าไคสแควร์จะมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เนื่องจากค่าไคสแควร์นี้ค่อนข้างอ่อนไหวกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ค่าดัชนีชี้วัดอื่น ๆ ประกอบในการพิจารณาความกลมกลืนของโมเดลที่ปรับแก้แล้ว ซึ่งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .89 ค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .07 ซึ่งน้อยกว่าค่า .08 ที่กำหนดเป็นเกณฑ์ประเมินความคลาดเคลื่อนไว้ และค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ .98

จากการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลที่ปรับแก้แล้วข้างต้น เมื่อพิจารณาโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้าง พบว่า โมเดลสะท้อนถึงความกลมกลืนในการใช้

ตัวแปรสังเกตเพื่อเป็นโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรแฝงได้อย่างดี สำหรับตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง โดยพบว่าตัวแปรสังเกตด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .80 ส่วนตัวแปรจิตวิญญาณในการทำงาน พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม คือ .92 ตัวแปรบรรษัทภิบาล พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างสูงเช่นกัน โดยพบว่าตัวแปรสังเกตด้านการปฏิบัติต่อพนักงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด คือ .92 นอกจากนี้ ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบส่วนใหญ่ค่อนข้างสูงเช่นกัน โดยมีตัวแปรสังเกตด้านคุณสมบัติเฉพาะตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .88

ตารางที่ 2: ขนาดอิทธิพลโดยรวม (TE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลทางตรง (DE) ของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานและบรรษัทภิบาล

| ตัวแปรแฝงเชิงสาเหตุ | จิตวิญญาณ ในการทำงาน | | | บรรษัทภิบาล | | | ผลการปฏิบัติงาน | | |
|---------------------|-------------------------|-----|-----|-------------|-----|-----|-----------------|-----|-----|
| | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE |
| ภาวะผู้นำ | .61 | - | .61 | .52 | .52 | - | .70 | .27 | .43 |
| จิตวิญญาณในการทำงาน | - | - | - | .84 | - | .84 | .44 | .44 | - |
| บรรษัทภิบาล | - | - | - | - | - | - | .52 | - | .52 |
| R ² | | .37 | | | .71 | | | .69 | |

หมายเหตุ ขนาดอิทธิพลทุกค่ามีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษาขนาดอิทธิพลของตัวแปรแฝงที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานและบรรษัทภิบาล พบว่า

ตัวแปรเชิงสาเหตุภายนอกที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อจิตวิญญาณในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .61 และภาวะผู้นำส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .43

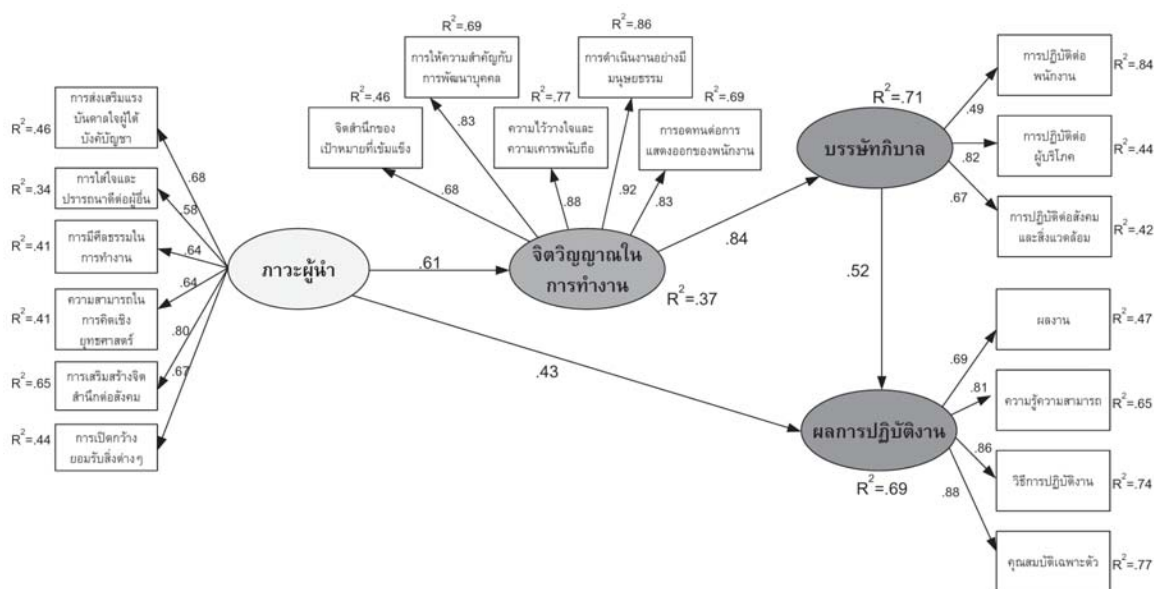
ตัวแปรเชิงสาเหตุภายในที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรผลภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ จิตวิญญาณในการทำงานส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อบรรษัทภิบาล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .84 และบรรษัทภิบาลส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .52

