

ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจหัวหน้างาน การรับรู้ภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย

Relationships Between Trust in Supervisors, Perception of Managerial Grid Leadership Styles, and Performance of Employees: A Case Study of an Insurance Company

กนก ขวัญเรือน (Kanok Khwanruen)\*

ศรีเรือน แก้วกังวาล (Siruen Kaewkungwal)\*\*

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นครั้งนี้คือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความไว้วางใจหัวหน้างาน การรับรู้ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามด้านความไว้วางใจหัวหน้างาน ด้านการรับรู้ภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงาน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ตามสายงาน) จากพนักงานจำนวน 207 คนสถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเบี่ยงมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าความไว้วางใจหัวหน้างานทั้งโดยรวมและรายด้าน คือ มิติความสามารถ มิติการเปิดเผย มิติความห่วงใย มิติความเชื่อถือได้ มีความสัมพันธ์กับ

\*นักศึกษาริทยญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Corresponding author E-mail address : liaison018@gmail.com

\*\*ศาสตราจารย์ ดร. สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ( $r = .257$ ,  $r = .230$ ,  $r = .278$ ,  $r = .192$  และ  $r = .247$  ตามลำดับ) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = -.164$ ) ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนสูง ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย นอกจากนี้ ลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนสูง ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นที่มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจหัวหน้างานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = -.366$ ,  $r = .341$ ,  $r = -.461$ ,  $r = .267$ , และ  $r = .483$  ตามลำดับ)

**คำสำคัญ:** ความไว้วางใจหัวหน้างาน การรับรู้ภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงานผลการปฏิบัติงาน

### Abstract

The purpose of this research was to study the relationship between trust in supervisors, perception of managerial grid leadership styles, and performance of employees: a case study of an insurance company. Sample of this research consisted of 207 employees. The Research instruments were: (1) Trust in Leaders test (2) Managerial grid leadership styles test and (3) Employees' performance evaluation. Statistical analysis tools were Mean, frequently, Standard Deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient. The results of this research were as follows:

Overall and every dimension of trust in supervisors consisted of competence, openness, concern and reliability were significantly and positively correlated with the performance of employees. ( $r = .257$ ,  $p < .01$ ;  $r = .230$ ,  $p < .01$ ;  $r = .278$ ,  $p < .01$ ;  $r = .192$ ,  $p < .01$ ; and  $r = .247$ ,  $p < .01$  respectively). The task-oriented/authority compliance of managerial grid

leadership styles were significantly exhibited correlation with the performance of employees ( $r = -.164, p < .05$ ) while other dimensions which consisted of country club manager, Impoverished, middle of the road management and team management have no correlation with the performance of employees. In addition, every dimension of managerial grid leadership styles significantly and positively correlated with trust in leaders of employees. ( $r = .366, p < .01$ ;  $r = .341, p < .01$ ;  $r = .461, p < .01$ ;  $r = .267, p < .01$ ; and  $r = .483, p < .01$  respectively).

**Keywords:** Trust in Supervisors, Perception of Managerial Grid Leadership Styles, Performance

## บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจเกี่ยวกับการทำประกันเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีการแข่งขันกันสูง และในปี 2560 นี้คาดว่าเบี้ยประกันทั้งระบบจะมีมูลค่าประมาณ แปดแสนล้านบาท โตขึ้นต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมาถึง 6% (สำนักงาน คปภ., 2560, ออนไลน์) ซึ่งสอดคล้องกับโฆษณาประกันที่มีจำนวนมากปรากฏในสื่อช่องทางต่างๆ อีกทั้งธนาคารยังขายผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับประกันประเภทต่างๆ ที่พนักงานนำเสนอให้กับผู้มาใช้บริการของธนาคารด้วย ทำให้บริษัทประกันแต่ละแห่งต้องแข่งขันทำยอดขายเพื่อให้องค์กรมีผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้และสามารถอยู่รอดได้ โดยที่ธุรกิจประกันภัยนั้นเป็นธุรกิจที่ไม่มีผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าที่สามารถจับต้องได้แต่เป็นธุรกิจที่จะต้องมอบความเชื่อมั่นไว้วางใจให้กับผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อประกัน แต่การที่ผู้บริโภคจะเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจในผลิตภัณฑ์ได้นั้น พนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัยที่ทำหน้าที่เสนอขายประกันจะเป็นส่วนแรกขององค์การที่ผู้บริโภคพบเจอและยังเป็นส่วนสำคัญในการสร้างผลประกอบการให้กับธุรกิจประกันด้วย ดังนั้น องค์กรจึงควรมุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพของพนักงานกลุ่มนี้ให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่องค์กรตั้งเป้าไว้ และสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจให้กับผู้บริโภค

จากการศึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะอยู่ในเกณฑ์ที่ดีหรือไม่ดีนั้น มีสาเหตุมาจากหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ลักษณะการบริหารงานของหัวหน้างาน ความไว้วางใจในหัวหน้างาน (ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์, 2554) การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การ (Mckenna, 2000) เป็นต้น ดังนั้น องค์การจึงควรที่จะศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติของพนักงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยให้ผลประกอบการขององค์การพัฒนาดีขึ้นเช่นกัน

ธุรกิจประกันภัยเป็นธุรกิจที่พนักงานขายจะต้องมอบความเชื่อมั่นไว้วางใจให้กับผู้บริโภค ขณะเดียวกันผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายประกันก็จะต้องมาจากความไว้วางใจหัวหน้างานและลักษณะการบริหารงานของหัวหน้างานด้วยเช่นเดียวกัน จากการศึกษเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับลักษณะการบริหารงานของหัวหน้างานพบว่าลักษณะการบริหารงานหรือการทำงานของหัวหน้างานมีส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นหรือแย่ลง (Gadot, 2006) เพราะหัวหน้างานจะช่วยผลักดันให้พนักงานภายใต้การกำกับดูแล ช่วยกันขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวหน้าผ่านการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพเพื่อส่งมอบให้กับลูกค้า หัวหน้างานแต่ละคนก็จะมีรูปแบบในการกำกับดูแลที่แตกต่างกันออกไป หัวหน้างานบางคนจะมุ่งเน้นผลงานที่มีประสิทธิภาพ บางคนเน้นตัวเลขเร่งสร้างยอดขาย หัวหน้างานบางคนเน้นการทำงานเป็นทีม ขณะที่หัวหน้างานบางคนจะเน้นเรื่องการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงานภายในองค์การด้วยตนเอง ซึ่งความแตกต่างของลักษณะการบริหารงานของหัวหน้างานก็จะส่งผลต่อการดูแลปกครองพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ขวัญกำลังใจ รวมถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันไปด้วย

ลักษณะการบริหารงานของหัวหน้างานหรือตามทฤษฎีเรียกว่าลักษณะภาวะผู้นำนั้น ได้มีการศึกษามาแล้วเป็นระยะเวลาานาน เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964) ได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีตาข่ายบริหารงาน (Managerial Grid) โดยแบ่งลักษณะการบริหารงานของหัวหน้างานตามพฤติกรรมออกเป็น 2 มิติ คือ หัวหน้างานที่เน้นงาน (Concern for Production) และ หัวหน้างานที่เน้นคน (Concern for People) โดยแบ่งลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 5 รูปแบบ คือ

แบบมุ่งงาน แบบมุ่งคน แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง แบบทำงานเป็นทีม ซึ่งแต่ละรูปแบบนั้นก็จะมีความแตกต่างในการบริหารองค์การและพนักงานแตกต่างกันไป และยังส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย ซึ่งทฤษฎีตาข่ายบริหารงานนี้ได้รับคำชื่นชมและยกย่องจากนิตยสารฮาร์เวิร์ด บิสิเนส ให้เป็นหนึ่งในทฤษฎีชั้นนำยอดเยี่ยมด้านการบริหารงานที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นหลักพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Harvard Business Review, 1999) เพราะแนวคิดของทฤษฎีนี้จะกล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ควรจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งด้านงานและด้านคน เพื่อใช้เป็นปัจจัยที่เกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยที่ไม่ควรสนใจปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียวมากเกินไป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการบริหารงานของหัวหน้างานหรือลักษณะภาวะผู้นำ พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Gadot, 2006; Limsila and Ogunlana, 2008; Babatunde and Emem, 2015) นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบเน้นงาน แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในงาน ขณะที่ภาวะผู้นำแบบเน้นคน และแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จในงาน (กนกวรรณ กุลชาติชัย, 2545) และ ลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย (เพ็ญจันทร์ เมตุลา, 2544)

