

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ

**ความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
แขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง**

**A Study of the Relationship Between Executive Leadership and  
Job Stress: A Case Study of the Uttaradit 1 and 2 Highway District,  
Department of Highways**

อรทัย นนทะโชติ

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร (2) เพื่อเปรียบเทียบความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยจำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล และ (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความเครียด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 208 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนและแบบมุ่งงาน และแบบวัดความเครียด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $M=3.18$ ,  $SD=.532$ )

2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ ระดับการศึกษา และหน่วยงานสังกัด แตกต่างกันมีความเครียดในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ( $r=-.341$ ) ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับมาก ( $r=.589$ )

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำ ความเครียดในการปฏิบัติงาน

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความเร่งรีบมีมากขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นเกี่ยวกับการใช้ชีวิต การทำงาน เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ล้วนก่อให้เกิดความกดดันจนกลายเป็นความเครียด (Stress) หากความเครียดที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่มากจนเกินไปย่อมส่งผลกระทบต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจของบุคคล โดยเฉพาะกลุ่มวัยทำงาน ซึ่งถือเป็นกลุ่มช่วงวัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ หากผลกระทบเป็นทางด้านลบ อาจถึงขั้นเกิดภาวะซึมเศร้าหรือเสี่ยงต่อการฆ่าตัวตายได้ ดังนั้นความเครียดจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

กรมทางหลวง เป็นหน่วยงานส่วนราชการสังกัดกระทรวงคมนาคม มีการแบ่งส่วนงานระดับภูมิภาคออกเป็นระดับสำนักงานทางหลวง และแขวงทางหลวง โดยแขวงทางหลวงอุดรดิตถ์ที่ 1 และ 2 มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักเกี่ยวกับงานบำรุงรักษาทางหลวง งานอำนวยความสะดวกทางหลวงและงานก่อสร้างโครงการขนาดเล็ก ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่สำคัญของผู้บริหารและบุคลากรของแขวงทางหลวงในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ดังกล่าวให้สามารถตอบสนององวิสัยทัศน์ของกรมทางหลวงที่แฝงไว้ด้วยมิติการดำเนินงานด้านงานทางใน 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติของระบบทางหลวงที่สะดวก 2) มิติของระบบทางหลวงที่ปลอดภัย (Safety) 3) มิติของระบบทางหลวงที่เชื่อมโยง (Connectivity) และ 4) มิติของการพัฒนาระบบบริหาร (กรมทางหลวง, 2561)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงานในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ เมื่อมีภาวะผู้นำสูงขึ้นค่าเฉลี่ยของคะแนนความเครียดจะลดลง (ภูษิตา อินทรประสงค์และคณะ, 2554) นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ รายได้ต่อเดือน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา สถานภาพการเป็นพนักงาน และตำแหน่งงานนั้นมีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน (ปาณิกา เสี่ยงเพราะ, 2557; วชิระ เพ็ชรราม และกลางเดือน โพชนา, 2559; อนันท์ พะละหงษ์, 2558; สุธาร์ตน์ สุดาบุตร, 2560) แต่ก็ยังมีบางงานวิจัย เช่น งานวิจัยของศรีนยา เสนโสพิศ (2551) ที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา และปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงาน (สมบัติ รียาพันธ์และนิตดา ภู่อุสาสน์, 2552) จากงานวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นได้ว่า ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำและความเครียดในการปฏิบัติงานยังมีผลที่แตกต่างกันอยู่ไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกงานวิจัย ความเครียดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและได้รับความสนใจในสังคมไทยปัจจุบัน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในหน่วยงานของ

ภาครัฐ ที่มีทั้งหน่วยงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเจตนารมณ์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ เป็นข้อมูลพื้นฐานที่เป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริม พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการป้องกัน แก้ไขหรือให้คำปรึกษาเพื่อช่วยลดปัญหาที่อาจก่อให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง
2. เพื่อเปรียบเทียบความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง โดยจำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง

### สมมติฐานของการวิจัย

คำถามงานวิจัยที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง อยู่ในระดับใด

H1<sub>a</sub> : ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

H1<sub>b</sub> : ความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

คำถามงานวิจัยที่ 2 ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่

H2<sub>a</sub> : เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานต่างกัน

H2<sub>b</sub> : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานต่างกัน

H2<sub>c</sub> : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานต่างกัน

H2<sub>d</sub> : สภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานต่างกัน

H2<sub>e</sub> : ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานต่างกัน

H2<sub>f</sub> : หน่วยงานสังกัดที่แตกต่างกันมีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานต่างกัน

H2<sub>g</sub> : รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานต่างกัน

H2<sub>h</sub> : ภูมิลำเนาที่แตกต่างกันมีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานต่างกัน

คำถามงานวิจัยที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวงหรือไม่

H3<sub>a</sub> : ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในการปฏิบัติงาน

H3<sub>b</sub> : ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดในการปฏิบัติงาน

### ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง จำนวนทั้งสิ้น 432 คน ระยะเวลาในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนธันวาคม 2562 ถึงเดือนมกราคม 2563 เป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 2 เดือน

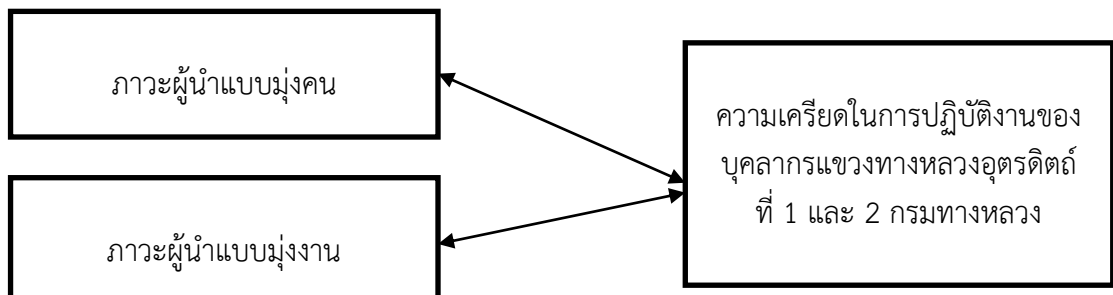
### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเครียดในการปฏิบัติงาน (Job stress) เป็นปัญหาสำคัญที่พนักงานในองค์กรอาจต้องเผชิญในสภาพแวดล้อมของการทำงานในปัจจุบัน มีงานวิจัยจำนวนมากที่มุ่งเน้นศึกษาไปที่ความเครียดในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความเครียดในการปฏิบัติงานส่งผลกระทบต่อในทุกมิติของผลลัพธ์องค์กร (Ugur, Y., Serra, Y. and Elif, B. 2013) ซึ่งความเครียดในการปฏิบัติงานเป็นสถานะทางจิตวิทยาที่รับรู้โดยบุคคลเมื่อเผชิญกับความต้องการ ขัดจำกัดและโอกาสที่ส่งผลถึงความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ ความเครียดในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างจากความเครียดโดยทั่วไป ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงานมักเกิดจากปัจจัยในด้านองค์กรและสภาพการทำงาน (Chen and Silverthorne, 2008) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่รู้ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสียหรือก่อให้เกิดความสับสนขัดแย้งในบทบาทที่จะต้องทำที่ไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าจะต้องทำอย่างไรจึงจะถูกต้องเป็นผลดี (สิริอริชชาวุธ, 2549) หรือแม้แต่ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และบางครั้งปัญหาด้านครอบครัว ได้แก่ สัมพันธภาพภายในครอบครัวและภาวะความรับผิดชอบในครอบครัวล้วนมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานที่อาจส่งผลต่อบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกัน (ปาณิภา เสียงเพราะ, 2557) นอกจากนี้ นโยบายและกฎระเบียบของหน่วยงาน ตลอดจนสัมพันธภาพในการทำงาน เช่น สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความเครียดในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ เมื่อมีภาวะผู้นำสูงขึ้นค่าเฉลี่ยของคะแนนความเครียดจะลดลง (ภูษิตา อินทรประสงค์และคณะ, 2554) อย่างไรก็ตาม ความเครียดเพียงเล็กน้อยอาจจะกระตุ้นให้บุคคลมีความตั้งใจที่จะทำงานให้ดีขึ้น แต่เมื่อความเครียดสูงมากเกินไปและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องย่อมจะนำไปสู่ความผิดปกติทางร่างกายได้ เช่น ความดันโลหิตสูง โรคหลอดเลือดหัวใจและภาวะซึมเศร้า ความเครียดนำไปสู่ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นของภาวะซึมเศร้าและในบางกรณีนำไปสู่การฆ่าตัวตาย เป็นต้น (Asamoah-Appiah, W. and Aggrey-Fynn, I. 2017) นอกจากนี้จะมีสภาวะผิดปกติทางกายแล้วความเครียดยังนำไปสู่ปัญหาทางอารมณ์ เช่น หงุดหงิด อารมณ์เสียง่าย