ตัวแปรเชิงสาเหตุภายนอกและภายในที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำส่งผลทางอ้อมต่อบรรษัทภิบาลโดยส่งผ่าน

ตัวแปรจิตวิญญาณในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .52 ภาวะผู้นำส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยส่งผ่านตัวแปรจิตวิญญาณในการทำงาน และบรรษัทภิบาล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .27 และจิตวิญญาณในการทำงานส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .44

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำสามารถอธิบายความแปรปรวนของจิตวิญญาณในการทำงานได้ร้อยละ 37 และพบว่าภาวะผู้นำและจิตวิญญาณในการทำงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของบรรษัทภิบาลได้ร้อยละ 71 และภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน และบรรษัทภิบาลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 69

ผลของเส้นทางอิทธิพลที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน บรรษัทภิบาล และผลการปฏิบัติงานในโมเดลที่ปรับแก้แล้ว สามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแบบเต็มรูปแบบของอิทธิพลของตัวแปร ได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2: แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแบบเต็มรูปแบบแสดงอิทธิพลของตัวแปร

การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีภาวะผู้นำโดยรวม และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริษัทในกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ เช่น มีค่านิยม 11 ประการ หรือ Eleven Leadership ประกอบด้วย 1) มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงผู้อื่น 2) ไม่คัดค้าน เคารพในคุณค่าของผู้อื่น 3) ใช้ปิยวาจา เป็นผู้ฟังที่ดี 4) ไม่หลงอำนาจ 5) เป็นแบบอย่างที่ดี 6) มีความยุติธรรม 7) ใช้ความ

เมตตา ดูแลลูกน้องด้วยความเอาใจใส่ 8) กล้าตัดสินใจ 9) อาทรสังคม 10) บ่มเพาะคนดี และ 11) มีใจเปิดกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของลูกน้องและผู้ร่วมงาน นอกเหนือจากนั้น บริษัทในกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ยังมีโครงการพัฒนาบุคลากรโดยมีการจัดฝึกอบรมหัวข้อ การเสริมสร้างภาวะผู้นำในหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตรสำหรับผู้ช่วยผู้จัดการร้าน ผู้จัดการร้าน ที่ปรึกษาร้าน และผู้จัดการเขต และยังมีการจัดประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อผู้บริหาร จากวัฒนธรรมองค์การและกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทมีการจัดให้กับผู้บริหารระดับกลางเหล่านี้อาจจะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับกลางมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงได้

ผลการวิจัยเกี่ยวกับจิตวิญญาณในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้ว่าองค์การมีจิตวิญญาณในการทำงานโดยรวม และรายองค์ประกอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง คือ ด้านจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง ด้านให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคล ความไว้วางใจและเคารพนับถือ และด้านการดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรมอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริษัทมีการให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยเฉพาะพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งบริษัทมีการสร้างแรงจูงใจ มีการปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์รวมทั้งการพัฒนาระบบการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลโดยมีการสำรวจความพึงพอใจ ความจงรักภักดี ตลอดจนความผูกพันและแรงจูงใจของพนักงานในการทำงานในบริษัทด้านต่าง ๆ (Employee Relationship Study) และมีการนำข้อมูลเหล่านี้ไปวางแผนและพัฒนากระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท การออกแบบกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับบริษัทเพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมและสามารถส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), 2552) สำหรับผลการศึกษาที่พบว่า จิตวิญญาณในการทำงานด้านการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจาก บริษัทยังไม่ได้ส่งเสริมให้พนักงานมีการแสดงอารมณ์หรือความรู้สึกที่แท้จริงออกมาได้อย่างตรงไปตรงมา ยังไม่ได้ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน หรือให้การทำงานอย่างสนุกสนาน มีอารมณ์ขันหรือมีการแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติมากเท่าที่ควร

ผลการวิจัยเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้ว่ามีบรรษัทภิบาลโดยรวม และรายองค์ประกอบทั้งด้านการปฏิบัติต่อพนักงาน การปฏิบัติต่อผู้บริโภค และการปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริษัทมีพันธกิจ (Mission) ว่า “มุ่งสร้างความผูกพันกับลูกค้า ด้วยการสรรหาสินค้า และบริการที่มีคุณภาพภายใต้การบริหารงานแบบ Harmony (ผสมส่วนเหมือน ผสานส่วนต่าง สร้างความกลมเกลียว ดูจวนดนตรีวงเดียวกัน) พร้อมด้วยสัมพันธภาพที่ดีกับสังคมและชุมชน” และบริษัทยังมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมธุรกิจ และข้อพึงปฏิบัติในการทำงานให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของบริษัทยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

และเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติอย่างแท้จริง บริษัทยังได้แต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลให้มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน ให้เป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและคู่มือจริยธรรมธุรกิจของบริษัท มีการพิจารณาข้อร้องเรียน ให้ความสำคัญเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน ภาครัฐ สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม และพิจารณาบทลงโทษ และยังมีคณะทำงานรับเรื่องร้องเรียนเพื่อพิจารณาถ่วงถ่วงและนำเสนอต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลเพื่อการไต่สวนและพิจารณาความเป็นธรรม นอกเหนือจากนั้น ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับรายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี พ.ศ. 2552 (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies 2009) ฉบับรายงานบริษัทที่สำรวจโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ซึ่งบริษัทได้คะแนนในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ “ดีมาก” โดยได้คะแนนในหมวดการคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สิทธิของผู้ถือหุ้น และการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสอยู่ในเกณฑ์ “ดีเลิศ” หมวดการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันอยู่ในเกณฑ์ “ดีมาก” ส่วนหมวดความรับผิดชอบของคณะกรรมการอยู่ในเกณฑ์ “ดีพอใช้” (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), 2552)

ผลการวิจัยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริษัทมีการกำหนดเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน มีการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยการสื่อสารให้พนักงานและผู้บริหารรับทราบอย่างชัดเจนโดยมีการประชุมทุกไตรมาส และประชุมใหญ่ประจำปี โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารบริษัทมีการชี้แจงความคาดหวังจากผู้บริหารอย่างชัดเจน เช่น เรื่องเงินเดือน คือ เงินที่จ่ายให้กับคุณภาพและปริมาณของงานที่สามารถผสมผสานกับงานของผู้อื่น เพื่อก่อให้เกิดสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าเต็มใจจ่ายเงินและยินดีที่จะกลับมาใช้บริการอีก นอกเหนือจากนั้น บริษัทยังมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสม มีการพัฒนาและฝึกอบรมความรู้ความสามารถให้พนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการจัดทำโครงสร้างตำแหน่งงานให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในงานอย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้อาจมีผลจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

จากผลการวิจัยที่สำคัญ พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลทางตรงโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อจิตวิญญาณในการทำงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม จูงใจหรือสนับสนุนให้ผู้ตามปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yukl, 2006; Daft, 2008) และโดยเฉพาะภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบซึ่งประกอบด้วย การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้อื่น การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการทำงาน ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารเหล่านี้ อาจส่งผลให้องค์การมีจิตวิญญาณในการทำงาน คือ มีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญต่อพนักงาน เห็นคุณค่าของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการมีความหมาย เป้าหมายขององค์การคือเป้าหมายของพนักงาน องค์การให้ความสำคัญกับการ

พัฒนาพนักงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการดำเนินการอย่างมีมนุษยธรรม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงออกอย่างเต็มที่ และผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Sass (2000) ที่กล่าวว่า จิตวิญญาณในการทำงานประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำ โดยผู้นำที่เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับเรื่องจิตวิญญาณในการทำงาน จะช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาจิตวิญญาณของบุคคลในการทำงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างจิตวิญญาณในการทำงานกับประสิทธิผลของผู้นำ (Abdullah, Alzaidiyeen and Aldarabah, 2009) ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับจิตวิญญาณในการทำงาน (รัตนรักษ์ ศรียากย์, 2553; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553) และสำหรับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลทางตรงโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดที่พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน (Yukl, 2010) และประสิทธิผลของภาวะผู้นำมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงาน (Shadare and Hammed, 2009) และผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (วีรยา พวงไทย, 2550; ศรียา เอียดเสน, 2550; ณัฐยาพัชญ์ ภวานาวิวัฒน์, 2551; ปวีริศา เนียรภาค, 2551; อัมรินทร์ สุขปาน, 2552)