นอกจากลักษณะการบริหารงานของหัวหน้างานแล้ว ความไว้วางใจหัวหน้างานเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย เพราะความไว้วางใจคือความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความเปิดเผย ให้ความสนใจ ห่วงใย และให้ความน่าเชื่อถือ (Mishra, 1996) ถ้าพนักงานรู้สึกไว้วางใจหัวหน้างานพร้อมที่จะเชื่อมั่นในคำแนะนำหรือการสั่งงานของหัวหน้างานและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามให้สำเร็จตามที่ต้องการ กำหนดเป้าหมายไว้ก็จะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ดังนั้น ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้้องค์การดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้การทำงานร่วมกันจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจกันระหว่างพนักงาน

ทุกระดับชั้นภายในองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ต่อองค์การ (Reynolds, 1997) ความไว้วางใจจึงเปรียบเสมือนหมุดที่ยึดส่วนต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันและยังส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตและบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ตั้งไว้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจหัวหน้างาน พบว่า ความไว้วางใจหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Dirks, 2000) นอกจากนี้ Davis et al. (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้จัดการทั่วไปของร้านอาหารกับยอดขาย ผลกำไร และการลาออกของพนักงาน พบว่า ความไว้วางใจหัวหน้างานมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น เพราะความไว้วางใจคือส่วนที่สำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งความไว้วางใจคือความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคง และสนับสนุนการกระทำ (แสดงออก) ต่อบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความเปิดเผย ให้ความสนใจห่วงใย และให้ความน่าเชื่อถือ (โนวาวิซส์, ออนไลน์, 2559) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลทางบวกต่อการเพิ่มผลผลิตของพนักงานและความผูกพันกับ องค์การ (Nyhan and Marlowe, 1997) นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยที่สอดคล้องกันว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ต่อกิจกรรมขององค์การทั้งที่ทีมงาน ผู้นำ การกำหนด เป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง (Elangovan and Shapiro, 1998; Mayer et al., 1995)

จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างความไว้วางใจหัวหน้างาน ระดับการรับรู้ลักษณะภาวะผู้นำ ต่อผลการ ปฏิบัติงานพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัย จะศึกษา ความไว้วางใจหัวหน้างาน ตามแนวคิดของมิชรา (Mishra, 1996) ลักษณะ ภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงานของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964) และ ผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้นำข้อมูลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการ ปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้นอันจะส่งผลให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจหัวหน้างาน ระดับการรับรู้ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงาน และระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง

## วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ความไว้วางใจเป็นกุญแจที่สำคัญในการสร้างความร่วมมือของมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหลายด้าน ทั้งการสื่อสาร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การแบ่งปันข้อมูล ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน การยุติความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง ความผูกผัน รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก และสามารถเอื้ออำนวยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย พร้อมกับความเจริญเติบโตขององค์การในที่สุด มิชรา (Mishra, 1996) ให้ความหมายความไว้วางใจว่าเป็นความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยแบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติความสามารถ (Competence Dimension) หมายถึง ความรู้ ทักษะ เทคนิคและการใช้ระบบต่างๆ ที่ผู้นำจำเป็นต้องมีต่อการทำงาน ซึ่งเป็นความสามารถพื้นฐานของความไว้วางใจ
2. มิติการเปิดเผย (Openness Dimension) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเปิดเผยต่อบุคลากรและปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความจริงใจ
3. มิติความห่วงใย (Concern Dimension) หมายถึง การที่บุคคลให้ความไว้วางใจว่าผู้นำจะไม่ฉกฉวยผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรมจากบุคลากร แต่จะยึดถือประโยชน์ของบุคลากรเป็นสำคัญ
4. มิติความเชื่อถือได้ (Reliability Dimension) หมายถึง บุคคลคาดหวังให้ผู้นำมีความคงเส้นคงวาและความน่าเชื่อถือในการพูดและการกระทำ

ลักษณะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid) เบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ คือ เน้นงาน และเน้นคน และได้เสนอรูปแบบของผู้นำโดยแกนนอนแสดงความสนใจเรื่องงาน แกนตั้งแสดงความสนใจตัวบุคคล แต่ละแกนแบ่งออกเป็น 9 ช่วงต่อเนื่องกัน

ตัวเลข 1 แสดงความสนใจในระดับน้อยสุด ตัวเลข 9 แสดงความสนใจในระดับมากที่สุด ดังแสดงในรูปที่ 1 ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นรูปแบบพฤติกรรมหลักของผู้นำ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้ออกแบบกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Manager) ผู้นำจะเน้นการใช้นุหุขสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงานไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพแวดล้อมที่น่าทำงาน

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ให้ความสำคัญเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้นำมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) ผู้นำในกลุ่มนี้หวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญและความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคิดหวังของผู้บริหาร มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง และ

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) ผู้นำให้ความสำคัญทั้งเรื่องงานขวัญ และกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการตรวจสอบความรู้ความสามารถทั้งลักษณะการทำงาน และคุณลักษณะส่วนตัวว่าผู้ปฏิบัติงานมีคุณสมบัติดังกล่าวเหมาะสมเพียงใด และทำงานในหน้าที่ที่ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเพียงใด ในการศึกษาครั้งนี้ใช้ความหมายของ อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉุกร (2551) เนื่องจากได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมและชัดเจนในเรื่องของการประเมินค่าบุคคลที่ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงาน และลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน โดยใช้หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรที่ทำการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 8 ด้าน ตามที่องค์กรกำหนด ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการใช้ระบบปฏิบัติการต่างๆ ทักษะในการสื่อสาร ความซื่อสัตย์ การให้ความร่วมมือและประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ผลงาน และความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่

### สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ความไว้วางใจหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงานมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจหัวหน้างานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นพนักงานที่ทำหน้าที่ให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง โดยมีอายุตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป มีจำนวนประชากรทั้งหมด 365 คน จากนั้นใช้วิธีประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามวิธีคำนวณสูตรของยามาเน (Yamane, 1973) และใช้การเลือกตัวอย่างความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 191 คน แต่ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ขนาดตัวอย่างในการสำรวจ 207 คน เพื่อเพื่อแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่สามารถใช้งานได้

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามที่แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ด้านที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน ด้านที่ 2 ด้านความไว้วางใจหัวหน้างาน จำนวน 28 ข้อ ด้านที่ 3 ด้านระดับการรับรู้ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงาน จำนวน 25 ข้อ และด้านที่ 4 ด้านระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน 14 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามที่นำมาใช้ในการวิจัยนั้นได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา การทดลองก่อนใช้จริงกับพนักงานที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อนำมาตรวจสอบคุณภาพโดยการวิเคราะห์รายข้อ การหาค่าอำนาจจำแนก และการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach Coefficient Alpha:  $\alpha$ ) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือมีค่ามากกว่า .70 ขึ้นไป เพื่อเลือกข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสูง ซึ่งแบบสอบถามที่ได้มีค่าความเชื่อมั่นของแต่ละด้านคือ ด้านความไว้วางใจหัวหน้างาน เท่ากับ .903 ด้านระดับการรับรู้ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงาน เท่ากับ .812 และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เท่ากับ .938

โดยใช้มาตรวัดการประเมินค่าแบบลิเคิร์ต ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้คะแนนเฉลี่ยแต่ละข้อเป็นเกณฑ์ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	4.210 – 5.000	คะแนนระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	3.410 – 4.200	คะแนนระดับสูง
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	2.610 – 3.400	คะแนนระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	1.810 – 2.600	คะแนนระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	1.000 – 1.800	คะแนนระดับต่ำมาก

**การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามทั้งหมด 250 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 250 ฉบับ จากนั้นผู้วิจัยได้คัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ และแบบสอบถามที่ผู้ตอบระบุอายุน้อยกว่า 25 ปี ออก คงเหลือแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ได้จริงจำนวน 207 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.8 ของแบบสอบถามทั้งหมด จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังนี้ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