ก้าวร้าว เกิดการทะเลาะวิวาทกับผู้อื่นได้ง่ายขึ้น ทำให้มีปัญหาทางด้านสัมพันธภาพกับผู้อื่น เกิดความเบื่อหน่าย เหนื่อยชาในการทำงาน คิดอะไรไม่ออก ทำงานไม่สำเร็จ ทำงานผิดพลาดหรือการหลบเลี่ยงงาน ซึ่งส่งผลให้องค์กรเกิดความเสียหายตามมา (Gillespie and Bechtel, 1986 อ้างถึงในสุตารัตน์ สุตาบุตร, 2560) อย่างไรก็ตามความเครียดนั้นไม่ได้เลวร้ายเสมอไป ยังช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้น เนื่องจากการบังคับให้ผู้คนให้มีความสนใจกับปัญหาและผลผลิตมากขึ้น การแก้ปัญหาความเครียดจึงเป็นปฏิกิริยาทางจิตวิทยาและทางกายภาพต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร (Bindurani, R. S. Shambushankar, 2014)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนเกี่ยวข้องกับประเมินสภาพแวดล้อมและข้อจำกัดในการเป็นผู้นำ ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็น ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีความมั่นใจในตนเอง สามารถขับเคลื่อนองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ มีทักษะในการสื่อสารและมีอิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนสามารถพัฒนาและปรับปรุงการทำงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Montgomery, V.W, 2005) ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์กร Blake and Mouton (1964) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารโดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มุ่งงาน (Concern for Production) และ มุ่งคน (Concern for People) โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง การเน้นผลสำเร็จของงาน เช่น จำนวนชิ้นงาน เวลาที่ใช้ในการทำงานให้ได้ตามกำหนด การค้นพบแนวทางหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ช่วยให้องค์กรเติบโตหรือพัฒนาและการใส่ใจในกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ ส่วนภาวะผู้นำมุ่งคน นั้นหมายถึง การเน้นให้คนทำงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ โดยอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกันไม่ใช่โดยอำนาจบังคับ เน้นการสร้างและรักษาสภาพการทำงานที่ดี มีการให้เงินเดือนและสิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ให้ความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่ามีหลากหลายปัจจัยที่สามารถส่งผลให้เกิดความเครียดต่อผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งปัจจัยออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ตามแนวคิดทฤษฎีตาข่ายการบริหารของ Blake and Mouton (1964) เป็นกรอบความคิดทางทฤษฎีในการวิจัย และ 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเครียดในการปฏิบัติงาน ดังแสดงตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง จำนวน 432 คน มีกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967) และกำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 ซึ่งจากการคำนวณตามสูตรได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 208 ตัวอย่าง และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับลักษณะพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน หน่วยงานสังกัด รายได้ต่อเดือน และภูมิฐานะ โดยลักษณะข้อคำถามแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเองตามแนวคิด ทฤษฎีของ Blake and Mouton (1964) จำนวน 10 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน จำนวน 5 ข้อ และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน จำนวน 5 ข้อ เกณฑ์ในการให้คะแนนเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้แนวคำถาม มาจากแบบสำรวจความเครียดในที่ทำงาน (Workplace Stress Survey) ของ The American Institute of Stress มีจำนวน 10 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถามชนิดเลือกตอบแบบ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามมาทดสอบล่วงหน้า (Pretest) ด้วยการเก็บข้อมูลจากบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 จำนวน 5 ราย และแขวงทางหลวง อุตรดิตถ์ที่ 2 จำนวน 5 ราย โดยให้ตอบแบบสอบถาม และสอบถามความเข้าใจในข้อคำถาม และความคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความชัดเจน มากยิ่งขึ้น หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Pilot Study) กับบุคลากรแขวงทางหลวงที่ ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของ เครื่องมือโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับเท่ากับ 0.894 และค่าความเชื่อมั่นของแต่ละด้านดังนี้ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งคน เท่ากับ 0.980 ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งงานเท่ากับ 0.809 และด้านความเครียดในการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.775 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วมาตรวจสอบปรับปรุงอีกครั้งก่อนนำไป เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูล โดยได้ทำการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 208 ชุด และเก็บจนครบตาม จำนวน พร้อมตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนทุกชุด เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยของคำตอบ ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2535) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวงอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวงอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวงอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวงอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การเปรียบเทียบความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ใช้การทดสอบค่าเอฟ ( F-test) โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance)

