

# ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรลุภารกิจบาล

รัตติกรนิ จงวิศาล\*

## บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรหัตภิบาลของผู้บริหารระดับกลาง เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มบริษัท ชีพี ออสล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 240 คน โดยใช้แบบวัดมาตราส่วนประมาณค่าแบบรายงานตนเอง ประกอบด้วย แบบวัดภาวะผู้นำ แบบวัดจิตวิญญาณในการทำงาน แบบวัดผลการปฏิบัติงาน และแบบวัดบรรหัตภิบาล โดยแบบวัดนี้ได้มีการหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ผลการทดสอบโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อ จิตวิญญาณในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน จิตวิญญาณในการทำงาน ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อบรรหัตภิบาล บรรหัตภิบาลส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวก ต่อผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำส่งผลทางอ้อมต่อบรรหัตภิบาลโดยส่งผ่านตัวแปรจิตวิญญาณ ในการทำงาน ภาวะผู้นำส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยส่งผ่านตัวแปรจิตวิญญาณ ในการทำงาน และบรรหัตภิบาล จิตวิญญาณในการทำงานส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยส่งผ่านบรรหัตภิบาล ภาวะผู้นำสามารถอธิบายความแปรปรวนของจิตวิญญาณในการทำงานได้ร้อยละ 37 นอกจากนี้ ภาวะผู้นำและจิตวิญญาณในการทำงานสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของบรรหัตภิบาลได้ร้อยละ 71 และภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงานและบรรหัตภิบาลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 69 จากผลของการวิจัยดังกล่าว องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงานและบรรหัตภิบาล เพื่อส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางสูงขึ้น

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน บรรหัตภิบาล

\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร 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 การทำให้ภาครัฐกิจอุตสาหกรรมมีความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติได้ โดยองค์การต่าง ๆ จะต้องสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีความเป็นเลิศ เนื่องจากความคาดหมายของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ และองค์การจำเป็นต้องใช้หลักธรรมาภิบาล หรือบรรษัทภิบาลในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้องค์การและประเทศสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศไทย กลุ่มธุรกิจหนึ่งที่บริหารงานโดยคนไทยจนประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เป็นบริษัททันนำหั้งในประเทศไทยและในภูมิภาคเอเชีย และมีอัตราการเจริญเติบโตแบบก้าวกระโดด คือ กลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์และก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 เป็นบริษัทของคนไทยที่ประกอบธุรกิจหลักด้านค้าปลีกประเทร้านค้าสะดวกซื้อในประเทศไทยภายใต้เครื่องหมายการค้า “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 เพื่อประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนรับชำระเงินค่าสินค้าและบริการ บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด เพื่อประกอบธุรกิจและผลิตและจำหน่ายอาหาร เช่น แฮงและเบเกอรี่ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้ง บริษัท ปัญญาราช จำกัด เพื่อให้บริการเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม การจัดสัมมนาทางวิชาการและอื่น ๆ ของบริษัทในกลุ่ม (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), 2552) ซึ่งจากผลการดำเนินการดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ากลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นกลุ่มบริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจไทย ให้กับประเทศไทยเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและมีความตั้งใจในการพัฒนาประเทศ

การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่ประสบความสำเร็จมีการศึกษาในหลายสาขา สาขางานด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ เป็นสาขานึงที่สนใจศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความสามารถในการแข่งขันได้ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยเฉพาะอย่างยิ่งของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสามารถทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างสูงสุด สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบต่อ

องค์การและงาน มีความสุขในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนา สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิผลและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุด ทำให้องค์การพัฒนา เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านของวัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Yukl, 2010) มีความเป็นเลิศและสามารถประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เช่น ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของกลุ่มหรือองค์การ (กล่าววรรณชัยวนิชคิริ, 2536; ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538; อิสรະ บุญญาฤทธิ์, 2545 และ Bass and Avolio, 1994) วัฒนธรรมองค์การ (Bass and Avolio, 1993; Jung, Bass and Sosik, 1995) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (ชาคริยา สีทอง, 2547; สุธรรม อัศวัตถ์สกุล, 2549; วีรยา พวงไทย, 2550; ครรยา เอี้ยดเสน, 2550; ณัฐยาพัชญ์ ภานุวิวัฒน์, 2551; ประวิศา เนียรภาค, 2551; อัมรินทร์ สุบาน, 2552; Sosik and Megerian, 1999; Shadare and Hammed, 2009 และ George, 2000) ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารจัดการที่ดี (การดี อนันตนาวี, 2548) และมีอิทธิพลต่อธรรมาภิบาล (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553)

นอกจากภาวะผู้นำของผู้บริหารแล้ว ในระดับองค์การ ได้มีนักวิชาการให้ความสำคัญ และศึกษาเรื่องจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace Spirituality) ซึ่งเป็นการที่องค์การจะหนักถึง ชีวิตภายในของตัวพนักงานผ่านการหล่อเลี้ยงตัวงานที่มีความหมาย ส่งผลให้พนักงานมีการแสวงหา ความหมายและจุดมุ่งหมายในงาน มีความประรานาที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และต้องการ ความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ (Robbins and Judge, 2007) โดยมีการศึกษาพบว่า องค์การ ที่ได้นำเทคนิคในเรื่องจิตวิญญาณมาใช้เป็นพื้นฐานในการทำงาน จะมีการพัฒนาผลผลิตสูงขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Colin, 1999 cited in Robbins, 2005) และยังพบว่า องค์การที่ให้ บุคลากรหรือพนักงานมีโอกาสพัฒนาจิตวิญญาณจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าองค์การที่พนักงาน ไม่มีโอกาส (Neck and Milliman, 1994) และมีการศึกษาพบว่า จิตวิญญาณในการทำงานมีความ สัมพันธ์ทางบวกกับการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) (Lee, 1991) มีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น (กล่าววรรณ มีหมาย, 2553) และมีความสัมพันธ์ทางลบ กับการตั้งใจลอกของพนักงาน (Moore and Casper, 2005) และยังมีความสัมพันธ์กับความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ความพึงพอใจของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของทีม และความผูกพันต่อองค์การ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) และยังมีการศึกษาพบว่า จิตวิญญาณในการทำงานเป็นตัวแปรที่มี อิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลโดยรวมต่อ ความยืดมั่นผูกพันของพนักงาน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553)

ปัจจุบันประเทศไทยเริ่มให้ความสำคัญในการนำหลักบรรษัทกิบาลไปปรับใช้กับการบริหาร งานและการปฏิบัติงานขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ผลของการที่องค์การมีบรรษัทกิบาล

ຈະທໍາໃຫ້ປະເທດມີການພັດນາໄປໃນທີ່ທາງທີ່ດີ ແລະເກີດຄວາມເປັນຫວົມທັງໃນດ້ານເຄຮັດກົງຈິຈ ສັງຄມ ແລະການເນື່ອງ (ບຸ່ນບົນ ຂໍ້ເຈົ້າລູ່ວັດນະ ແລະ ບຸ່ນມີ ສີ, 2544) ແລະໂດຍເພາະອ່າງຍິ່ງ ໃນແຜນຍຸທອສາສຕ່ຽງ ການພັດນາປະເທດ ຕາມແພນພັດນາເຄຮັດກົງຈິຈ ແລະ ສັງຄມແຫ່ງໜາຕີ ລັບປີທີ່ 10 (ພ.ສ. 2550-2554) ດ້ານຍຸທອສາສຕ່ຽງການເສີມສ້າງຮຽມາກົບາລ (Good Governance) ໃນການບໍລິຫານຈັດການປະເທດ ໄດ້ກຳຫັດໃຫ້ມີການສ່າງເສີມມາຄຸງກົງຈິຈເອກະນີໃຫ້ເກີດຄວາມເໝັ້ມແໜຶ້ງ ສຸຈິຕ ແລະມີຮຽມາກົບາລ ສໍາຮັບ ການອຸງກົງຈິຈໄດ້ມີການໃໝ່ແນວຄິດຮຽມາກົບາລໃນການບໍລິຫານຈັດການອົງກົງຈິຈເຫັນເດືອກັນແລະໄດ້ມີການໃໝ່ ຄໍາວ່າ ບຣ້າຫຼັກົບາລ (Good Corporate Governance) ຜຶ່ງເປັນຄວາມຮັບຜິດຂອບແລະໜ້າທີ່ ທີ່ກ່ຽວກົດກ່ຽວຂ້ອງກົດກ່ຽວຂ້ອງຄົງກົງຈິຈມີບຣ້າຫຼັກົບາລໃນການບໍລິຫານຈັດການຍ່ອມທຳໃຫ້ ອົງກົງຈິຈປະສົບຄວາມສໍາເຮົາຍ່າງແທ້ຈິງແລະຍື່ງຍື່ນ

ຈັກການທັນແນວຄິດທຸກໆງົດ ແລະການວິຈີຍທີ່ເກີຍວ້ອງ ພບວ່າ ກາວະຜູ້ນໍາ ຈົດວິນຍານ ໃນການທຳການ ພລກາຣປິບຕິງານ ແລະບຣ້າຫຼັກົບາລຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ເປັນປັຈຈີຍທີ່ສໍາຄັນທີ່ອາຈຈະມີ ຄວາມສົມພັນຮັກກັນ ຕັ້ງນັ້ນ ໃນການສຶກຂາວິຈີຍໃນຄັ້ງນີ້ ຜົວລັບຈິງມີຄວາມສົນໃຈທີ່ຈະສຶກຂາວກາວະຜູ້ນໍາ ຈົດວິນຍານໃນການທຳການ ພລກາຣປິບຕິງານແລະບຣ້າຫຼັກົບາລຂອງຜູ້ບໍລິຫານຮະດັບກລາງໃນກຸລຸ່ມ ບຣີ່ທ ຊີປີ ອອລົດ ຈຳກັດ (ມາຫານ) ເພື່ອນໍາອົງກົງຄວາມຮູ້ທີ່ໄດ້ປີໃຫ້ໃນຄັດເລືອກ ສຽງໜາ ແລະພັດນາບຸຄລາກາຮ ຜູ້ບໍລິຫານ ແລະອົງກົງກາຮ ຮວມເຖິງສ່າງເສີມໃຫ້ອົງກົງກາຮກຸງກົງຈິຈ ມີພລກາຣປິບຕິງານແລະມີບຣ້າຫຼັກົບາລ ມາກຍື່ງຍື່ນຕ່ອໄປ

## ວັດຖຸປະສົບຄົງກົງຈິຈ

ໃນການວິຈີຍຄັ້ງນີ້ຜົວລັບຈິງມີວັດຖຸປະສົບຄົງກົງຈິຈ

- ເພື່ອສຶກຂາວຮະດັບກາວະຜູ້ນໍາ ຈົດວິນຍານໃນການທຳການ ພລກາຣປິບຕິງານ ແລະບຣ້າຫຼັກົບາລຂອງຜູ້ບໍລິຫານຮະດັບກລາງໃນກຸລຸ່ມບຣີ່ທ ຊີປີ ອອລົດ ຈຳກັດ (ມາຫານ)
- ເພື່ອສຶກຂາວໂຄຮງສ້າງຄວາມສົມພັນຮະຮ່ວງກາວະຜູ້ນໍາ ຈົດວິນຍານໃນການທຳການ ພລກາຣປິບຕິງານ ແລະບຣ້າຫຼັກົບາລຂອງຜູ້ບໍລິຫານຮະດັບກລາງໃນກຸລຸ່ມບຣີ່ທ ຊີປີ ອອລົດ ຈຳກັດ (ມາຫານ)

## ປະໂຍບົນທີ່ຄາດວ່າຈະໄດ້ຮັບ

ໄດ້ຂ້ອມູນ ອົງກົງຄວາມຮູ້ເກີຍວ້ອນກາວະຜູ້ນໍາ ແລະພລກາຣປິບຕິງານທີ່ສາມາດນຳໄປໃຫ້ໃນກາຮ ພົມຄັດເລືອກ ສຽງໜາ ແລະພັດນາຜູ້ບໍລິຫານໃຫ້ມີກາວະຜູ້ນໍາ ແລະພລກາຣປິບຕິງານທີ່ດີເກີນ ແລະໄດ້ ຂ້ອມູນຄວາມຮູ້ເກີຍວ້ອນຈົດວິນຍານໃນການທຳການ ແລະບຣ້າຫຼັກົບາລທີ່ສາມາດນຳໄປໃຫ້ໃນການພັດນາ ແລະສ່າງເສີມໃຫ້ອົງກົງກາຮມີຈົດວິນຍານໃນການທຳການ ແລະບຣ້າຫຼັກົບາລທີ່ມາກຍື່ງຍື່ນຕ່ອໄປ