## ผลการวิจัย

**ส่วนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลพบว่า มีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีเพศหญิง ร้อยละ 74.4 และเพศชาย ร้อยละ 25.6 โดยมีอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31 - 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.6 อายุมากกว่า 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.7 และอายุ 25 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.7 ในด้านอายุงาน อายุงาน 1 - 2 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.4 รองลงมา คือ อายุงาน น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.5 มีอายุงาน 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.7 และมีอายุงานมากกว่า 4 ปี คิดเป็น ร้อยละ 17.4 ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 53.6 รองลงมาคือ การศึกษาระดับ ปวช. หรือ มัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 30.0 การศึกษาระดับ ปวส. หรือ อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 10.6 การศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมปลาย คิดเป็นร้อยละ 4.3 และการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1.5 และในด้านของรายได้ พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้มากกว่า 40,000 บาท ต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 33.8 รองลงมา คือ รายได้ 20,001 - 30,000 บาท ต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 29.5 รายได้น้อยกว่า 20,000 บาท ต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 20.3 และรายได้ 30,001 - 40,000 บาท ต่อเดือนคิดเป็นร้อยละ 16.4 ตามลำดับ

**ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวแปรในกรณีวิจัย พบว่า ความไว้วางใจหัวหน้างานมีค่าเฉลี่ยระดับสูง เท่ากับ 4.24 และเมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่าทุกมิติของความไว้วางใจหัวหน้างานมีค่าเฉลี่ยที่สูง โดย มิติความห่วงใย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 รองลงมา คือ มิติความสามารถ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.28 มิติความน่าเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.20 และสุดท้าย คือ มิติการเปิดเผย มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.13 ตามลำดับ

ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงาน เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 4.14 รองลงมา คือ ลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งคน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 4.02 และลักษณะภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.88 ในส่วนของลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับกลาง เท่ากับ 2.59 รองลงมาคือ ลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งงานตำ่มุ่งคนต่ำ มีค่าเฉลี่ยในระดับกลางเช่นกัน เท่ากับ 2.23 ตามลำดับ

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 4.04

**ส่วนที่ 3** ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า

**สมมติฐานที่ 1** ความไว้วางใจหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความไว้วางใจหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ( $r = .257$ ) และเนื่องจากความสัมพันธ์ดังกล่าวมีค่าเป็นบวก จึงชี้ให้เห็นว่าหากพนักงานมีความไว้วางใจหัวหน้างานโดยรวมสูง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานก็จะสูงตามไปด้วย โดยความไว้วางใจหัวหน้างาน มิติความสามารถ มิติการเปิดเผย มิติความห่วงใย มิติความเชื่อถือได้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .230$ ,  $r = .278$ ,  $r = .192$  และ  $r = .247$  ตามลำดับ) ดังแสดงในตารางที่ 1

**สมมติฐานที่ 2** ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงานไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย ( $r = .104$ ) และเมื่อทำการทดสอบสมมติฐานย่อยพบว่า สมมติฐานการวิจัยที่ 2.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = -.164$ ) ขณะที่ สมมติฐานการวิจัยที่ 2.2–2.5 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยปฏิเสธสมมติฐาน คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนสูง ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีมไม่มีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย ( $r = .104, r = -.109, r = .115, \text{ และ } r = .116$  ตามลำดับ) ดังแสดงในตารางที่ 2

**สมมติฐานที่ 3** ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงานมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจหัวหน้างานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย คือ ลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนสูง ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = -.366, r = .341, r = -.461, r = .267, \text{ และ } r = .483$  ตามลำดับ) ดังแสดงในตารางที่ 3

### สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้น พบว่า ความไว้วางใจหัวหน้างานในมิติความสามารถ มิติการเปิดเผย มิติความห่วงใย มิติความเชื่อถือได้ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าหากหัวหน้างานสามารถทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจในตัวของหัวหน้างานได้นั้นจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์ (2554)

ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า พนักงานมีความไว้วางใจในหัวหน้างาน ในระดับสูงจะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง โดยความไว้วางใจในหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