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation ) ซึ่งโคเฮนและคณะ (Cohen Runyon and Other.1996 : 238 อ้างจาก Cohen. 1988) กำหนดเกณฑ์การให้ระดับความสัมพันธ์ดังนี้

ค่าความสัมพันธ์ระหว่าง -0.29 ถึง -0.10 หรือ 0.10 ถึง 0.29 มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

ค่าความสัมพันธ์ระหว่าง -0.49 ถึง -0.30 หรือ 0.30 ถึง 0.49 มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่าความสัมพันธ์ระหว่าง -1.00 ถึง -0.50 หรือ 0.50 ถึง 1.00 มีความสัมพันธ์ในระดับมาก

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 208 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 135 คน (ร้อยละ 64.90) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 71 คน (ร้อยละ 34.10) สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 140 คน (ร้อยละ 67.30) มีสถานภาพสมรสแล้ว จำนวน 105 คน (ร้อยละ 50.50) ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 148 คน (ร้อยละ 71.20) ส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายบริหารงานทั่วไป จำนวน 85 คน (ร้อยละ 40.90) มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 147 คน (ร้อยละ 70.70) และมีภูมิลำเนาเป็นคนในพื้นที่ จำนวน 175 คน (ร้อยละ 84.10) มีเพียงร้อยละ 15.90 เท่านั้นที่ย้ายมาจากที่อื่น

**คำถามงานวิจัยที่ 1** ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง อยู่ในระดับใด

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง

ภาวะผู้นำ	Mean	Std. Deviation	ระดับ	อันดับ
1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน	3.83	0.783	มาก	1
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	2.53	1.037	น้อย	2
โดยภาพรวม	3.18	0.532	ปานกลาง	

จากตารางที่ 1 พบว่า บุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $M = 3.18$ ,  $S.D = 0.532$ ) เป็นไปตามสมมติฐาน  $H_{1a}$  เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากและน้อย โดยเรียงคะแนนค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ( $M = 3.83$ ,  $S.D = 0.783$ ) และ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ( $M = 2.53$ ,  $S.D = 1.037$ )



ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง

ความเครียดในการปฏิบัติงาน	ระดับความเครียด			อันดับ
	M	S.D.	แปลผล	
1. การไม่สามารถพูดในสิ่งที่คิดได้ในที่ทำงาน	2.58	1.165	น้อย	6
2. งานเต็มไปด้วยความรับผิดชอบ แต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ	2.68	1.203	ปานกลาง	4
3. ระยะเวลาในการทำงาน	3.34	1.117	ปานกลาง	1
4. การทำงานได้ดีแต่กลับไม่ได้รับการชื่นชม	2.72	1.282	ปานกลาง	3
5. ความภูมิใจหรือพึงพอใจในงาน	2.42	1.087	น้อย	7
6. ความกดดันจากการเลือกปฏิบัติในที่ทำงาน	2.66	1.217	ปานกลาง	5
7. สถานที่ทำงาน	2.42	1.245	น้อย	7
8. งานที่ทำเบียดเบียนเวลาครอบครัวหรือเวลาส่วนตัว	3.22	0.822	ปานกลาง	2
9. มีข้อขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ	2.00	1.031	น้อย	9
10. การไม่สามารถควบคุมเวลาการทำงานได้	2.27	1.088	น้อย	8
รวม	2.62	0.783	ปานกลาง	

จากตารางที่ 2 พบว่า บุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวงมีความเครียดในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $M = 2.62$ ,  $S.D = 0.783$ ) เป็นไปตามสมมติฐาน  $H_{1b}$  เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระยะเวลาในการทำงานทำให้บุคลากรมีความเครียดในการปฏิบัติงานมากที่สุด ( $M = 3.34$ ,  $S.D = 1.117$ ) รองลงมา งานที่ทำเบียดเบียนเวลาของครอบครัวหรือเวลาส่วนตัว ( $M = 3.22$ ,  $S.D = 0.822$ ) และการทำงานได้ดีแต่กลับไม่ได้รับการชื่นชม ( $M = 2.72$ ,  $S.D = 1.282$ ) ส่วนความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมีความเครียดน้อยที่สุด ( $M = 2.00$ ,  $S.D = 1.031$ )

**คำถามงานวิจัยที่ 2** ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความเครียดในการปฏิบัติงานกับอายุ

รายการ		SS	df	MS	F	P
ความเครียดในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	9.926	3	3.309	5.757	0.001*
	ภายในกลุ่ม	117.249	204	0.575		
	รวม	121.175	207			

\*  $P < 0.05$

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า อายุของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ที่แตกต่างกัน มีความเครียดในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐาน H2<sub>b</sub>

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเครียดในการปฏิบัติงานกับอายุ

รายการ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ความเครียดในการปฏิบัติงาน								
ต่ำกว่า 30 ปี	51	2.26	.836	.117	2.03	2.50	1.20	4.70
30-40 ปี	48	2.66	.774	.111	2.43	2.88	1.20	4.70
41-50 ปี	71	2.83	.676	.080	2.67	2.99	1.30	4.30
51 ปีขึ้นไป	38	2.69	.771	.125	2.44	2.94	1.50	3.90
รวม	208	2.62	.782	.054	2.52	2.73	1.20	4.70

จากตารางที่ 4 พบว่า บุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จะมีความเครียดในการปฏิบัติงานมากที่สุด (M=2.83, SD=.676) และบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จะมีความเครียดในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด (M=2.26, SD=.836)

ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความเครียดในการปฏิบัติงานกับระดับการศึกษา

รายการ		SS	df	MS	F	P
ความเครียดในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	10.669	2	5.335	9.387	0.000*
	ภายในกลุ่ม	116.506	205	0.568		
	รวม	127.175	207			

\* P< 0.05

จากตารางที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับการศึกษาของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ที่แตกต่างกัน มีความเครียดในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐาน H2<sub>c</sub>

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเครียดในการปฏิบัติงานกับระดับการศึกษา