## การบททวนเอกสาร

ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ยกตัวอย่าง เช่น รัตติกรน์ จงวิศาล (2551) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าเป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกระตุนจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือ และยอมรับและทำให้เกิดความพยาຍາມ และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะปฏิบัติงานหรือดำเนินงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน ส่วน Yukl (2006) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการของการ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการที่ต้องการ ปฏิบัติให้สำเร็จอึกทั้งเป็นกระบวนการช่วยเหลือให้ความพยาຍາมของบุคคลและกลุ่มได้บรรลุถึง เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับที่ Northhouse (2007) ได้ให้ความหมายของภาวะ ผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกเหนือ จากนั้น Daft (2008) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าเป็นอิทธิพลที่ล้มพันธ์ระหว่างผู้นำและ ผู้ตาม ซึ่งตั้งใจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงและทำให้เกิดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนร่วมกัน จากนิยามดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม หรือกระบวนการที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจูงใจ หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม กลุ่ม หรือองค์กร

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีการศึกษาและจำแนกกลุ่มแนวคิดทฤษฎีเป็นแนวทาง ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม แนวคิดทฤษฎีส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำ เป็น แนวคิดทฤษฎีที่มีเนื้อหาและโครงสร้างเป็นการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้จากบริบททางสังคม หรือองค์กรของประเทศไทยและวัฒนาการที่มีอยู่ทั้งล้วน รัตติกรน์ จงวิศาล (2548) จึงได้ทำการศึกษาภาวะ ผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามบริบทของสังคมไทย ซึ่งผลการศึกษาวิจัยได้แนวคิด ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์กร พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วม ในการทำงาน อึกทั้งตัวผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเองต้องทำหน้าที่เป็นผู้จัดประการความคิดให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้าง แรงบันดาลใจให้ทีมงาน และให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดหนึ่งอีกด้วย

ອົງດົກປະກອບທີ 2 ການໄສ່ໃຈແລະປະຮາດທີ່ຕ່ອງໜີ່ນ ພໍາຍົງ ພຸດີກຣມຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ທີ່ເຊື່ອຜູ້ບັນດັບບໍລິຫານທີ່ແສດງອອກຂຶ້ນການຮັກຫານ້າໃຈຜູ້ຕ່ັງປັບບໍລິຫານ ພຍາຍາມທຳໃຫ້ຜູ້ໜີ່ນມີຄວາມສຸຂ່າ ອອມຂອມປະໂຍ້ໜີ່ນແກ່ທຸກໆຝ່າຍ ມີຄວາມເມຕຕາ ກຽມາ ໂອບອ້ອມອາວີ່ ສ້າງຄວາມສັນຕະພາບເປັນກັນເອງກັບຜູ້ຕ່ັງປັບບໍລິຫານ ແລະໃຫ້ອັກຍັກຄວາມຝຶດພາດຂອງຜູ້ໜີ່ນ

ອົງດົກປະກອບທີ 3 ການມີຄືລໍຮົມໃນການກໍາງານ ພໍາຍົງ ພຸດີກຣມຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ທີ່ເຊື່ອຜູ້ບັນດັບບໍລິຫານທີ່ມີຄວາມພົບປັນກັບການ ທີ່ອັນການພາບຂອງສິນຕ້າຫຼືບໍລິຫານ ຮັກຫາຄຳພຸດ ຍືດມັນໃນຕືລໍຮົມ ມີການດຳເນີນກາຮອຍ່າງໂປ່ງໃສທຽບສອບໄດ້ ແລະມີຄວາມໜີ່ວັດທີ່ຕ່ອງໜີ່ນ

ອົງດົກປະກອບທີ 4 ຄວາມສາມາດໃນການຄົດເບີງຢູ່ທະສາດຕົວ ພໍາຍົງ ພຸດີກຣມຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ທີ່ເຊື່ອຜູ້ບັນດັບບໍລິຫານທີ່ແສດງອອກຂຶ້ນການມີວິສັຍທັກນີ້ ຖັງເທົ່າກັນການເປົ່າຍືນແປລັງ ມອງກາຮັນໄກລ ແລະ ມີຄວາມຄົດເບີງກາລູ່ທີ່

ອົງດົກປະກອບທີ 5 ການເສີມສ້າງຈົດສຳນິກຕ່ອລັງຄມ ພໍາຍົງ ພຸດີກຣມຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ທີ່ເຊື່ອຜູ້ບັນດັບບໍລິຫານທີ່ຢືດຫລັກບໍລິຫານ ປຸລູກຝັ້ງໃຫ້ຄົນໃນອົງດົກການເລີຍສະລະເພື່ອສ່ວນຮວມແລະສັງຄມ ປຸລູກຝັ້ງຈະຍິຮ່ວມໃຫ້ກັບຜູ້ຕ່ັງປັບບໍລິຫານ ສ້າງແລະສັ່ງເສີມວັດທະນະ ປະເພີ່ນທີ່ຕື່ ແລະດຳເນີນກາຮັນ ທີ່ເຊື່ອດຳເນີນຮູ່ກົງໂດຍມຸ່ງຄືນປະໂຍ້ໜີ່ໃຫ້ກັບສັງຄມ

ອົງດົກປະກອບທີ 6 ການເປີດກວ້າງຍອມຮັບສິ່ງຕ່າງ ພໍາຍົງ ພຸດີກຣມຂອງຜູ້ບໍລິຫານ ທີ່ເຊື່ອຜູ້ບັນດັບບໍລິຫານທີ່ຮັບຝຶກຄວາມຄົດເຫັນຂອງຜູ້ໜີ່ນ ຍອມຮັບການເປົ່າຍືນແປລັງ ແລະຍອມຮັບຂ້ອດ້ອຍຂອງຕົນເອງ

ນອກຈາກນີ້ ໄດ້ມີການນຳແນວຄົດກວະຜູ້ນໍາ 6 ອົງດົກປະກອບໄປໃໝ່ໃນການຕຶກກາກັບກຸລຸ່ມຕ້ວອຍ່າງຕ່າງ ພໍາຍົງ ໂດຍພລກາວິຈີ້ຍທີ່ສຳຄັນສ່ວນໜຶ່ງ ພບວ່າ ກວະຜູ້ນໍາ 6 ອົງດົກປະກອບມີຄວາມສັນພັນອົງກັບພລກາບປົງປັຕົງຂອງຫວ່ານ້າພັນການຕ້ອນຮັບບນເຄື່ອງບິນ ບຣີ່ຫ້ ກາຮັນໄທຢ ຈຳກັດ (ມ່ານານ) (ປະວິສາ ເນີຍົກາຄ, 2551; ຮັດນັກໜ້າ ດຣີຢາກ້ຍ, 2553) ມີຄວາມສັນພັນອົງກັບພລກາບປົງປັຕົງຂອງຜູ້ບັນດັບບໍລິຫານ ບຣີ່ຫ້ ເວັ້ນເອັມບີ-ມິນິແປໄທຢ ຈຳກັດ (ຮສສຸຄນົ້ວ ວິໄຈເສັ່ນຢີ, 2553) ມີຄວາມສັນພັນອົງກັບພລກາບປົງປັຕົງຂອງຫວ່ານ້າແຜນກາຍ ບຣີ່ຫ້ທ່າປົກສຶກ (ລັ້ນສູງພັ້ນຍົງ ກາວນາວິວັດນີ້, 2551) ມີຄວາມສັນພັນອົງກັບອຮຣມາກົບລາຍງອງຜູ້ປະກອບການ SMEs (ກຸລັນທີ ເລີ່ມສູນສັນຕິ, 2553) ແລະກວະຜູ້ນໍາ 6 ອົງດົກປະກອບສ່າງພົດໂດຍທຽບຕ່ອງຄວາມຍືດມິ່ນຜູ້ພັນຂອງພັນການແລະຄວາມພຶກພອໃຈໃນການກໍາງານຂອງພັນການໃນອົງດົກກວະຜູ້ນໍາເອກະນັດການສ່ອສາຮແລະໂທຣມານາຄມ (ຮັດຕິກຣົນ ຈົງວິສາລ, 2553) ໃນການຕຶກກາວິຈີ້ຍຄົງນີ້ຜູ້ວິຈີ້ຍໄດ້ເລືອກກວະຜູ້ນໍາ 6 ອົງດົກປະກອບມາໃໝ່ໃນການຕຶກການ ເນື່ອຈາກເປັນແນວຄົດກວະຜູ້ນໍາທີ່ສາມາດຮັບພັນນາໄດ້ທັງໝົດໄໝ່ພບວ່າມີການຕຶກກາກັບອົງດົກດັ່ງກ່າວ

#### ແນວຄົດເກື່ອງກັບຈົດວິຍະນານໃນການກໍາງານ

ໃນໜ່ວງ 2-3 ປີທີ່ຜ່ານມາ ຈົດວິຍະນານໃນການກໍາງານເປັນເວົ້ອງທີ່ໄດ້ຮັບຄວາມສົນໃຈເປັນຍ່າງມາກ

จึงทำให้มีนักวิชาการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณในการทำงานกันเพิ่มมากขึ้น โดยในการศึกษามีการให้ความหมายจิตวิญญาณในการทำงาน ตัวอย่างเช่น Giacalone and Jurkiewicz (2003 cited in Krahne, Giacalone and Jurkiewicz, 2003) กล่าวถึงจิตวิญญาณในการทำงานว่า เป็นกรอบแนวคิดของค่านิยมขององค์การ ที่แสดงถึงวัฒนธรรมซึ่งสนับสนุนประสบการณ์ของพนักงานโดยผ่านกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมสำนึกรักของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในแนวทางที่มีการนำเสนอความรู้สึกที่สมบูรณ์แบบและมีความสุขสนับสนุน Robbins and Judge (2009) ได้สรุปความหมายจิตวิญญาณในการทำงานว่าหมายถึงการที่องค์การสนับสนุนให้พนักงานมีการตระหนักรู้ว่าคนมีชีวิตภายใน (Inner Life) ที่ได้รับการหล่อเลี้ยงและถูกหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย องค์การจะตระหนักรู้คนมีทั้งจิตใจและจิตวิญญาณ มีการแสวงหาความหมายและเป้าหมายในงานของพวกรเขา และมีความประรารถนาที่จะมีความสัมพันธ์กับความเป็นมนุษย์ (Human Being) ของผู้อื่นและเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนจากการบททวนความหมายของจิตวิญญาณในการทำงาน สามารถสรุปได้ว่า จิตวิญญาณในการทำงาน หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้พนักงานมีการตระหนักรู้ชีวิตภายในของตัวพนักงาน ผ่านการหล่อเลี้ยงด้วยงานที่มีความหมาย ส่งผลให้พนักงานมีการแสวงหาความหมายและจุดมุ่งหมายในงาน มีความประรารถนาที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และต้องการความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ นอกเหนือจากนั้น Robbins and Judge (2007) ได้บททวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสรุปจิตวิญญาณในการทำงาน เป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) จิตสำนึกรักของเป้าหมายที่เข้มแข็ง หมายถึง การที่องค์การทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่า เป้าหมายขององค์การเป็นเป้าหมายเดียวกันกับของพนักงาน มีการช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานโดยมีได้แสวงหาผลกำไรเป็นเป้าหมายหลักแต่เพียงอย่างเดียว มีการสื่อสารให้พนักงานทราบพันธกิจ (Mission) ขององค์การและทำให้พนักงานทราบว่าอะไรเป็นค่านิยม (Values) ขององค์การและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ องค์การให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุดและต้องการให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีในการใช้สินค้าหรือบริการ

2) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคล หมายถึง การที่องค์การให้ความสำคัญกับค่านิยมของพนักงานแต่ละคน ช่วยพัฒนาพนักงานให้เกิดการเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง รู้สึกว่างานมีความท้าทายและองค์การตระหนักรู้ถึงคุณค่าของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ทักษะของตนเองในการทำงาน สนับสนุนให้พนักงานมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับครอบครัว องค์การเชื่อว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับการให้พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

3) ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ หมายถึง การที่องค์การมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างเปิดเผย ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพและเกิดความเชื่อสัมย์ในการทำงาน