ขณะที่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานของพนักงาน ให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย คือ หัวหน้างานที่มีลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน เน้นให้พนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ติดต่อลูกค้า และทำยอดขายให้ได้ โดยไม่คำนึงถึงความเครียด ความเหนื่อยล้าของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ จะทำให้พนักงานให้บริการทางโทรศัพท์อยู่ในสภาพที่ไม่สามารถทำงานได้อย่างดีเยี่ยม จึงส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ลดลง ดังนั้น หัวหน้างานที่มุ่งเน้นการทำงานเพียงอย่างเดียวจึงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ โดยมีความสัมพันธ์ทางลบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์ (2554) ที่พบว่า ลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกจากนี้ ลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายบริหารงาน คือ ลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนสูง ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง และภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจหัวหน้างานของพนักงานให้บริการทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันภัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Xu, Loi, and Ngo (2016) ที่พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ และความไว้วางใจยังเป็นตัวแปรสื่อระหว่างลักษณะภาวะผู้นำและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้วย

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

1. องค์กรควรให้ความสำคัญเรื่องการรักษาระดับความไว้วางใจหัวหน้างานให้อยู่ในระดับสูงต่อไป เนื่องจากความไว้วางใจหัวหน้างานจะทำให้บุคคลเชื่อมั่นว่าตนเองจะมีความปลอดภัยที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมั่นคง พร้อมทั้งสนับสนุน

ให้มีเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น จัดฝึกอบรมพัฒนาหัวหน้างานเรื่องการสร้างความไว้วางใจรวมถึงให้ความรู้ทางเทคนิคในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงานอย่างเปิดเผย เช่น ให้ข้อมูลและอธิบายเหตุผลทั้งในการปฏิบัติงานและการประเมินผลงาน สนับสนุนให้หัวหน้างานและพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้สึกของกันและกันอย่างเปิดเผย จัดกิจกรรมเพื่อเป็นเวทีให้หัวหน้างานและพนักงานมีโอกาสได้เปิดใจรับฟังกันและกัน อันจะนำมาซึ่งความเข้าใจในมุมมองของแต่ละฝ่ายมากขึ้น

2. องค์กรควรให้ความสำคัญลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงาน เนื่องจากลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานเป็นสิ่งที่สร้างความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามจนเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3. องค์กรควรเพิ่มความระมัดระวังลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน โดยไม่สนใจในความสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าวจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. ศึกษาประชากรในสายงานด้านอื่นๆ อาทิ พนักงานหน้าเคาน์เตอร์ พนักงานสายสนับสนุน พนักงานสายวิชาชีพ ในภาคเอกชนหรือหน่วยงานราชการ ซึ่งมีลักษณะงาน ลักษณะองค์การ หรือวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เหมือนกันซึ่งอาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป

2. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นภาพรวม การวิจัยในอนาคต ควรพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์ได้ละเอียด และจะทำให้ได้ผลการศึกษาที่ชัดเจนและสามารถนำไปพัฒนาองค์การได้มากกว่าภาพรวม

## เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ กุลชาติชัย. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการบังคับบัญชา กับความสำเร็จในงานและผลสำเร็จในธุรกิจของผู้บริหารธุรกิจ ก่อสร้างในเขตภาคเหนือตอนบน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัย เชียงใหม่.
- นิตยสารฮาร์เวิร์ด บิสิเนส รีวิว. (1999). **ฝ่าองค์กรเพื่อการพัฒนา**. ค้นเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2558, จาก <https://hbr.org/1964/11/breakthrough-in-or- ganization-development>
- โนวาบิซซ. (2554). **ความไว้วางใจในองค์กร**. ค้นเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2558, จาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/ความไว้วางใจ.htm>
- เพ็ญจันทร์ เมตุลา. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร กับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอ ผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). **มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริชัย ศรีประทุมวงศ์. (2554). **ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความไว้วางใจในหัวหน้างาน และ ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขา จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์**.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.). (2560). **คปภ. คาดปีนี้เบี้ยประกันทั้งระบบทะลุ 8 แสนล้าน โตต่อเนื่อง 6%**. ค้นเมื่อ 26 กันยายน 2560, จาก <http://www.oic.or.th/th/consumer/ news/releases/86511>

- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2551). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** ฉบับปรับปรุง (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส. เอเชียเพรส (1998) จำกัด.
- Babatunde, O. & Emem, I. (2015). The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organization. **Public Policy and Administration Research**, 5(1),193-206.
- Blake, R.R. & Mouton, S.J. (1964). **Managerial Grid Model.** Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Davis, H.J., Schoorman, D.F., Mayer, R.C., & Tan, H.H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, 21, 563-576.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2000). The Effects of Interpersonal Trust of Work Group. Performance. **Journal of Applied Psychology**, 84(3), 445-55.
- Elangovan, A.R. & Shapiro, D.L. (1998). Betrayal of Trust in Organizations. **The Academy of Management Review**, 23(3), 547-566.
- Gadot, E.V. (2006). Leadership style, organizational politics, and employees' performance an empirical examination of two competing models. **Personnel Review**, 36(5), 661-683.
- Limsila, K. & Ogunlana, O.S. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 15(2), 164 - 184.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). **An integrative model of organizational trust.** Academy of management.
- McKenna, F.E. (2000). **Business Psychology and Organisational Behaviour.** New York. Psychology Press Ltd.

- Mishra, A.K. (1996). **Organizational responses to crisis: The centrality of trust.** In R.M. Kramer and T.R. Tyler. *Trust in Organizations*. California: Sage Publications.
- Nyhan, R.C. & Marlowe, H.A., Jr (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Reynolds, L. (1997). **The trust effect: Creating the high trust high performance Organization.** London: Nicholas Brealey.
- Xu, Angela J., Loi, Raymond, & Ngo, Hang-yue. (2016). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *J Bus Ethics*. 134, 493 – 504.
- Yamane, T. (1973). **Statistics an Introductory Analysis.** Tokyo: John Weatherhill, Inc.

9	1,9							9,9
8	ผู้นำแบบเน้นคน						ผู้นำแบบทีมงาน	
7								
6								
5			ผู้นำแบบประนีประนอม					
4			5,5					
3								
2	ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย						ผู้นำแบบเน้นงาน	
1	1,1							9,1

**ภาพที่ 1** แสดงรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร  
ที่มา Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid Key  
Orientations for Achieving Production through People  
(New York: McGraw-Hill, 1986, P.10)

**ตารางที่ 1** แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจหัวหน้างานและผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรต้น	ผลการปฏิบัติงาน	P-value
ความไว้วางใจหัวหน้างานโดยรวม	.257	.000**
ความไว้วางใจหัวหน้างานมิติความสามารถ	.230	.001**
ความไว้วางใจหัวหน้างานมิติการเปิดเผย	.278	.000**
ความไว้วางใจหัวหน้างานมิติความห่วงใย	.192	.006**
ความไว้วางใจหัวหน้างานมิติความเชื่อถือได้	.247	.000**

\*\* ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

**ตารางที่ 2** แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำตาข่ายบริหารงานและผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรต้น	ผลการปฏิบัติงาน	P-value
ลักษณะภาวะผู้นำตาข่ายบริหารงานแบบมุ่งงาน	-.164	.018*
ลักษณะภาวะผู้นำตาข่ายบริหารงานแบบมุ่งคนสูง	.104	.138
ลักษณะภาวะผู้นำตาข่ายบริหารงานมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ	-.109	.117
ลักษณะภาวะผู้นำตาข่ายบริหารงานแบบทางสายกลาง	.115	.098
ลักษณะภาวะผู้นำตาข่ายบริหารงานแบบทำงานเป็นทีม	.116	.096

\* ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

**ตารางที่ 3** แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำตาข่ายบริหารงานและความไว้วางใจหัวหน้างาน

ตัวแปรต้น	ความไว้วางใจหัวหน้างาน	P-value
ลักษณะภาวะผู้นำตาข่ายบริหารงานแบบมุ่งงาน	-.366	.000**
ลักษณะภาวะผู้นำตาข่ายบริหารงานแบบมุ่งคนสูง	.341	.000**
ลักษณะภาวะผู้นำตาข่ายบริหารงานมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ	-.461	.000**
ลักษณะภาวะผู้นำตาข่ายบริหารงานแบบทางสายกลาง	.267	.000**
ลักษณะภาวะผู้นำตาข่ายบริหารงานแบบทำงานเป็นที่ม	.483	.000**

\*\* ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01