รายการ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
ความเครียดในต่ำกว่า ป.ตรี	140	2.49	.778	.065	2.36	2.62	1.20	4.70
การปฏิบัติงาน ปริญญาตรี	66	2.94	.703	.086	2.77	3.12	1.30	4.70
ปริญญาโท	2	1.80	.001	.001	1.80	1.80	1.80	1.80
รวม	208	2.62	.783	.054	2.52	2.73	1.20	4.70

จากตารางที่ 6 พบว่า บุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจะมีความเครียดในการปฏิบัติงานมากที่สุด ( $M=2.94$ ,  $SD=.703$ ) และบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจะมีความเครียดในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ( $M=1.80$ ,  $SD=.001$ )

ตารางที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความเครียดในการปฏิบัติงานกับหน่วยงานสังกัด

รายการ		SS	df	MS	F	P
ความเครียดในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	13.471	2	6.736	12.144	0.000*
	ภายในกลุ่ม	113.704	205	0.555		
	รวม	127.175	207			

\*  $P < 0.05$

จากตารางที่ 7 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า หน่วยงานสังกัดของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ที่แตกต่างกัน มีความเครียดในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐาน  $H_{2f}$

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเครียดในการปฏิบัติงานกับหน่วยงานสังกัด

รายการ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
ความเครียดในฝ่ายบริหารทั่วไป	85	2.90	.754	.081	2.74	3.06	1.20	4.70
การปฏิบัติงานฝ่ายวิศวกรรม	46	2.62	.785	.115	2.39	2.86	1.30	4.30
	ฝ่ายปฏิบัติการ	77	2.32	.707	.080	2.16	2.48	1.20
รวม	208	2.62	.783	.054	2.52	2.73	1.20	4.70

จากตารางที่ 8 พบว่า บุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ที่สังกัดฝ่ายบริหารทั่วไป จะมีความเครียดในการปฏิบัติงานมากที่สุด ( $M=2.90$ ,  $SD=.754$ ) และบุคลากรที่สังกัดฝ่ายปฏิบัติการจะมีความเครียดในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ( $M=2.32$ ,  $SD=.707$ )

**คำถามงานวิจัยที่ 3** ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง หรือไม่ อย่างไร

ตารางที่ 8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง

ตัวแปร	M	SD	LD1	LD2	JS
LD1	3.83	.783	1		
LD2	2.53	1.037	-.342**	1	
JS	2.62	.783	-.341**	.589**	1

\*\*  $P < 0.01$

หมายเหตุ LD1=แทนภาวะผู้นำแบบมุ่งคน LD2=แทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน JS=แทนความเครียดในการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 8 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ( $r=-.341$ ) เป็นไปตามสมมติฐาน  $H_{3a}$  เช่นเดียวกับภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับมาก ( $r=.589$ ) เป็นไปตามสมมติฐาน  $H_{3b}$

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งคนอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยบุคลากร เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ที่บังคับบัญชามากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า ผู้บริหารของแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง เห็นว่าการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้นั้น กลไกที่สำคัญที่สุดคือบุคลากรในองค์กรทุกคน การที่ผู้นำให้ความสำคัญหรือความสนใจกับบุคลากรทุกระดับตำแหน่งนั้นย่อมก่อให้เกิดแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ที่ดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น แขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ส่วนใหญ่รับรู้และสังเกตได้

โดยทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารหรือบังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานที่สังกัดที่มุ่งเน้นการบริหารแบบมุ่งที่ตัวบุคคลเป็นหลักเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญามาส โลงานนท์ (2557) ที่พบว่าภาวะผู้นำและแรงจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำแบบมุ่งคนส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964) ที่ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน มุ่งสร้างสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร ตลอดจน การให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน เพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหาและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

2. ความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $M = 2.62$ ,  $S.D = 0.783$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระยะเวลาในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความเครียดในการปฏิบัติงานมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในกรมทางหลวง ในปัจจุบันขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันและขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน อันเป็นผลมาจากภาระงาน กฏระเบียบ การพัฒนาแผนงาน และการปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ หรือความต้องการของสังคม ดังนั้นการดำเนินงานในส่วนหลักๆ ของแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง จึงขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลที่มักมีการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดการสั่งงานอย่างกะทันหันส่งผลให้บุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ในแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ต้องปฏิบัติงานภายใต้กรอบของระยะเวลาที่จำกัดและเร่งด่วน ส่งผลให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงานจากการมีชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานมากขึ้น และความไม่แน่นอนหรืองานที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง สอดคล้องกับงานวิจัยของฐาปนี ว่างานนท์ (2556) อนันท์ พะละหงษ์ (2558) พบว่า ระยะเวลาการทำงาน มีอิทธิพลต่อความเครียดในการทำงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลการเปรียบเทียบความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และหน่วยงานสังกัดที่แตกต่างกันมีความเครียดในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า ความเครียดในการปฏิบัติงาน เป็นการรับรู้หรือรู้สึกของแต่ละบุคคลถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากที่ทำงาน จนทำให้เกิดความรู้สึกอึดอัด คับข้องใจ หรือถูกคุกคามจากปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน ส่งผลเสียต่อสุขภาพจิตและร่างกายของแต่ละบุคคล ตลอดจนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความเครียดจากการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะเกิดจากปัจจัยในด้านองค์กรและสภาพการทำงานแล้ว ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กรทั้งในด้านอายุ ระดับการศึกษา หรือแม้แต่องค์กรที่สังกัด ล้วนมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ดังนั้น

ปัจจัยส่วนบุคคลจึงมีบทบาทสำคัญต่อความเครียดของบุคคลที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของปาณิกา เสียงเพราะ (2557) สุदारัตน์ สุดาบุตร (2560) วชิระ เพ็ชรธรรม และกลางเดือน โพชนา (2559) ที่พบว่า บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการเป็นพนักงาน และตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความเครียดในการปฏิบัติงาน

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ( $r=-.341$ ) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐาน H<sub>3a</sub> ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นถึงประโยชน์ของภาวะผู้นำแบบมุ่งคนว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูง ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร สนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและให้อิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรมีความเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ก่อให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับมาก ( $r=.589$ ) จึงสนับสนุนสมมติฐาน H<sub>3b</sub> ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานแต่ละคน มีการสั่งการโดยเน้นแบบมุ่งงานเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีระบบอื่นปนอยู่เลยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกขาดการมีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานไม่มีความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ไม่ดีกับงานและกับองค์กร ผลการปฏิบัติงานจึงออกมาไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงานจะให้ความสำคัญในงานเพียงอย่างเดียว การเอาใจใส่การทำงานตามความชำนาญเฉพาะ และมุ่งเน้นการกำหนดบทบาทของตนเองและผู้อื่นเพื่อบรรลุผลงานตามเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเครียดในการปฏิบัติงานตามมาได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Erkutlu and Chafra (2006) คือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมามีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะไว้เพื่อเป็นประโยชน์ในการที่จะนำข้อมูลไปปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานของกรมทางหลวงให้สอดคล้องกับแนวนโยบาย วิธีปฏิบัติขององค์กรต่อไป ดังนี้

1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกรมทางหลวง ควรส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารแขวงทางหลวงที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญในงานที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ขั้นตอนของการวางแผน จนถึงการจัดสรรใจร่วมกัน เพื่อส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารแขวงทางหลวงอุตรดิตถ์ที่ 1 และ 2 กรมทางหลวง ควรให้ความสนใจกับบุคลากรมากขึ้น มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพราะปัจจัยดังกล่าว

มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในการปฏิบัติงานถ้าผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจและบริหารงานแบบกัลยาณมิตร คำนี้ถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้การสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง เน้นการบริหารงานที่โปร่งใส ส่งเสริมความมั่นคง ความก้าวหน้าในการทำงาน พิจารณาการให้ความดีความชอบหรือการเปลี่ยนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม ตลอดจนส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ย่อมสามารถลดความเครียดในการปฏิบัติงาน อันส่งผลดีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