ຮ່ວມກັນ ຮ່ວມถື້ນໍ້າສັດຍີໃນຄຸນພາພຂອງສິນຄ້າຫຼືອບຮົກການ ພັນກັງານໃນອົງຄໍການມີຄວາມໄວ້ວ່າງໃຈ ໃຫ້ເກີຍຮົດ ແລະໃຫ້ຄວາມໜ່ວຍເຫຼືອໜຶ່ງກັນແລະກັນໃນການກໍາງານ ກາຍໃນອົງຄໍການມີບໍລະຍາກາສກາກໍາງານທີ່ເປັນ ອີສະຣະແລະຜູ້ບໍລະຍາກາສກາກໍາງານທີ່ຈະຍອມຮັບຄວາມຜິດພາດທີ່ເກີດຈຶ່ນ

4) ກາຣດໍາເນີນງານອ່າງມີມິນຸ່ຍອຮ່ວມ ພາຍເຖິງ ກາຣທີ່ອົງຄໍການມີບໍລະຍາກາສກາກໍາງານໄວ້ວ່າງໃຈ ສູງ ມີກາຣດໍາເນີນງານອ່າງມີມິນຸ່ຍອຮ່ວມ ມີຕາງເງວລາກາຮ່າງທີ່ຢືດຫູ່ນ ມີກາຣໃຫ້ຮັງວັລ້ອ ໃຫ້ພົລຕອບແທນກັບຜົລການປະກົບຕົງຈານຂອງກຸລຸມຫຼືອທີມ ທ້າວໜ້າງານໃຫ້ຄວາມໄວ້ວ່າງໃຈໃນການກໍາງານ ແກ່ພັນກັງານແລະມີກາຣມອບໝາຍໍານາຈໃນການກໍາງານແລະກາຮັດລືນໃຈໃຫ້ກັບພັນກັງານ ມີກາຣດູແລະແລ້ວ ໃຫ້ຄວາມສຳຄັງກັບສີທີ່ແລະສົ່ງເສີຣີແຮງຈູງໃຈໃນການກໍາງານໃຫ້ກັບພັນກັງານ ທໍາໃຫ້ພັນກັງານຮູ້ສຶກນີ້ ຄວາມມັ້ນຄົງໃນການກໍາງານແລະສາມາຮັດຕອບສູນອົງຄວາມຕ້ອງກາຮອງລູກຄ້າໄດ້ ແມ່ວ່າຈາຈະຕ້ອງມີກາຣລະເມີດນີ້ຢືນຢັນຫຼືວິທະຍາຫຼືວິທະຍາເປີຍນີ້ອົງຄໍກາຮັດຕົມຕາມ

5) ກາຣອົດທັນຕ່ອກກາຮັດຕົມຕາມພັນກັງານ ພາຍເຖິງ ກາຣທີ່ອົງຄໍກາຮັດຕົມຕາມໃຫ້ພັນກັງານ ແສດຄວາມຮູ້ສຶກທີ່ແທ້ຈິງອອກມາໄດ້ ໃຫ້ອົສະພັນກັງານເປັນຕ້າວອງຕ້າວເອງໄດ້ອ່າຍເຫັນທີ່ແລະໃຫ້ພັນກັງານ ແສດອົມນີ້ໄດ້ອ່າຍຕຽບໄປຕຽມມາ ອົງຄໍກາຮ່າຍໃຫ້ພັນກັງານກໍາງານອ່າງສູນກຸສານ ມີກາຣແສດງອອກ ອ່າຍເປັນຮ່ວມຫາຕີແລະມີອົມນີ້ຂັ້ນໃນການກໍາງານ

ຈາກກາຣຕຶກສາເອກສາຮ່າງທີ່ເກີຍວ່າ ຜູ້ວິຈີຍໄດ້ເລືອກໃຫ້ອົງຄໍປະກອບຈິຕົວຢູ່ຢານໃນການກໍາງານ ຂອງ Robbins and Judge (2007) ປຶ້ງປະກອບດ້ວຍ ຈົດສຳນັກຂອງເປົ້າໝາຍທີ່ເຂັ້ມແໜ້ງ ກາຣໃຫ້ຄວາມສຳຄັງກັບກາຮັດຕົມຕາມ ຄວາມໄວ້ວ່າງໃຈ ແລະຄວາມເຕັກພັນບົດຕື່ອ ກາຣດໍາເນີນງານອ່າງມີມິນຸ່ຍອຮ່ວມ ແລະກາຣອົດທັນຕ່ອກກາຮັດຕົມຕາມພັນກັງານ ເນື່ອຈາກເປັນແນວຄິດຈິຕົວຢູ່ຢານໃນການກໍາງານທີ່ມີຄວາມໝາຍແລະອົງຄໍປະກອບທີ່ໜັດເຈນແລະເໜັກສົມກັບກຸລຸມຕ້ວອຍ່າງໃນກາຣຕຶກສາໃນຄວັງນີ້

### ແນວຄິດເກີຍກັບຜົລການປະກົບຕົງຈານ

ໃນກາຣປະກົບຕົງຈານນັ້ນ ສິ່ງທີ່ອົງຄໍກາຮາດຫວັງທີ່ຈະໄດ້ຮັບຈາກຜູ້ປະກົບຕົງຈານ ດື່ອ ຜົລການປະກົບຕົງຈານທີ່ມີປະສິທິພາຫຼວງຫຼືປະສິທິພິບ ພ້ອມເປັນໄປຕາມເປົ້າໝາຍ ພ້ອມສູງກ່າວມາຕຽບກັບທີ່ຕັ້ງໄວ້ ເນື່ອຈາກຜົລການປະກົບຕົງຈານເປັນສິ່ງທີ່ບ່ານອອກສິ່ງຄວາມສຳເຮົ່ງຂອງອົງຄໍກາຮ່າຍ ມິນກວິຫາກາຮ່າຍໄດ້ເສັນຄວາມໝາຍຂອງຜົລການປະກົບຕົງຈານ ຕ້າວອ່າງເຫັນ ນັດລ ຮ່ວມໂພຣີ ແລະ ມາວິກາ ພຸດຸງສຶກທີ່ (2552) ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າຜົລການປະກົບຕົງຈານ ພາຍເຖິງ ສິ່ງທີ່ສາມາຄວັດໄດ້ຕ້ວຍຕ້າວເລຂ້ອງຄວາມຮູ້ສຶກທີ່ສື່ອສາຮໄດ້ ກາຣທີ່ໃຫ້ສຳເຮົ່ງຕ້ວຍຄວາມຕັ້ງໃຈພິເສດ ພລລັບອົງການກໍາງານ ຄວາມສາມາດທີ່ຈະທຳໃຫ້ສຳເຮົ່ງ ກາຣປະກົບຕົມຕາມ ພລລັບອົງຕ້ວຍເກນທີ່ສອບວັດບາງອ່າງຫຼືເກນທີ່ອ້າງອົງທີ່ຄັດເລືອກໄວ້ຈາກການກໍາງານຈາກກາຍໃນຫຼືວິທະຍານອົກ ພລລັບອົງທີ່ເຫັນກັບສິ່ງທີ່ຄັດຫວັງ ກາຣແສດງອອກ ກາຣແສດງໃນຄືລປະແລະກາຣວິນຈັຍ ເປົ້າໝາຍທີ່ເຫັນ ສ່ວນຮັງຫັຍ ສັນຕິວັງເງົ່າ (2546) ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າຜົລການປະກົບຕົງຈານ ພາຍເຖິງ ຮະຕັບຄວາມສາມາດໃນກາຣປະກົບຕົງຈານຂອງບຸຄຸລໃນອົງຄໍກາຮ່າຍ ທີ່ສາມາດບໍລິຫານເປົ້າໝາຍໄດ້ຕາມທີ່ອົງຄໍກາຮັດຕົມຕາມ

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

ในกลุ่มบริษัท ชีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยหลายประการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร อาจจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท ซึ่งมีรูปแบบหรือลักษณะ การดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม มีตัวอย่างปัจจัยที่สำคัญที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ผลงาน ความรู้ความสามารถ วิธีปฏิบัติงาน และคุณสมบัติเฉพาะตัว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ผลงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งการบรรลุเป้าหมายด้านปริมาณงาน จำนวนโครงการหรือกิจกรรมงานหลักและการกิจพิเศษ การบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพของผลงาน ทั้งในด้านของประสิทธิภาพ ความสมประสิทธิ์และคุณค่าของผลงาน

2) ความรู้ความสามารถ หมายถึง ความสามารถในด้านทักษะ การจัดการและการบริหาร มีความสามารถในการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร มีภาวะผู้นำ ความสามารถในการควบคุม ติดตามงาน และแก้ไขปัญหาในงาน ความสามารถในการสร้างสรรค์งานใหม่ ความสามารถในการ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและความสามารถในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

3) วิธีปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมในการทำงาน และความสามารถในการทำงาน ทัศนคติที่มีต่อองค์การ และความสามารถในการประสานความร่วมมือต่าง ๆ

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

ในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในกลุ่มบริษัท ชีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ผลงาน ความรู้ความสามารถ วิธีปฏิบัติงาน และคุณสมบัติเฉพาะตัว เนื่องจากมีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้

### แนวคิดเกี่ยวกับบรรทัดกิbalance

บรรทัดกิbalance มีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อองค์การเนื่องจากทำให้องค์การเกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานมากขึ้น บรรทัดกิbalanceยังเป็นเครื่องมือช่วยตรวจสอบ

ການທຳນານດ້ານຕ່າງ ๆ ຂອງອົງຄົກາຮ ປຶ້ງທຳໃຫ້ເກີດແນວທາງໃນການເສັອຂ້ອຄົດເຫັນໃຫ້ກັບອົງຄົກາຮ ເພື່ອປັບປຸງແກ້ໄຂການດໍາເນີນການ ທຳໃຫ້ອົງຄົກາຮມີຄວາມສາມາດໃນການແພ່ງໜັນ ເນື່ອຈາກອົງຄົກາຮທີ່ມີ ບຣ້າທົກປາລທີ່ດີຈະທຳໃຫ້ເກີດຮູບແບບກິຈການທີ່ເປັນທີ່ຍອມຮັບວ່າ ມີມາຕະຮູ້ານກາຮປະກົບຕົ້ນທີ່ເປັນສາກລ ປຶ້ງຈະທຳໃຫ້ມີຄຸນລັກໜະໜີນອກວ່າອົງຄົກາຮເນື່ອທັງໃນເວັ້ງກລຍຸຫຼວງແລະກາຮຈັດກາຮ ເພີ່ມຄວາມເຂື່ອມ້ນ ແກ້ວໜີເກີຍວ້ອງວ່າອົງຄົກາຮມີຄວາມໂປ່ງໆໃນການບຣິຫາຮຈັດກາຮທີ່ຈະຂ່າຍປ້ອງກັນກາຮແສວງຫາພລ ປະໂຍ້ໜີຈາກກຽມກາຮແລະຝ່າຍຈັດກາຮ ແລະຍັງສ້າງມູລຄ່າເພີ່ມແກ້ວໜີເຖິງຫຸ້ນ ນັ້ນຕີ່ ບຣ້າທົກປາລທີ່ດີຈະ ຂ່າຍໃຫ້ເກີດຄວາມມັນໃຈໃນການລົງທຸນສ່າງພລໃຫ້ຫຸ້ນທີ່ນັກລົງທຸນເສື່ອຢູ່ມູລຄ່າເພີ່ມເພື່ນ (ຄະກຽມກາຮບຣ້າທົກປາລແຫ່ງໜາຕີ, 2545) ມີນັກວິຫາກາຮໄດ້ໃຫ້ຄວາມໝາຍບຣ້າທົກປາລ ຕ້ອງຍ່າງເຫັນ ສຕາບັນພະປກເກລ້າ (2547) ໃຫ້ຄວາມໝາຍວ່າ ພລກບຣ້າທົກປາລ ອີ່ກາຮບຣິຫາຮຈັດກາຮທີ່ດີ ໝາຍເຖິງ ພລກກາຮ ກາຮບຣິຫາຮການ ທີ່ມຸ່ງເນັ້ນໜັກກາຮ ໂດຍມີໃໝ່ໜັກກາຮທີ່ເປັນຮູບແບບທຸກໆກິຈກາຮບຣິຫາຮການ ແຕ່ເປັນ ໜັກກາຮກາຮທຳການ ປຶ້ງທາກມີກາຮນຳມາໃໝ່ເພື່ອກາຮບຣິຫາຮການແລ້ວ ຈະເກີດຄວາມເຂື່ອມ້ນວ່າຈະນຳມາປຶ້ງ ພລສັບພົງທີ່ດີ່ສຸດ ສຕາບັນພັດນາວິສາຫຼົກຈົນນາດກລາງແລະນາດຍ່ອມ (2549) ໄດ້ກ່າວວ່າ ບຣ້າທົກປາລ ຕີ່ ພັນຮູ້ານທີ່ຈະຂ່າຍພັດນາສັງຄົມທີ່ຮະບນໃຫ້ມີຄຸນກາພແລະມີປະສິທິກາພ ຮວມເຖິງຄວາມມີຄຸນອະຮັມ ຈົງຮຽມຮອນອົງຄົກາຮທາງຮູ້ກິຈ ສາມາຮນໍາຫຼັກດັ່ງກ່າວມາປັບໃໝ່ ເພື່ອເປັນແນວທາງນຳພາອົງຄົກາຮ ແລະສັງຄົມກ້າວໄປສູ່ຄວາມສໍາເລົ້າພວ່ອມ ຖ້າ ໂດຍມີແນວທາງປະກົບຕິສໍາຫັນອົງຄົກາຮຮູ້ກິຈຕາມໜັກບຣ້າທົກປາລ ປະກອບດ້ວຍ ກາຮປະກົບຕິຕ່ອພັນກັງການ ກາຮປະກົບຕິຕ່ອຜູ້ບຣິໂກຄ ກາຮປະກົບຕິດ້ານສັງຄົມແລະ ສິ່ງແວດລ້ອມ