ผลการวิจัยที่พบว่า จิตวิญญาณในการทำงานส่งผลทางตรงโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อบรรษัทภิบาล และส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน อาจเนื่องมาจากองค์การที่มีจิตวิญญาณในการทำงานจะมีการดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน จึงส่งผลให้มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์การที่มีคุณธรรมจริยธรรม (Robbins, 2005) ซึ่งเป็นแนวทางผลการดำเนินงานขององค์การที่มีบรรษัทภิบาลนั่นเอง ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า จิตวิญญาณในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (รัตนรักษ์ ศรียากย์, 2553; Robbins and Judge, 2009) และผลลัพธ์ของงาน (Lane, 2005) และสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า จิตวิญญาณในการทำงาน สนับสนุนผลการปฏิบัติงานขององค์การ จิตวิญญาณช่วยเพิ่มสุขภาวะและคุณภาพชีวิตของพนักงาน ทำให้พนักงานมีเป้าหมายและความหมายของชีวิต ซึ่งทำให้พนักงานมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน (Karakas, 2010)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่พบว่า บรรษัทภิบาลส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดที่พบว่า องค์การที่มีบรรษัทภิบาลในการดำเนินงานจะมียอดขายสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น (Cone and Roper, 2000 อ้างใน รมนิยฉัตร แก้วกิริยา, 2551) และส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานก้าวไปสู่ความสำเร็จ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2549) แต่หากองค์การขาดบรรษัทภิบาลในการบริหารงาน จะก่อให้เกิดปัญหาการทุจริตและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (ยงยุทธ อินทชาติ, 2548) และสอดคล้องกับที่ปราณี เกียรติสุระยานนท์ (2550) ได้สรุปข้อมูลเกี่ยวกับผลของการดำเนินงานด้วยหลักบรรษัทภิบาลต่อผลการปฏิบัติ

งาน เช่น ช่วยสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กร เพิ่มผลกำไรและขีดความสามารถในการแข่งขันและจุดยืนในตลาด ง่ายต่อการเข้าถึงแหล่งเงินทุนหรือสถาบันทางการเงิน ลดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ และเกิดการยอมรับของสังคมต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยในครั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Branco and Rodrigues (2006) ในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและมุมมองบนพื้นฐานของการใช้ทรัพยากร พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับการบริหารงาน (อัครพงษ์ เทพิน, 2548)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1) จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลทางตรงโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อจิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และส่งผลทางอ้อมต่อบรรษัทภิบาล ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร ด้วยวิธีการหลาย ๆ อย่าง เช่น การให้ความรู้และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการมีภาวะผู้นำ และการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การใช้ระบบพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล การประเมินและการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องทั้งระดับขั้นพื้นฐาน (Basic) และระดับขั้นสูง (Advance) ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมแรงบันดาลใจ การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการทำงาน ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ และภายหลังการฝึกอบรม ควรมีการติดตามผลและการสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้ทักษะและประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ นอกจากนี้ ควรนำเรื่องภาวะผู้นำมาใช้เป็นเกณฑ์สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลหรือให้ผลตอบแทนต่าง ๆ

2) จากผลการวิจัยที่พบว่า จิตวิญญาณในการทำงานส่งผลทางตรงโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อบรรษัทภิบาล และเป็นตัวแปรสื่อกลางของภาวะผู้นำก่อนที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรจึงควรมีนโยบายในการช่วยส่งเสริมเรื่องการพัฒนาจิตวิญญาณในการทำงานอย่างชัดเจน มีการนำจิตวิญญาณในการทำงานมาเป็นเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีการให้ความรู้และรณรงค์ให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของเรื่องการสร้างและส่งเสริมจิตวิญญาณในการทำงาน และมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารดำเนินงานตามแนวทางขององค์ประกอบจิตวิญญาณในการทำงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- **ด้านการสร้างจิตสำนึกของเป้าหมายร่วมกันอย่างเข้มแข็ง** เช่น ผู้บริหารควรทราบเป้าหมายของพนักงาน ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมกับการตั้งเป้าหมายขององค์การ รวมถึงการหาวิธีการทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์การเป็นเป้าหมายร่วมของพนักงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับพนักงานเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ

- **ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคล** เช่น ผู้บริหารควรสร้างระบบในการพัฒนาพนักงานทั้งความรู้ความสามารถพนักงานอย่างแท้จริง และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถและศักยภาพในการทำงานอย่างสูงสุด ให้ความสนใจกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน มีการสนับสนุนทางสังคมจากที่ทำงาน และจากครอบครัว โดยการสนับสนุนให้พนักงานมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนพนักงาน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัว มีระบบการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีระบบชื่นชมและส่งเสริมพนักงานในทางที่ดี มีระบบการพัฒนาพนักงานให้สามารถพัฒนาถึงระดับจิตวิญญาณของพนักงาน เช่น การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม การทบทวนตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การสร้างกาลยาณมิตร การฝึกคิดเชิงบวก และมีการส่งเสริมให้พนักงานได้ทำกิจกรรมเพื่อสังคม

- **ด้านความไว้วางใจและการแสดงออกถึงความเคารพพนักงาน** เช่น ผู้บริหารควรมีการสื่อสารอย่างเปิดเผย รับฟังข้อมูลจากพนักงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้อิสระ ให้เกียรติ และมีความซื่อสัตย์ต่อกัน

- **ด้านการดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม** เช่น ผู้บริหารควรมีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างยุติธรรม มีการมอบหมายอำนาจในการทำงานและการตัดสินใจให้กับพนักงาน ให้ความสำคัญกับความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวของพนักงาน และอาจจะมีการวางเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นให้กับพนักงาน

- **ด้านการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน** เช่น บริษัทควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความรู้สึกที่แท้จริง และให้อิสระพนักงานเป็นตัวของตัวเองได้อย่างเต็มที่ สามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างตรงไปตรงมา มีการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พนักงานมีความสุข และจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานทำงานอย่างสนุกสนาน เช่น อาจจะจัดกิจกรรมช่วงโหม่งแห่งความสุขในการทำงาน ให้พนักงานมีการแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติและมีอารมณ์ขันในการทำงาน

3) จากผลการวิจัยที่พบว่า บริษัทภิบาลมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน และเป็นตัวแปรสื่อกลางของจิตวิญญาณในการทำงานก่อนที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์การอาจจะมีการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อช่วยส่งเสริมบริษัทภิบาล เช่น การยกย่องผู้บริหารที่มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานตามหลักบริษัทภิบาลให้เป็นแกนนำและเป็นต้นแบบให้ผู้บริหาร

คนอื่น ๆ ตลอดจนพนักงานตระหนักถึงความสำคัญและปฏิบัติตามแนวทางบรรษัทภิบาล นอกจากนี้ อาจจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงด้านการพัฒนาบรรษัทภิบาล การสร้าง เครือข่ายของกลุ่มผู้บริหารในการช่วยเหลือ ศึกษาปัญหาอุปสรรค แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวกับการดำเนินการตามหลักบรรษัทภิบาล และมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความ สำคัญ และความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับหลักบรรษัทภิบาลให้กับผู้บริหาร และพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

ค่านิยม

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิจัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีงบประมาณ 2553 จาก สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เอกสารอ้างอิง

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน เอกชน. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.*
- กุลนันท์ เลี้ยงสุสันต์. (2553). *ปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต่อธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อ ธรรมาภิบาลของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์- มหบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- คณะกรรมการบรรษัทภิบาลแห่งชาติ. (2545). *ประโยชน์ของบรรษัทภิบาล.* [Online]. <http://www.cgthailand.org>, 8 สิงหาคม 2553.
- ชาครียา ศรีทอง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะคิดต่องานบริการ กับ ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์- มหบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- ณัฐยาพัชณ์ ภาวนาวิวัฒน์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เขาวนอารมณ์ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย บริษัทค้าปลีก แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์- มหบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.*
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.
- นภดล ร่มโพธิ์ และ มนวิภา ผดุงสิทธิ์. (2552). *เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). (2552). *รายงานประจำปี 2552.* กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน).

- บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ และ บุญมี ลี. (2544). *ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล*. รายงานการวิจัย, สถาบันพระปกเกล้า.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราณี เกียรติสุระยานนท์. (2550). *SMEs สร้างธรรมาภิบาลเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- ปวีศา เนียรภาค. (2551). *ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- การดี อนันต์นาวิ. (2548). *การวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. รายงานการวิจัย ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยงยุทธ์ อินทชาติ. (2548). “ความรับผิดชอบ ธรรมาภิบาล และการพัฒนาที่ยั่งยืน.” *วิชาการปริทัศน์*. (เมษายน 2548), 15-19.
- รมณีนัยรัตน์ แก้วกิริยา. (2551). *บริษัทปริบาล (ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร) ทำการกุศลเพื่อภาพลักษณ์องค์กรและตอบสนองประเด็นสังคม*. กรุงเทพมหานคร: ยูนิเวอร์แซล พับลิชชิง.
- รสสุคนธ์ วีระเสถียร. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ภาวะผู้นำ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็มบี-มินิแบ ไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2548). *การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย*. รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. (2551). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน*. กรุงเทพมหานคร: โครงการปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาคพิเศษ.
- รัตนรักษ์ ศรียาภัย. (2553). *ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณองค์การกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- วีรยา พวงไทย. (2550). *ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธมลวรรณ มีเหมย. (2553). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2541). *แผนแม่บทการพัฒนากำลังคนเพื่ออุตสาหกรรม การผลิตและบริการของประเทศไทย พ.ศ. 2541-2549*. รายงานฉบับสมบูรณ์, ฝ่ายการวิจัยทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาสังคม, มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- ศรียา เอียดเสน. (2550). *ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์กร และผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2547). *วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2549). *ธรรมาภิบาล (Good Governance)* [Online]. <http://www.ismed.or.th/SME2/src/bin/controller.php?view=knowledgeInsite.KnowledgesDetail&p=&nid=&sid=32&id=118&left=16&right=17&level=3&lv1=3> (เข้าถึงวันที่ 30 พฤษภาคม 2551).
- สุธรรม อัสวศักดิ์สกุล. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร และผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อัศรพงศ์ เทพิน. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อัมรินทร์ สุขปาน. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น สายงานรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- อิสระ บุญญะฤทธิ์. (2545). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์กร และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- Abdullah A.K.; Alzaidiyeen N.J. and Aldarabah I.T. (2009). "Workplace Spirituality and Leadership Effectiveness Among Educational Managers in Malaysia." *European Journal of Social Sciences*. 10(2), 304-316.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture." *Public Administration Quarterly*. 17, 112-121.
- _____. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Branco, M.C., Rodrigues L.L. (2006). "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives." *Journal of Business Ethics*. 69, 111-132.
- Daft, R.L. (2008). *The Leadership Experience*. 4th ed. Florida: Harcourt, Inc.
- George, M.J. (2000). "Emotional and Leadership: The role of emotional intelligence." *Human Relation*. 53, 1027-1055.
- Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. (2003). "Toward a science of workplace spirituality.", in Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. (Eds), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, M.E. Sharpe, Armonk, NY. cited in Krahnke, K., Giacalone, R.A., and Jurkiewicz C.L. (2003). "Point-counterpoint: measuring workplace spirituality." *Journal of Organizational Change Management*. 16(4): 396-405.
- Jung, D.I., B.M. Bass, & J.J. Sosik. (1995). "Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures." *Journal of Leadership Studies*. 2(4), 3-18.
- Karakas, F. (2010). "Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review." *Journal of Business Ethics*. 94, 89-106.
- Lane, B.N. (2005). *Understanding Anticipatory Grief: Relationship to Coping Style, Attachment Style, Caregiver Strain, Gender Role Identification, and Spirituality*. Doctor of Philosophy Thesis in Counseling Psychology, Texas A&M University.
- Lee, M. (1991). "Spirituality in Organizations: Empowerment and Purpose." *Management Education and Development*, 22(3): 221-226.
- Moore, T.W. and Casper, W.J. (2005). *The Mediating Effects of Spirituality on Transformational Leadership and Turnover Intentions*. Paper presented at the Academy of Management, Honolulu.
- Neck, C.P. and Milliman, J.F. (1994). "Thought self-leadership: finding spiritual fulfillment in organizational life." *Journal of Managerial Psychology*. 9(6), 9-16.

- Northhouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. 4th ed. CA: Sage Publications.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. 11th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior*. 12th ed. New Jersey: Pearson Education.
- _____. (2009). *Organizational Behavior*. 13th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Sass, J.S. (2000). "Characterizing organizational spirituality: An organizational communication culture approach." *Communication Studies*. 51(3): 195-207.
- Schermerhorn, J.R. (2002). *Management*. 7th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shadare O.A. and Hammed T.A. (2009). "Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria." *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. 16(2009), 7-17.
- Sosik, J.J., & Megerian, L.E. (1999). "Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions." *Group and Organization Management*. 24, 367-390.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- _____. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall. Inc.