กรมทางหลวง. (2561). รายงานแผนปฏิบัติการประจำปีพุทธศักราช 2561. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา : [http://www.doh.go.th/doh/images/DOH\\_strategic/plan\\_2561Y.pdf](http://www.doh.go.th/doh/images/DOH_strategic/plan_2561Y.pdf)

ฐาปณี ว่างานนท์.(2556). ปัจจัยด้านการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อความเครียดของพนักงาน :

กรณีศึกษาบริษัท แอมพาส อินดัสตรี จำกัด. ค้นคว้าอิสระ บธ.ม ปทุมธานี :

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ธัญญามาส โลจนานนท์. (2557). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิด

สร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์มา จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม.

นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ปาณิกา เสียงเพราะ.(2557).ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเครียดจากการทำงานของพยาบาลใน

โรงพยาบาลเฉพาะทางโรคมะเร็ง เขตภาคกลาง.วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ

8(1) : 17-27.

ภูษิตา อินทรประสงค์ และคณะ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำระบบบริหารแบบ 4

ระบบ ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความเครียดในงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาล

ชุมชน เขตภาคเหนือ วารสารสาธารณสุขศาสตร์ ฉบับพิเศษ: 38-51.

วชิระ เพ็ชรธรรม, กลางเดือน โพชนา. (2559). ความเครียดของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อ

ความเครียดของพนักงาน กรณีศึกษาฐานผลิตแก๊สธรรมชาตินอกชายฝั่งอ่าวไทย.

วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. 18(1) : 10-20.

ศรินยา เสนโสพิศ. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานของพนักงานเก็บค่าผ่าน

ทางพิเศษ ทางพิเศษเฉลิมมหานคร การทางพิเศษแห่งประเทศไทย. ค้นคว้าอิสระ บธ.

ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.

สมบัติ ธิยาพันธ์และนิตดา ภู่อุสาสน์. (2552).ปัจจัยส่วนบุคคล ความเครียด และพฤติกรรมการ

ดูแลตนเองด้านสุขภาพจิตของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์

กรุงเทพมหานคร. วารสารกองการพยาบาล. 36(3) : 32-46.

สิริอร วิชาวุธ. (2549). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- สุดารัตน์ สุดาบุตร. (2560). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะความเครียดของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. *วารสารช่อพะยอม*. 28(2) : 48-56.
- อนันท์ พะละหงษ์. (2558). ความเครียดในการทำงานของพนักงานเทศบาลเมืองบางมูลนาก อำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร. *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ* 5(9) : 119-134.
- Asamoah-Appiah, W., and Aggrey-Fynn, I. (2017). The impact of occupational stress on employee's performance :A study at Twyford Oil Palm Plantation Limited. *African Journal of Applied Research* Vol. 3, No. 1 (2017), pp. 14-25  
<http://www.ajaronline.com>
- Bindurani R S Shambushankar. (2014). Effects of Job Stress: A Study on Employees of Selected Banks. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*. Volume 3, Issue 9 (September, 2014). 71-76.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Chen, J., Silverthorne, C. (2008), The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan, *Leadership & Organization, Development Journal*, Vol. 29 No. 7, pp. 572-582.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Erkutlu VH, and Chafra J. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels. *Management Research News*; 29: 285–97.
- Management (IJM) Volume 7, Issue 4, May–June 2016, pp.76–98, Article ID: IJM\_07\_04\_006 Available online at <http://www.iaeme.com/ijm/issues.asp>
- Montgomery, V.W. (2005). *Dynamic of leadership in public service : theory and practice*. Amonk, New York. United states of America: M.E. Sharpe, Inc.,
- Ugur Y., Serra Y & Elif B. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. *Social and Behavioral Sciences* 75 ( 2013 ) 518 – 524
- Yamane. (1967). *Taro Statistic : An Introductory Analysis*. New York: Harper & row.