ສໍາຫັນແນວຄົດເກີຍກັບບຣ້າທົກປາລ ໄດ້ມີນັກວິຫາກາຮຕິກ່າງສາອົງຄົກາຮປະກອບຂອງບຣ້າທົກປາລ ໄວໜ້າຍແນວຄົດ ແຕ່ໃນທີ່ນີ້ນຳເສັອແນວຄົດທີ່ສຕາບັນພັດນາວິສາຫຼົກຈົນນາດກລາງແລະນາດຍ່ອມ (2549) ໄດ້ເສັອອົງຄົກາຮປະກອບຂອງບຣ້າທົກປາລເພື່ອເປັນແນວທາງປະກົບຕິສໍາຫັນອົງຄົກາຮຮູ້ກິຈ ປະກອບດ້ວຍ

1) ກາຮປະກົບຕິຕ່ອພັນກັງການ ໝາຍເຖິງ ອົງຄົກາຮມີກາຮປະກົບຕິຕ່ອພັນກັງການໃນດ້ານຕ່າງ ๆ ທັງນີ້ ຈ່າຍຄ່າຈຳຈັງເງິນເຕືອນແລະຄ່າຕອບແຫນຕາມກຸງໝາຍ ມີຮະບນກາຮເພີ່ມຄ່າຈຳຈັງ ແລະໃຫ້ພລປະໂຍ້ໜີ ເພີ່ມເຕີມແກ່ພັນກັງການຕາມພລງານຍ່າງເໜາະສມ ສຕານທີ່ທຳນານແລະທີ່ພັກຄູກສຸຂອນາມໍຍ ມີສົວສັດກາຮ ຂ່າຍເຫຼືອເຮື່ອເວັ້ງກາຮວັກໝາພຍາບາລ ກາຮບຣ້າທົກປາລແກ່ພັນກັງການ ມີຮະບນພັດນາພັນກັງການ ໃຫ້ຄວາມຮູ້ ແກ່ພັນກັງການ ແລະສນອງຕອບຕ່ອນໜີເສັອຫຼືກ້ອງຂ້ອຄົດເຫັນຂອງພັນກັງການ ເປັນຕົ້ນ

2) ກາຮປະກົບຕິຕ່ອຜູ້ບຣິໂກຄ ໝາຍເຖິງ ອົງຄົກາຮມີກາຮປະກົບຕິຕ່ອຜູ້ບຣິໂກຄໃນດ້ານຕ່າງ ๆ ທັງນີ້ ພລິຕິສິນຄ້າໃຫ້ຄູກສຸຂອນາມໍຍ ມີຮະບນກາຮຄຸມກາຮຜລິຕິໃຫ້ໄດ້ສິນຄ້າຕຽບຕາມມາຕະຮູ້ານທີ່ກຳທັນໄວ ແລະຄຸນກາພມາຕະຮູ້ານນັ້ນໃຫ້ປະໂຍ້ໜີຕ່ອຜູ້ບຣິໂກຄ ປຶ້ນໜ່ວຍວັດ ແຈ້ງລັກໜະສິນຄ້າ ແລະຮາຄາທີ່ຫັດເຈນ ເຂົ້າໃຈ່ງຍ່າ ແສດງຮາຍລະເອີຍດເກີຍວ້ອນສິນຄ້າ ນອກຈາກນີ້ ອົງຄົກາຮມີກາຮດູແລແລະຮັບຜິດຂອບຕ່ອພລ ທີ່ເກີດກັບສິນຄ້າ ເປັນຕົ້ນ

3) การปฏิบัติต้านสังคมและสิ่งแวดล้อม หมายถึง องค์การมีการปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น มีการดูแลและขัดของเสียที่เกิดจากการกิจการ มีระบบทำความสะอาด ทำลายเชื้อโรคเบื้องต้นของของเสียที่จะทิ้ง ปฏิบัติต่อชุมชนด้วยความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือและคืนกำไรให้ชุมชนตามเหมาะสม ไม่เบียดเบี้ยนและเอาเปรียบสังคม มีระบบการทำบัญชีรายงานผลที่ถูกต้อง เป็นจริง รวมถึงเสียภาษีในอัตราที่ถูกต้อง เป็นต้น

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

### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มบริษัท ชีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่ประกอบด้วย บริษัท ชีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) บริษัท เคนเน็ตเวอร์กิวิส จำกัด บริษัท ชี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด บริษัท รีเทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด บริษัท ไทยสมาร์ทคาร์ด จำกัด บริษัท โภชนาฟ์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เอ็ม เอ เอ็ม ยาร์ท จำกัด บริษัท ไดนามิก แมนเนจเม้นท์ จำกัด และบริษัท ปัณณารา จำกัด รวมจำนวนประมาณ 630 คน

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

วิธีการเก็บข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสั่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเก็บข้อมูลโดยเจ้าหน้าที่ผู้ประสานของกลุ่มบริษัท ชีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และการเก็บข้อมูล กับผู้บริหารด้วยตนเอง จำนวนเมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว จำนวน 240 ชุด จึงทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม 2553

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

## ເຄື່ອງມືອີ່ໃຫ້ໃນກາຣວິຈີຍ

ໃນກາຣວິຈີຍຄົງນີ້ຜູ້ວິຈີຍເກັບບ້ອມຸລົດໄຫ້ແບບສອບຄາມແລະແບບວັດທີ່ປະກອບດ້ວຍ

1) ແບບສອບຄາມບ້ອມສ່ວນບຸຄຄລ ເປັນບ້ອນຄໍາຄາມແບບເລືອກຕອບ ແລະແບບເຕີມຄໍາລົງໃນທີ່ອ່ອງວ່າງຈຳນວນ 7 ຂ້ອ ປະກອບດ້ວຍ ຂໍ້ຄໍາຄາມເກີຍກັນ ເພດ ອາຍຸ ຮະດັບກາຣຕຶກໝາ ສະຖານັກພົມການປະກົບຕົງຈານ ອາຍຸງານໃນອົງຄົກແທ່ງນີ້ ຕໍາແໜ່ງປ່າຈຸບັນ ແລະບໍລິຫານທີ່ສັງກັດ

2) ແບບວັດກາວະຜູ້ນໍາ ໃນກາຣວັດກາວະຜູ້ນໍາ ໃຫ້ແບບວັດຂອງຮັດຕິກຣົນ໌ ຈົດວິຍາລ (2548) ມີຈຳນວນ 30 ຂ້ອ ເປັນມາຕາຮາສ່ວນປະມານຄ່າ 5 ອັນດັບ ເປັນບ້ອນຄໍາຄາມທາງບວກ ໃຫ້ຜູ້ຕອບເລືອກຕອບ ຕາມຄວາມເປັນຈິງ ປະກອບດ້ວຍ 6 ອົງຄົກປະກອບ ຕື່ອ ກາຣສັງເສົມແຮງບັນດາລໃຈຜູ້ໃຫ້ບັນດັບບັນຫຼາຍ ກາຣໄສ່ໃຈແລະປະການນາດຕີຕ່ອຜູ້ອື່ນ ກາຣມີຄືລອຮຽມໃນກາຣທຳກຳ ຄວາມສາມາດໃນກາຣຕິດເຫັນຢູ່ອຄາສຕົງ ກາຣເສົມສ້າງຈິຕສຳນິກຕ່ອສັງຄມ ແລະກາຣເປີດກວ້າງຍອມຮັບສິ່ງຕ່າງໆ

3) ແບບວັດຈິຕວິລູ່ງານໃນກາຣທຳກຳ ໃນກາຣວັດຈິຕວິລູ່ງານໃນກາຣທຳກຳ ຜູ້ວິຈີຍໃຫ້ແບບວັດທີ່ສ້າງເຂົ້າມແນວຄົດຂອງ Robbins and Judge (2007) ປະກອບດ້ວຍ ຂໍ້ຄໍາຄາມ ຈຳນວນ 40 ຂ້ອ ເປັນມາຕາຮາສ່ວນປະມານຄ່າ 5 ອັນດັບ ເປັນບ້ອນຄໍາຄາມທາງບວກ ໃຫ້ຜູ້ຕອບເລືອກຕອບຕາມຄວາມເປັນຈິງ ໂດຍວັດຈິຕວິລູ່ງານໃນກາຣທຳກຳທັງໝົດ 5 ອົງຄົກປະກອບ ໄດ້ແກ່ ຈິຕສຳນິກຂອງເປົ້າໝາຍທີ່ເບັ້ນແປ້ງກາຣໃຫ້ຄວາມສຳຄັງກັນກາຣພັດທະນາບຸຄຄລ ຄວາມໄວ້ວາງໃຈ ແລະຄວາມເຄົາຮັນນັ້ນຖືກ ກາຣດຳເນີນງານອຍ່າງມີມຸ່ນໍາຍອຮຽມແລະກາຣອດທນຕ່ອກາຮແສດງອອກຂອງພັນກົງການ

4) ແບບວັດຜົນການປະກົບຕົງຈານ ໃນກາຣວັດຜົນການປະກົບຕົງຈານ ຜູ້ວິຈີຍໃຫ້ແບບວັດທີ່ຜູ້ວິຈີຍສ້າງເຂົ້າມແນວຄົດກາຣວັດຜົນການປະກົບຕົງຈານຂອງຜູ້ບໍລິຫານໃນກຸລຸ່ມບໍລິຫານ ປີ້ພີ ອອລລ໌ ຈຳກັດ (ມາຫານ) ມີຈຳນວນ 15 ຂ້ອ ເປັນມາຕາຮາສ່ວນປະມານຄ່າ 5 ອັນດັບ ໃຫ້ຜູ້ຕອບເລືອກຕອບຕາມຄວາມເປັນຈິງ ໂດຍວັດຜົນການປະກົບຕົງຈານທັງໝົດ 4 ອົງຄົກປະກອບ ໄດ້ແກ່ ພລງານ ຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດ ວິທີກາຣປະກົບຕົງຈານ ແລະຄຸນສົມບັດເພັະຕ້ວ

5) ແບບວັດບໍຣ້າທົກປາລ ໃນກາຣວັດບໍຣ້າທົກປາລຂອງອົງຄົກກາຣ ຜູ້ວິຈີຍໃຫ້ແບບວັດທີ່ຜູ້ວິຈີຍສ້າງເຂົ້າມແນວຄົດບໍຣ້າທົກປາລສໍາຫັນອອກຄໍາກາຣຊູ່ຮົງກິຈ ຂອງສະຖາບັນພັດທະນາວິສາກິຈຂາດກາລາ ແລະຂາດຍ່ອມ (2549) ມີຈຳນວນ 30 ຂ້ອ ເປັນມາຕາຮາສ່ວນປະມານຄ່າ 5 ອັນດັບ ໃຫ້ຜູ້ຕອບເລືອກຕອບຕາມຄວາມເປັນຈິງ ໂດຍວັດບໍຣ້າທົກປາລຂອງອົງຄົກກາຣທັງໝົດ 3 ອົງຄົກປະກອບ ໄດ້ແກ່ ກາຣປະກົບຕີຕ່ອພັນກົງການ ກາຣປະກົບຕີຕ່ອຜູ້ບໍລິຫານ ແລະກາຣປະກົບຕີຕ່ານສັງຄມແລະສິ່ງແວດລ້ອມ

### ກາຣຫາຄຸນກາພເຄື່ອງມືອີ່ໃຫ້ໃນງານວິຈີຍ

ກາຣຫາຄຸນກາພຂອງເຄື່ອງມືອີ່ໃຫ້ໃນກາຣວິຈີຍຄົງນີ້ ມີກາຣຫາຄຸນກາພໄດ້ກາຣທົດສອບຄວາມເທິ່ງຕຽງເຫັນເໜືອຫາ (Content Validity) ໂດຍໃຫ້ຜູ້ເຂົ້າວ່າງານ ແລະນຳແບບວັດທຸກຄົນບັນໄປທຸດລອງ

ใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มประชากร จำนวน 30 คน และหาความเชื่อมั่นของแบบวัด โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า ( $\alpha$  - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาค่า Item-total Correlation โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนก ดังนี้ 1) แบบวัดภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าเท่ากับ .935 และมีค่า Item-total Correlation อยู่ระหว่าง .384-.663 2) แบบวัดจิตวิญญาณในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าเท่ากับ .969 และมีค่า Item-total Correlation อยู่ระหว่าง .301-.763 3) แบบวัดผลการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าเท่ากับ .938 และมีค่า Item-total Correlation อยู่ระหว่าง .597-.750 และ 4) แบบวัดบรรหัทภินบาล มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าเท่ากับ .958 และ มีค่า Item-total Correlation อยู่ระหว่าง .544-.733

## สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาลักษณะกลุ่มตัวอย่าง พบร่วมกันว่า 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) โดยมีระยะเวลาในการทำงานอยู่ในองค์การแห่งนี้ส่วนใหญ่ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 84 คน (ร้อยละ 35) ใกล้เคียงกับกลุ่มของ คนที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 11 ปี (ร้อยละ 34.2) และส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในบริษัท ชีพ อลล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 138 คน (ร้อยละ 57.5) นอกเหนือนั้น ทำงานอยู่ในบริษัท โกรซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 27 คน (ร้อยละ 11.3) บริษัท ชี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด จำนวน 24 คน (ร้อยละ 10.0) บริษัท วีเทลลิ่ง (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 16 คน (ร้อยละ 6.7) บริษัท ไทยสมาร์ทカード จำกัด จำนวน 10 คน (ร้อยละ 4.2) บริษัท ปัญญาธารา จำกัด จำนวน 9 คน (ร้อยละ 3.8) บริษัท เคนเน็ตเวอร์กอร์วิส จำกัด จำนวน 7 คน (ร้อยละ 2.9) บริษัท ไดนามิก แมนเนจเม้นท์ จำกัด จำนวน 6 คน (ร้อยละ 2.5) และบริษัท เอ็ม เอ เอ็ม ชาร์ท จำกัด จำนวน 3 คน (ร้อยละ 1.3)

ผลการศึกษาค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน บรรหัทภินบาล และผลการปฏิบัติงาน พบร่วมกันว่า สำหรับค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

ผู้บริหารระดับกลางมีภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08) โดยภาวะผู้นำรายของคู่ประกอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.71 ถึง 4.37 ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีระดับสูงที่สุด คือ การมีคุณธรรมในการทำงาน

ผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้ว่าองค์การมีจิตวิญญาณในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73) โดยจิตวิญญาณในการทำงานรายของคู่ประกอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.26 ถึง 4.10 ซึ่งองค์ประกอบของจิตวิญญาณในการทำงาน

ທີ່ມີຮະດັບສູງທີ່ສຸດ ດືອນ ຈິຕສຳນັກຂອງເປົ້າໝາຍທີ່ເຂັ້ມແໜຶງ ແລະອົງຄໍປະກອບທີ່ອູ້ໃນຮະດັບປານກລາງ ຕື່ກາຮອດທານທ່ານການແສດງອອກຂອງພັນການ

ຜູ້ບໍລິຫານຮະດັບກລາງມີການຮັບຮູ້ວ່າອົງຄໍການມີບຣັຊທິບາລໄດ້ຮວມອູ້ໃນຮະດັບສູງ (ຄ່າເຄລື່ອຍ໌ເຫັນກັບ 3.94) ໂດຍບຣັຊທິບາລຮາຍອົງຄໍປະກອບສ່ວນໃໝ່ອູ້ໃນຮະດັບສູງ ມີຄ່າເຄລື່ອຍ໌ຮ່ວ່າງ 3.62 ປຶ້ງ 4.17 ຊຶ່ງອົງຄໍປະກອບຂອງບຣັຊທິບາລທີ່ມີຮະດັບສູງທີ່ສຸດ ດືອນ ການປັບປຸງຕ່ອງພັນການ

ຜູ້ບໍລິຫານຮະດັບກລາງມີຜົນການປັບປຸງຈານໄດ້ຮວມອູ້ໃນຮະດັບສູງ (ຄ່າເຄລື່ອຍ໌ເຫັນກັບ 3.72) ໂດຍຜົນການປັບປຸງຈານ ຮາຍອົງຄໍປະກອບສ່ວນໃໝ່ອູ້ໃນຮະດັບສູງ ມີຄ່າເຄລື່ອຍ໌ຮ່ວ່າງ 3.61 ປຶ້ງ 3.90 ຊຶ່ງອົງຄໍປະກອບຂອງຜົນການປັບປຸງຈານທີ່ມີຮະດັບສູງທີ່ສຸດ ດືອນ ວິທີການປັບປຸງຈານ

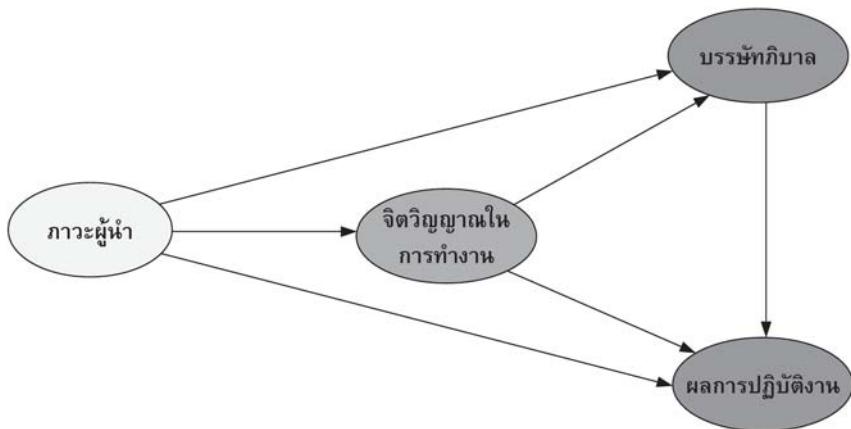
ຕົວແປຣທີ່ຄືການມີຄ່າສໍາລັບພັນອົງທາງບາງອູ້ໃນຮະດັບນ້ອຍເຖິງຮະດັບສູງ ມີຄ່າສໍາລັບພັນອົງ໌ຮ່ວ່າງ 0.14 ປຶ້ງ 0.82 ແລະມີຄວາມສໍາລັບພັນອົງຮ່ວ່າງກັນອ່າຍ່າງມີນິຍໍສຳຄັງທາງສົດິທີ່ຮະດັບ .01 ເນື້ອພິຈາລະນາເຖິງຕ່າງວາມເຂື່ອມັນຂອງຕົວແປຣສັງເກດໃນກາພຽງແສ້ວພບວ່າທຸກຕົວແປຣສັງເກດມີຕ່າງວາມເຂື່ອມັນອູ້ໃນຮະດັບສູງ ໂດຍມີຄ່າວາມເຂື່ອມັນອູ້ຮ່ວ່າງ 0.71 ປຶ້ງ 0.94 ຮາຍລະເວີຍດ ດັ່ງຕາງໆທີ່ 1

**ຕາງໆທີ່ 1: ຄ່າເຄລື່ອຍ໌ ສ່ວນເບີ່ງເບີນມາຕຽບ ແລະຄ່າສົມປະສົກສໍາລັບພັນອົງຮ່ວ່າງຕົວແປຣຂອງກຸ່ມ  
ຕ້ວອຍ່າງ**

ຕົວແປຣສັງເກດ	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. ການເສີມເປັນແປ່ນາດໃຈໃໝ່ຕັ້ງປັບປຸງໝາຍ	4.057	0.548	(.85)																	
2. ການໄສຈະປະການທີ່ຕ່ອງໜີ້	4.088	0.507	0.488	(.80)																
3. ການມີຄ່າຮ່ວມໃນການກ່າວການ	4.365	0.494	0.428	0.457	(.84)															
4. ຄວາມສາມາດໃນກາຕີເທິງບູກຄາສຕິ	3.713	0.559	0.495	0.378	0.446	(.86)														
5. ການເສີມສໍາຮັບສໍາເລັດສໍາຄັນ	4.102	0.529	0.56	0.501	0.583	0.524	(.81)													
6. ການເປົ້າຮ້າງຍອນຮັບສິ່ງທຳງານ	4.195	0.564	0.39	0.521	0.53	0.511	0.593	(.81)												
7. ຈິດສໍາເລັກຂອງເປົ້າໝາຍທີ່ເຂັ້ມແໜຶງ	4.103	0.576	0.45	0.357	0.398	0.355	0.531	0.387	(.88)											
8. ການໄສຈະສຳຄັງກາພັກນານຸ່ມຄລ	3.937	0.617	0.486	0.38	0.408	0.448	0.488	0.427	0.74	(.90)										
9. ຄວາມໄວ້ວ່າງໃຈແລະຄວາມເຄົາພັນທຶນ	3.736	0.614	0.432	0.392	0.373	0.417	0.479	0.397	0.651	0.747	(.91)									
10. ການທີ່ມີຄວາມຍ່າຍ່າງມີມຸນໝາຍການ	3.6	0.595	0.42	0.319	0.298	0.414	0.444	0.362	0.606	0.765	0.822	(.88)								
11. ກາຮອດທານທ່ານການແສດງອອກຂອງພັນການ	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. ການປັບປຸງຕ່ອງພັກການ	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. ການປັບປຸງຕ່ອງໜີ້ໄກໂກ	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. ການປັບປຸງຕ່ອງສໍາຄັນແລະເສັ່ນເວັດລືອມ	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. ພົມງານ	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. ຄວາມຮັບສໍາລັບພັນອົງ	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. ວິທີການປັບປຸງຈານ	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. ຄຸນເສີມປັບປຸງຕ່ວ	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)

**ໝາຍເຫຼຸດ: ຕົວແປຣສັງເກດທຸກຕົວມີຄວາມສໍາລັບພັນອົງກັນອ່າຍ່າງມີນິຍໍສຳຄັງທາງສົດິທີ່ຮະດັບ .01 ດ່າວາມເຂື່ອມັນຂອງ  
ຕົວແປຣສັງເກດອູ້ໃນວັງເລື່ນຂອງແນວທແຍງມຸນຂອງຕາງໆ**

สำหรับการทดสอบโมเดลสมมติฐานนั้น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความกลมกลืน เพื่อตรวจสอบว่าโมเดลสมมติฐานที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมกับข้อมูลที่เก็บได้จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลาง มีความสอดคล้องกันหรือไม่ โดยโมเดลสมมติฐานของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรชัทภิบาลที่นำมาทดสอบ ความกลมกลืน สามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1: แบบจำลองสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรชัทภิบาล

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 ผู้วิจัยจึงใช้ค่าดัชนีอื่นอีก ๑ ประกอบในการพิจารณาความกลมกลืนของโมเดลที่ปรับแล้ว ซึ่งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .89 ค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .07 ซึ่งน้อยกว่าค่า .08 ที่กำหนดเป็นเกณฑ์ประเมินความคลาดเคลื่อนไว้ และค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ .98

จากการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลที่ปรับแก้แล้วข้างต้น เมื่อพิจารณาโมเดลการวัดของตัวแปรแฟรงที่ใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้าง พบว่า โมเดลสะท้อนถึงความกลมกลืนในการใช้

ตัวแปรสังเกตเพื่อเป็นโครงสร้างองค์ประกอบของตัวแปรແ隋ได้อย่างดี สำหรับตัวแปรແ隋ภาวะผู้นำ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง โดยพบว่าตัวแปรสังเกตด้านการเสริมสร้าง จิตวิญญาณต่อสังคมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .80 ส่วนตัวแปรจิตวิญญาณในการทำงาน พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมากที่สุด คือ การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม คือ .92 ตัวแปรบรรหกบาล พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบค่อนข้างสูงเช่นกัน โดยพบว่าตัวแปรสังเกตด้านการปฏิบัติต่อพนักงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด คือ .92 นอกจากนี้ ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบส่วนใหญ่ค่อนข้างสูงเช่นกัน โดยมีตัวแปรสังเกตด้านคุณสมบัติเฉพาะตัวมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมากที่สุด คือ .88

ตารางที่ 2: ขนาดอิทธิพลโดยรวม (TE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลทางตรง (DE) ของตัวแปร ที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานและบรรหกบาล

ตัวแปรແ隋เชิงผล	จิตวิญญาณ ในการทำงาน			บรรหกบาล			ผลการปฏิบัติงาน		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
ตัวแปรແ隋เชิงสาเหตุ									
ภาวะผู้นำ	.61	-	.61	.52	.52	-	.70	.27	.43
จิตวิญญาณในการทำงาน	-	-	-	.84	-	.84	.44	.44	-
บรรหกบาล	-	-	-	-	-	-	.52	-	.52
R <sup>2</sup>			.37			.71			.69

หมายเหตุ ขนาดอิทธิพลทุกค่ามีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษาขนาดอิทธิพลของตัวแปรແ隋ที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานและบรรหกบาล พบว่า

ตัวแปรเชิงสาเหตุภายนอกที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรรายในอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อจิตวิญญาณในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .61 และภาวะผู้นำส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .43

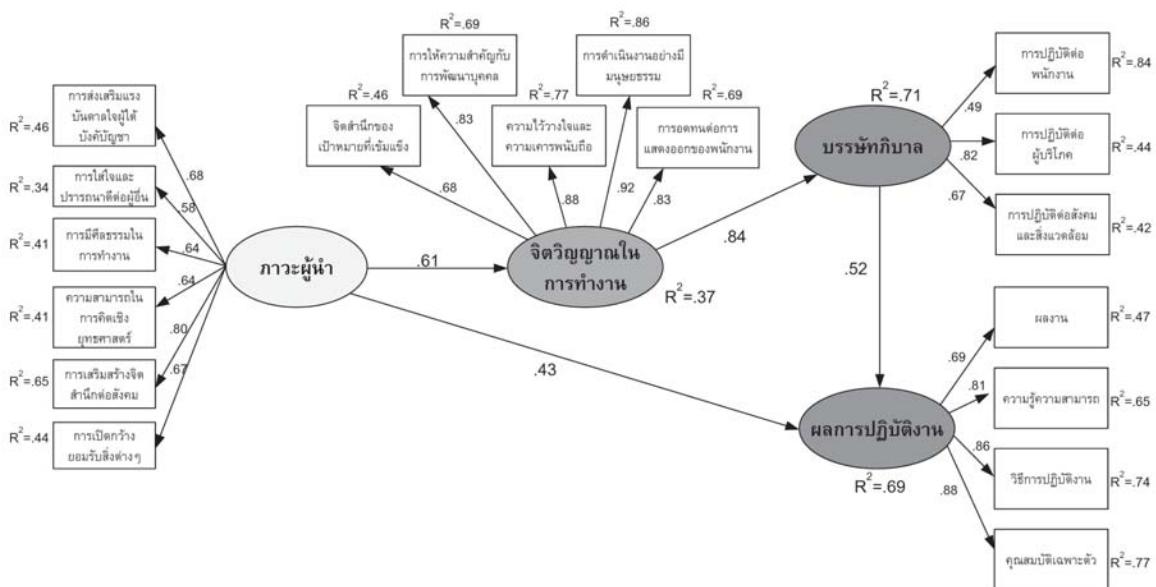
ตัวแปรเชิงสาเหตุภายนอกและภายในในที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรผลรายในอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 คือ จิตวิญญาณในการทำงานส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อบรรหกบาล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .84 และบรรหกบาลส่งผลโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อ ผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน คือ .52

ตัวแปรเชิงสาเหตุภายนอกและภายในในที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลรายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำส่งผลทางอ้อมต่อบรรหกบาลโดยส่งผ่าน

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

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำสามารถอธิบายความแปรปรวนของจิตวิญญาณในการทำงานได้ร้อยละ 37 และพบว่าภาวะผู้นำและจิตวิญญาณในการทำงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของบรรชัทภิบาลได้ร้อยละ 71 และภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน และบรรชัทภิบาลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 69

ผลของเส้นทางอิทธิพลที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน บรรชัทภิบาล และผลการปฏิบัติงานในโมเดลที่ปรับแก้แล้ว สามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแบบเต็มรูปแบบของอิทธิพลของตัวแปร ได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2: แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแบบเต็มรูปแบบแสดงอิทธิพลของตัวแปร

## การอภิปรายผลการวิจัย

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

เมตตา ดูแลลูกน้องด้วยความเอาใจใส่ 8) กล้าตัดสินใจ 9) อาทรสังคม 10) บ่มเพาะคนดี และ 11) มีใจเปิดกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของลูกน้องและผู้ร่วมงาน นอกเหนือจากนั้น บริษัท ในกลุ่มบริษัท ชีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ยังมีโครงการพัฒนาบุคลากรโดยมีการจัดฝึกอบรมทั่วชื่อ การเสริมสร้างภาวะผู้นำในหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตรสำหรับผู้ช่วยผู้จัดการร้าน ผู้จัดการร้าน ที่ปรึกษาลูกค้า และผู้จัดการเขต และยังมีการจัดประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและ ความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อผู้บริหาร จากวัฒนธรรมองค์การและกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทมี การจัดให้กับผู้บริหารระดับกลางเหล่านี้อาจจะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับกลางมีภาวะผู้นำอยู่ใน ระดับสูงได้

ผลการวิจัยเกี่ยวกับจิตวิญญาณในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้ว่า องค์กรมีจิตวิญญาณในการทำงานโดยรวม และรายองค์ประกอบส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง คือ ด้านจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง ด้านให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคล ความไว้วางใจและ เคราะห์พนับถือ และด้านการดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรมอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริษัท มีการให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยเฉพาะพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งบริษัทมีการสร้างแรงจูงใจ มีการปรับปรุงและพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์รวมทั้งการพัฒนากระบวนการจัดการด้านทรัพยากร บุคคลโดยมีการสำรวจความพึงพอใจ ความจงรักภักดี ตลอดจนความผูกพันและแรงจูงใจของ พนักงานในการทำงานในบริษัทด้านต่าง ๆ (Employee Relationship Study) และมีการนำข้อมูล เหล่านี้ไปวางแผนและพัฒนากระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท การออกแบบกระบวนการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับบริษัทเพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและมี ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมและสามารถส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), 2552) สำหรับผลการศึกษาที่พบว่า จิตวิญญาณในการทำงานด้านการอุดหนุน ต่อการแสดงออกของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจาก บริษัทยังไม่ได้ส่งเสริมให้ พนักงานมีการแสดงออกของอารมณ์หรือความรู้สึกที่แท้จริงออกมาได้อย่างตรงไปตรงมา ยังไม่ได้ส่งเสริมให้ พนักงานมีอิสระในการทำงาน หรือให้มีการทำงานอย่างสนุกสนาน มีอารมณ์ขันหรือมีการแสดงออก อย่างเป็นธรรมชาติมากเท่าที่ควร

ผลการวิจัยเกี่ยวกับบรรษัทกิบาล พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้ว่าบริษัทมีบรรษัทกิบาลโดยรวม และรายงานค์ประกอบทั้งด้านการปฏิบัติต่อพนักงาน การปฏิบัติต่อผู้บริโภค และการปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริษัทมีพันธกิจ (Mission) ว่า “มุ่งสร้างความผูกพันกับลูกค้า ด้วยการสร้างความสุข ให้ลูกค้า ตลอดจนการให้บริการที่มีคุณภาพภายใต้การบริหารแบบ Harmony (ผสมส่วนหนึ่ง ผสมส่วนต่าง สร้างความกลมเกลียว ดุจวัฒนธรรมร่วมเดียวทัน) พร้อมด้วยสัมพันธภาพที่ดีกับสังคมและชุมชน” และบริษัทยังมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 มีการจัดทำมาตุภูมิจิริยธรรมสู่รักษา และข้อพึงปฏิบัติในการทำงานให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของบริษัทยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

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

ผลการวิจัยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมและรายอย่างต่อไปนี้ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริษัทมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน มีการแปลงนโยบายอย่างสู่การปฏิบัติ โดยการสื่อสารให้พนักงานและผู้บริหารรับทราบอย่างชัดเจนโดยมีการประชุมทุกไตรมาส และประชุมใหญ่ประจำปี โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารบริษัทมีการชี้แจงความคาดหวังจากผู้บริหารอย่างชัดเจน เช่น เรื่องเงินเดือน คือ เงินที่จ่ายให้กับคุณภาพและปริมาณของงานที่สามารถผสานกับงานของผู้อื่น เพื่อก่อให้เกิดสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าเต็มใจจ่ายเงินและยินดีที่จะกลับมาใช้บริการอีก นอกเหนือจากนั้น บริษัทยังมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสม มีการพัฒนาและฝึกอบรมความรู้ความสามารถให้พนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ฝึกอบรมให้สามารถสร้างตำแหน่งงานให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในงานอย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้อาจมีผลลัพธ์ให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

จากการวิจัยที่สำคัญ พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลทางตรงโดยมีอิทธิพลทางบวกต่อจิตวิญญาณในการทำงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการภาวะผู้นำเป็นพอดีกับความต้องการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม จึงใจหรือสนับสนุนให้ผู้ตามปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yukl, 2006; Daft, 2008) และโดยเฉพาะภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบซึ่งประกอบด้วย การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้อื่น การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการทำงาน ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารเหล่านี้ จะจะส่งผลให่องค์การมีจิตวิญญาณในการทำงาน คือ มีค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญต่อพนักงาน เน้นคุณค่าของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานมีความหมาย เป้าหมายขององค์การคือเป้าหมายของพนักงาน องค์การให้ความสำคัญกับการ

ພັດນາພັກງານ ມີຄວາມໄວ້ວາງໃຈເຊິ່ງກັນແລະກັນ ມີການດຳເນີນກາຮອຍ່າງມືມນຸ່ຍອຮຽມ ແລະເປີດໂອກາສ ໄທ້ພັກງານໄດ້ແສດງອອກຍ່າງເຕີມທີ່ ແລະພົມການວິຈັຍນີ້ຢັ້ງສອດຄລັ້ງກັນແນວຄົດຂອງ Sass (2000) ທີ່ກ່າວວ່າ ຈິຕິວິຍຸ່ນຍານໃນການປະກອບດ້ວຍປັຈຍ້າທີ່ສຳຄັນຍ່າງໜຶ່ງ ຄື້ອ ກາວະຜູ້ນໍາ ໂດຍຜູ້ນໍາ ທີ່ເຫັນຄຸນຄ່າແລະໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັນເຮືອງຈິຕິວິຍຸ່ນຍານໃນການທຳມະນຸດ ຈະຂ່າຍສ້າງວັດທຸນຮຽມການທຳມະນຸດ ທີ່ເຂື້ອຕ່ອງການພັດນາຈິຕິວິຍຸ່ນຍານຂອງບຸຄຸຄລໃນການທຳມະນຸດ ນອກຈາກນີ້ ພົມການວິຈັຍນີ້ຢັ້ງສອດຄລັ້ງກັນ ຂາງວິຈັຍທີ່ພບວ່າ ກາວະຜູ້ນໍາເປັນຕົວແປຣັ້ນກາລງຮະໜວ່າຈິຕິວິຍຸ່ນຍານໃນການທຳມະນຸດກັບປະສິທິພິພ ຂອງຜູ້ນໍາ (Abdullah, Alzaidiyeen and Aldarabah, 2009) ກາວະຜູ້ນໍາຂອງຜູ້ບັງຄັບບໍ່ຢ່າງມີຄວາມສັມພັນຮັກຈິຕິວິຍຸ່ນຍານໃນການທຳມະນຸດ (ຮັດນັກໜ້າ ດຣີຍາກີ, 2553; ຮັດຕິກຣົນ ຈົງວິສາລ, 2553) ແລະສໍາຫັບພົມການວິຈັຍທີ່ພບວ່າ ກາວະຜູ້ນໍາສັງພົມທາງຕຽບໂດຍມີອີທີພິພ ທາງບວກຕ່ອງພົມການປະບຸຕົງຈານ ສອດຄລັ້ງກັນແນວຄົດທີ່ພບວ່າ ກາວະຜູ້ນໍາທີ່ມີປະສິທິພິພຈະສັງພົມຕ່ອງພົມການປະບຸຕົງຈານ ດວມເພິ່ນພວ່າງ ແລະຄວາມຜູ້ກັນຂອງພັກງານ (Yukl, 2010) ແລະປະສິທິພິພຂອງກາວະຜູ້ນໍາມີອີທີພິພສູງສຸດຕ່ອງພົມການປະບຸຕົງຈານ (Shadare and Hammed, 2009) ແລະພົມການວິຈັຍສອດຄລັ້ງກັນການທຶກໝາວິຈັຍທີ່ພບວ່າກາວະຜູ້ນໍາມີຄວາມສັມພັນຮັກພົມການປະບຸຕົງຈານ (ວິຮາຍ ພວງໄທ, 2550; ດຣີຍາ ເອີຍດເສນ, 2550; ດັ່ງສູງພັບໜູ້ ກາວານວິວັດນີ້, 2551; ປວະເຈົ້າ ເນື່ອຍກາຄ, 2551; ອັນວິນທີ່ ສຸຂປານ, 2552)

ພົມການວິຈັຍທີ່ພບວ່າ ຈິຕິວິຍຸ່ນຍານໃນການທຳມະນຸດສັງພົມທາງຕຽບໂດຍມີອີທີພິພ ທາງບວກຕ່ອງບຣະທກິບາລ ແລະສັງພົມທາງອົມຕ່ອງພົມການປະບຸຕົງຈານ ຈາກເນື່ອງມາຈາກອົງຄົງກາຮົມທີ່ມີຈິຕິວິຍຸ່ນຍານໃນການທຳມະນຸດຈະມີການດຳເນີນງານຍ່າງມືມນຸ່ຍອຮຽມແລະໃຫ້ຄວາມສຳຄັນກັບການພັດນາບຸຄຸຄລ ຜູ້ທີ່ເກີ່ວຂ້ອງໃນການທຳມະນຸດ ຈຶ່ງສັງພົມໃຫ້ມີການກຳໜາດນີ້ຢູ່ຍາຍແລະແນວທາງກາຮົມດຳເນີນງານອົງຄົງກາຮົມທີ່ມີບຣະທກິບາລນັ້ນເອງ ພົມການວິຈັຍນີ້ຢັ້ງສອດຄລັ້ງກັນພົມການວິຈັຍທີ່ພບວ່າ ຈິຕິວິຍຸ່ນຍານໃນການທຳມະນຸດມີຄວາມສັມພັນຮັກພົມການປະບຸຕົງຈານ (ຮັດນັກໜ້າ ດຣີຍາກີ, 2553; Robbins and Judge, 2009) ແລະພົມການປະບຸຕົງຈານ (Lane, 2005) ແລະສອດຄລັ້ງກັນພົມການທຶກໝາວິຈັຍທີ່ພບວ່າ ຈິຕິວິຍຸ່ນຍານໃນການທຳມະນຸດ ສັນບສຸນພົມການປະບຸຕົງຈານຂອງອົງຄົງກາຮົມ ຈິຕິວິຍຸ່ນຍານຂ່າຍເພີ່ມສຸຂກວາະແລະຄຸນກາພ້ອມວິຕົບຂອງພັກງານ ທຳໃຫ້ພັກງານມີເປົ້າທາງແລະຄວາມໝາຍຂອງໜີວິຕ ຜົ່ງທຳໃຫ້ພັກງານມີຄວາມສຳຄັນແລະມີຄວາມສັມພັນຮັກເຂື້ອມໄຍງຮ່ວງກັນ (Karakas, 2010)

ນອກຈາກນີ້ ພົມການວິຈັຍທີ່ພບວ່າ ບຣະທກິບາລສັງພົມໂດຍມີອີທີພິພ ທາງບວກຕ່ອງພົມການປະບຸຕົງຈານ ສອດຄລັ້ງກັນແນວຄົດທີ່ພບວ່າ ອົງຄົງກາຮົມທີ່ມີບຣະທກິບາລໃນກາຮົມດຳເນີນງານຈະມີຍອດກາຮົມຍໍາສິນຄ້າ ແລະບຣິກາຮົມເພີ່ມມາກັ້ນ (Cone and Roper, 2000 ອ້າງໃນ ຮມ່ນີ້ພັດທະນາ ແກ້ວກີຣີຍາ, 2551) ແລະສັງພົມໃຫ້ພົມການປະບຸຕົງຈານກໍາໄວ້ໄປສູ່ຄວາມສຳເຮົ່ງ (ສຕາບັນພັດນາວິສາຫກິຈນາດກາລົງແລະບໍານາດຍ່ອມ, 2549) ແຕ່ຫາກອົງຄົງກາຮົມທຶກໝາວິຈັຍໃນກາຮົມທຶກໝາວິຈັຍ ຈະກ່ອໃຫ້ເກີດບໍ່ຢ່າງທຸຈຈິວິດແລະບໍາດປະສິທິພິພໃນກາຮົມດຳເນີນງານ (ຍິງຍູທ ອິນທ່າຕີ, 2548) ແລະສອດຄລັ້ງກັນທີ່ປ່ຽນເປົ້າທີ່ກີ່ມີສຸຮະຍານທີ່ (2550) ໄດ້ສຽງຂ້ອມມຸລືເກີ່ວຂ້ອນພົມການວິຈັຍທີ່ມີບຣະທກິບາລຕ່ອງພົມການປະບຸຕົງຈານ

งาน ເຊັ່ນ ຂ່າຍສ້າງກາພລັກຂໍ້ນແລະຊື່ອເລີ່ມທີ່ດີໃຫ້ກັບອົງຄົກາຮ ເພີ່ມຜລກໍາໄຮແລະຢືດຄວາມສາມາດ ໃນກາຮແກ່ງຂັ້ນແລະຈຸດຍືນໃນຕາດ ຈ່າຍຕ່ອກາຮເຂົ້າເຖິງແຫລ່ງເງິນທຸນຫຼືສຕາບັນທາງກາຮເຈີນ ລດຄວາມ ເລີ່ມໃນດ້ານຕ່າງ ຈະ ແກີດກາຮຍອມຮັບຂອງສັງຄົມຕ່ອກາຮດໍາເນີນກາຮຂອງອົງຄົກາຮ ເປັນຕົ້ນ ນອກຈາກ ນັ້ນ ຜລກາຮວິຈີຍໃນຄວັງນີ້ຍັງສອດຄລັອງກັບກາຮວິຈີຍຂອງ Branco and Rodrigues (2006) ໃນເຮືອງ ຄວາມຮັບຜົດຂອບຕ່ອສັງຄົມຂອງອົງຄົກາຮແລະມຸມມອງບນພື້ນສູານຂອງກາຮໃຫ້ຫຼັພິຍາກ ພບວ່າ ຄວາມ ຮັບຜົດຂອບຕ່ອສັງຄົມມີຄວາມສົມພັນຮ່າທາງບວກກັບຜລກາຮປົງປົງທີ່ງານ ເນື່ອຈາກຂ່າຍລົດຄ່າໃໝ່ຈ່າຍ ໃນກາຮດໍາເນີນກາຮແລະສ້າງຂອ້າໄດ້ເປົ່າຍທາງກາຮແກ່ງຂັ້ນ ສອດຄລັອງກັບຜລກາຮວິຈີຍທີ່ພບວ່າ ກາຮ ບຣີຫາຮາງນໂດຍໃຫ້ຫຼັກອຮຣມາກີບາລມີຄວາມສົມພັນຮ່າກັບກາຮບຣີຫາຮາງນ (ອັກຮັກພົງ, ເທັນ, 2548)

### ໜ້າເສນອແນະຈາກກາຮວິຈີຍ

ຈາກຜລກາຮສຶກຫາຮວິຈີຍດັ່ງກ່າວ ຜູ້ວິຈີຍມີໜ້າເສນອແນະ ດັ່ງຕ່ອໄປນີ້

1) ຈາກຜລກາຮວິຈີຍທີ່ພບວ່າ ກາວະຜູ້ນໍາສ່າງຜລທາງທຽບໂດຍມີອີທີພລທາງບວກຕ່ອຈິຕິວິຫຼຸງໝາຍານ ໃນກາຮທຳມານ ຜລກາຮປົງປົງທີ່ງານ ແລະສ່າງຜລທາງອົມຕ່ອບຮ່າຍທີ່ກັບຜູ້ບໍລິຫາຮ ດັ່ງນັ້ນ ອົງຄົກາຮຄວາມໃຫ້ຄວາມສຳຄັນເປົ້າຍື່ງກັບກາຮພັນນາແລະສ່າງເສຣີມກາວະຜູ້ນໍາໃຫ້ກັບຜູ້ບໍລິຫາຮ ຕ້າຍວິທີກາຮຫລາຍ ຈະ ອ່າຍເຫັນ ກາຮໃຫ້ຄວາມຮູ້ແລະສ້າງທັນຄົດທີ່ດີຕ່ອກາຮມີກາວະຜູ້ນໍາ ແລະກາຮພັນນາກາວະຜູ້ນໍາຍ່າງຕ່ອນເນື່ອງ ຕ້າຍເຫັນຄົດຕ່າງ ຈະ ເຫັນ ກາຮໃຫ້ຮະບັບປີເລີ່ມ ກາຮໃຫ້ຄຳປົກກາຮເປັນຮາຍບຸກຄຸລ ກາຮປະເມີນແລະກາຮຕັ້ງ ເປົ້າໝາຍໃນກາຮພັນນາກາວະຜູ້ນໍາ ກາຮຝຶກອບຮມເບີງປົງປົງທີ່ກາຮອ່າຍຕ່ອນເນື່ອງທີ່ກະຕິວິດບັນຫຼາດໃຈ ກາຮໃສ່ໃຈແລະປະຮານາດີຕ່ອຜູ້ອື່ນ ກາຮມີຕືລ່ອຮ່ວມໃນກາຮທຳມານ ຄວາມສາມາດໃນກາຮຕິດເຫັນຢູ່ທົກສອງ ກາຮເສຣີມສ້າງຈິຕິສຳນິກຕ່ອສັງຄົມ ແລະກາຮປົງປົງທີ່ກັບຜູ້ບໍລິຫາຮ ແລະກາຮຕັ້ງ ແລະກາຮຕັ້ງພົງ ຄວາມສຳຄັນຕາມຜລແລະກາຮສັບສົນດ້ານຕ່າງ ຈະ ເພື່ອໃຫ້ຜູ້ບໍລິຫາຮສາມາດຮັດນຳຄວາມຮູ້ທັກະແລະປະສົບກາຮຜົນຈາກກາຮຝຶກອບຮມໄປປະຍຸກຕີໃຫ້ໃນກາຮທຳມານໄດ້ ນອກຈາກນັ້ນ ຄວາມນໍາເຮືອງກາວະຜູ້ນໍາມາໃຫ້ເປັນເກນົດສຳຄັນໃນກາຮປະເມີນຜລກາຮປົງປົງທີ່ງານແລະກາຮໃຫ້ຮັງວລ່ອໃຫ້ຜລຕອບແຫັນຕ່າງ ຈະ

2) ຈາກຜລກາຮວິຈີຍທີ່ພບວ່າ ຈິຕິວິຫຼຸງໝາຍານໃນກາຮທຳມານສ່າງຜລທາງທຽບໂດຍມີອີທີພລທາງບວກຕ່ອບຮ່າຍທີ່ກັບຜູ້ບໍລິຫາຮ ແລະເປັນຕົ້ນແປຮ່ອກລາງຂອງກາວະຜູ້ນໍາກ່ອນທີ່ຈະສ່າງຜລກາຮປົງປົງທີ່ງານ ດັ່ງນັ້ນ ອົງຄົກາຮຈຶ່ງຄວາມມືນໄຍ້ນາຍໃນກາຮໃຫ້ສ່າງເສຣີມເຮືອງກາຮພັນນາຈິຕິວິຫຼຸງໝາຍານໃນກາຮທຳມານຍ່າງຫຼັດເຈນ ມີກາຮໃຫ້ຈິຕິວິຫຼຸງໝາຍານໃນກາຮທຳມານມາເປັນເປົ້າໝາຍແລະຄ່ານິຍມຂອງອົງຄົກາຮ ມີກາຮໃຫ້ຄວາມຮູ້ແລະຮັນຮັງຄົດໃຫ້ຜູ້ບໍລິຫາຮເຫັນຄວາມສຳຄັນຂອງເຮືອງກາຮສ້າງແລະສ່າງເສຣີມຈິຕິວິຫຼຸງໝາຍານໃນກາຮທຳມານ ແລະ ມີກາຮສ່າງເສຣີມໃຫ້ຜູ້ບໍລິຫາຮດໍາເນີນກາຮຕາມແນວທາງຂອງອົງຄົກາຮປົງປົງທີ່ກັບຜູ້ບໍລິຫາຮໃນກາຮທຳມານໃນດ້ານຕ່າງ ຈະ ດັ່ງນີ້

- ດ້ານກາຮ່າງຈົດສຳນິກຂອງເປົາໝາຍຮ່ວມກັນອ່າງເຂັ້ມແຂງ ເງ່ນ ຜູ້ບໍລິຫາຮຄວຣທຣາບ ເປົາໝາຍຂອງພນັກງານ ຄວຣເປີດໂອກາສໃຫ້ພນັກງານມີສ່ວນຮ່ວມກັບກາຮ່າງຕັ້ງເປົາໝາຍຂອງອົງຄົກກາຮ່າງຮ່ວມເຄືກກາຮ່າງທີ່ໄດ້ໃຫ້ພນັກງານຮູ້ສຶກວ່າເປົາໝາຍຂອງອົງຄົກກາຮ່າງເປັນເປົາໝາຍຮ່ວມຂອງພນັກງານ ຜູ້ບໍລິຫາຮຄວຣສົ່ງເສີມກາຮ່າງແຮງບັນດາລໃຈໃນກາຮ່າງທ່ານໃຫ້ກັບພນັກງານເພື່ອໃຫ້ເປົາໝາຍບຣລຸ ຜລສຳເຮົ້າ

- ດ້ານກາຮ່າງໃຫ້ຄວາມສຳຄັງກັບກາຮ່າງພັນນານຸ່າຄຄລ ເງ່ນ ຜູ້ບໍລິຫາຮຄວຣສົ່ງຮະບບໃນກາຮ່າງພັນນາພນັກງານທີ່ກັບຄວາມສູ້ຄວາມສາມາດພນັກງານອ່າງແທ້ຈິງ ແລະເປີດໂອກາສໃຫ້ພນັກງານໄດ້ໃຫ້ຄວາມສາມາດຮັບຮັບສຸດໃຫ້ຄວາມສົນໃຈກັບຄຸນກາພື້ນທີ່ໃນກາຮ່າງຂອງພນັກງານ ມີກາຮ່າງສັນບສຸດທ່ານທີ່ກັບພນັກງານ ແລະຈາກຄຣອບຄຣວ ໂດຍກາຮ່າງສັນບສຸດໃຫ້ພນັກງານມີກາຮ່າງຄວາມສົມພັນຮີທີ່ດີກັບຜູ້ບັນດາບັນຫຼຸງຂາແລະເພື່ອນພນັກງານ ຮ່ວມເຄືກກາຮ່າງຄວາມສົມພັນຮີທີ່ດີໃນຄຣອບຄຣວ ມີຮະບບກາຮ່າງຂ່າຍເຫຼືອໜີ້ກັນແລະກັນ ມີຮະບບໜີ້ໝາມແລະສົ່ງເສີມພນັກງານໃນທາງທີ່ດີ ມີຮະບບກາຮ່າງພັນນາພນັກງານໃຫ້ສາມາດພັນນາເຖິງຮະຕັບຈິຕິວິຍຸ່ນຍຸ່ນຂອງພນັກງານ ເງ່ນ ກາຮ່າງພັນນາຄຸນອ່າຮົມຈິຕິວິຍຸ່ນຍຸ່ນ ກາຮ່າງທວນຕານອັງ ກາຮ່າງແລກປັ້ງຢືນເວີ້ນຮູ້ໜີ້ກັນແລະກັນ ກາຮ່າງກັລຍານມືຕຣ ກາຮ່າງສິກິດເຊີງບາກ ແລະມີກາຮ່າງສົ່ງເສີມໃຫ້ພນັກງານໄດ້ກຳຈິກກາຮ່າງເພື່ອສັງຄມ

- ດ້ານຄວາມໄວ້ວາງໃຈແລະກາຮ່າງແສດງອອກເຄືກຄວາມເຄາຮພນັກງານ ເງ່ນ ຜູ້ບໍລິຫາຮຄວຣ ມີກາຮ່າງສົ່ງສາຮອຍ່າງເປີດແຜຍ ລັບພິ່ງໜີ້ມຸລຈາກພນັກງານ ສົ່ງບໍລິຫາກາສໃນກາຮ່າງທີ່ມີຄວາມໄວ້ວາງໃຈໜີ້ກັນແລະກັນ ໃຫ້ອີສະ ໃຫ້ເກີຍຮົດ ແລະມີຄວາມໜີ້ສັດຍົດຕ່ອກກັນ

- ດ້ານກາຮ່າງດຳເນີນງານອ່າງມີມຸນຸ່ຍຫຼວມ ເງ່ນ ຜູ້ບໍລິຫາຮຄວຣມີກາຮ່າງໃຫ້ຮ່າງວັດຫຼືອ ພລຕອບແຫນກັບກາຮ່າງພັນນາພນັກງານອ່າງຍຸດທຣວມ ມີກາຮ່າງມອບໝາຍອໍານາຈໃນກາຮ່າງ ແລະກາຮ່າງຕັດສິນໃຈໃຫ້ກັບພນັກງານ ໃຫ້ຄວາມສຳຄັງກັບຄວາມສົມດຸລໃນໜີ້ວິຕກາຮ່າງທີ່ກັບຄຣອບຄຣວຂອງພນັກງານ ແລະອາຈະມີຕາຮາງເວລາກາຮ່າງທີ່ຢືນຢັນໃຫ້ກັບພນັກງານ

- ດ້ານກາຮ່າງອຸດທນຕ່ອກກາຮ່າງແສດງອອກຂອງພນັກງານ ເງ່ນ ບຣີ່ຫ້ຄວຣສົ່ງເສີມແລະເປີດໂອກາສໃຫ້ພນັກງານແສດງຄວາມສູ້ສຶກທີ່ແທ້ຈິງ ແລະໃຫ້ອີສະພນັກງານເປັນຕົວຂອງຕ້າວເອງໄດ້ອ່າຍ່າງເຕີມທີ່ ສາມາດແສດງອາຮມນີ້ໄດ້ອ່າຍ່າງຕຽບປະຕິວິນາດ ມີກາຮ່າງບໍລິຫາກາສ ແລະສກາພແວດລ້ອມໃນກາຮ່າງທີ່ກຳໃຫ້ພນັກງານມີຄວາມສຸ່ນ ແລະຈັດກິຈກຽມຕ່າງໆ ທີ່ກຳໃຫ້ພນັກງານທ່ານອ່າງສູ່ກຸກສູານ ເງ່ນ ອາຈະຈັດກິຈກຽມຫົ່ວໂມງແໜ່ງຄວາມສຸ່ນໃນກາຮ່າງ ໃຫ້ພນັກງານມີກາຮ່າງແສດງອອກຍ່າງເປັນອ່າຮມຫາຕິແລະມີອາຮມໝັ້ນໃນກາຮ່າງ

3) ຈາກພິກາຮວິຈີຍທີ່ພບວ່າ ບຣີ່ຫ້ກິບາລມືອີທີ່ພິລທາງນັກຕ່ອງກາຮ່າງພັນນາພນັກງານ ແລະເປັນຕົວແປຣສື່ອກລາງຂອງຈິຕິວິຍຸ່ນຍຸ່ນໃນກາຮ່າງທີ່ກຳໃຫ້ກັບພນັກງານ ດັ່ງນັ້ນ ອົງຄົກກາຮ່າງທີ່ມີອຸດກາຮ່າງ ແລະວິສັຍທັກນີ້ໃນກາຮ່າງທີ່ກຳໃຫ້ກັບພນັກງານ ເງ່ນ ກາຮ່າງຍ່ອງຜູ້ບໍລິຫາຮທີ່ມີອຸດກາຮ່າງ ແລະວິສັຍທັກນີ້ໃນກາຮ່າງທີ່ກຳໃຫ້ກັບພນັກງານ ເງ່ນ ກາຮ່າງຍ່ອງຜູ້ບໍລິຫາຮທີ່ມີອຸດກາຮ່າງ

คนอื่น ๆ ตลอดจนพนักงานตระหนักถึงความสำคัญและปฏิบัติตามแนวทางบรรทัดวิบาก นอกจากนี้ อาจจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญคุยให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงด้านการพัฒนาระบบทวิบาก การสร้างเครือข่ายของกลุ่มผู้บริหารในการช่วยเหลือ ศึกษาปัญหาอุปสรรค แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวกับการดำเนินการตามหลักบรรทัดวิบาก และมีการเผยแพร่ข้อมูลป่าวสารเกี่ยวกับความสำคัญ และความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับหลักบรรทัดวิบากให้กับผู้บริหาร และพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

## คำนิยม

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิจัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีงบประมาณ 2553 จากสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## เอกสารอ้างอิง

- กมลวรรณ ชัยวนิชชิริ. (2536). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน เอกชน. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวารอุตสาหศึกษา, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทร์ วิโรฒ ประสานเมธร.
- กุลนันท์ เลี้ยงสุขลันต์. (2553). ปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ ทัศนคติต่อธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อ ธรรมาภิบาลของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร- มหาบัณฑิต สาขาวิจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- คณะกรรมการบรรทัดวิบากแห่งชาติ. (2545). ประโยชน์ของบรรทัดวิบาก. [Online]. <http://www.cgthailand.org>, 8 สิงหาคม 2553.
- ชาครียา ศรีทอง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทัศนคติต่องานบริการ กับ ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐยาพัชญ์ ภารนาวิวัฒน์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เขาวนิ้อารมณ์ ความสามารถ ในการแข่งขันและฝ่าฟันอุปสรรคกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกขาย บริษัทค้าปลีก แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.
- นกกดล รัมโพธิ์ และ มนวิกา ผดุงสิทธิ์. (2552). เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานของค์กร. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บริษัท ชีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). (2552). รายงานประจำปี 2552. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน).

- บุษบง ขัยเจริญวัฒนະ และ บุญมี ลี. (2544). ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล รายงานการวิจัย, สถาบันพระปกเกล้า.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาอิทธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ สำนักงานศึกษาอิทธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปราณี เกียรติสุรยานนท์. (2550). SMEs สร้างธรรมาภิบาลเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน. กรุงเทพ- มหานคร: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

ปริศนา เนียรภาก. (2551). ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาระบบทดลองและระบบสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

การตี อนันต์นาวี. (2548). การวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยายกาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก. รายงานการวิจัย ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ยงยุทธ อินพชาติ. (2548). “ความรับผิดชอบ ธรรมาภิบาล และการพัฒนาที่ยั่งยืน.” วิชาการปริทัศน์ (เมษายน 2548), 15-19.

รมณียันต์ แก้วกิริยา. (2551). บรรทัดบันทึก (ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร) ทำการศึกษาเพื่อภาพลักษณ์องค์กรและตอบสนองประเด็นสังคม. กรุงเทพมหานคร: ยูนิเวอร์แซล พับลิชิ่ง.

รสสุคนธ์ วีระเตีรย. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนของ ภาวะผู้นำ ความเห็นใจในกลุ่มกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา บริษัท เอ็นเอ็มบี- มินิแباء ไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาระบบทดลองและองค์การ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2548). การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย. รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

\_\_\_\_\_. (2551). มนุษยสัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

\_\_\_\_\_. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน. กรุงเทพมหานคร: โครงการปริญญาโท สาขาวิชาระบบทดลองและองค์การภาคพิเศษ.

รัตนรักษ์ ศรียາภัย. (2553). ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณองค์การกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). สารานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาระบบทดลองและองค์การ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วีรยา พวงไทย. (2550). ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ตี การทำงาน เป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในองค์กร วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อมรวรรณ มีเมย. (2553). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จิตวิญญาณในองค์การ และผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับต้น ชูรากิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2541). แผนแม่บทการพัฒนากำลังคนเพื่ออุตสาหกรรม การผลิตและบริการของประเทศไทย พ.ศ. 2541-2549. รายงานฉบับสมบูรณ์, ฝ่ายการวิจัย ทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาสังคม, มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

ศรียา เอี้ยดเสน. (2550). ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผยแพร่และฝ่าฟันอุปสรรค บรรยายกาศ องค์การ และผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงพยาบาลสหัสดิ์ โรงพยาบาลสหัสดิ์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 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).

สุวรรณ อัศวตักษ์สกุล. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ บรรยายกาศองค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อัครพงศ์ เพพิน. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผล การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อัมรินทร์ สุบปาน. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับต้น รายงานของผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

อิสระ นุญญาฤทธิ์. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยายกาศ องค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 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*. 4<sup>th</sup> 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 Krahne, 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, Attrachment Style, Caregiver Strain, Gender Role Identification, and Spiriruality*. Doctor of Philosopphy 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: nding spiritual fulllment in organizational life." *Journal of Managerial Psychology*. 9(6), 9-16.

- Northhouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. 4<sup>th</sup> ed. CA: Sage Publications.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. 11<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior*. 12<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Organizational Behavior*. 13<sup>th</sup> 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*. 7<sup>th</sup> 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*. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Leadership in Organizations*. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall. Inc.