



วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ
ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจการทำงาน

**The Relationship among Leadership, Organizational Climate,
Organizational Justice and Job Satisfaction**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. ๒๕๕๐



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)
ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรม

สาขา

จิตวิทยา

ภาควิชา

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรม
ในองค์การและความพึงพอใจการทำงาน

The Relationship among Leadership, Organizational Climate,
Organizational Justice and Job Satisfaction

นามผู้วิจัย นางสาวสิริน ใจหาญ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรพิน สติธมน, Ph.D.)

กรรมการ

.....
(อาจารย์ศยามล เอกะกุลนันต์, วท.ม.)

กรรมการ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ด.)

หัวหน้าภาควิชา

.....
(อาจารย์ศิรินภา จามรมาน, กศ.ม.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์วินัย อาจคงหาญ, M.A.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 29 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2560

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ
และความพึงพอใจการทำงาน

The Relationship among Leadership, Organizational Climate,
Organizational Justice and Job Satisfaction

โดย

นางสาวสิริน ใจหาญ

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2550

สิริน ใจหาญ 2550: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมใน
องค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน ปริญาวิทยาสตรมหาบัณฑิต
(จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา ปรธานกรรมการที่ปรึกษา:
ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรพิน สติรมน Ph.D. 129 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรม
ในองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำบรรยากาศองค์การ
ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน 3) เพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ กับความพึงพอใจในการทำงาน
กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในองค์การแห่งหนึ่ง จำนวน 127 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม
ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดย
ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน คือสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานและการรับรู้บรรยากาศ
องค์การอยู่ในระดับสูง การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์บวกกับความพึงพอใจในการทำงาน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.422$) ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตาม
สบาย ไม่พบว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์
ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.594$) ความยุติธรรมใน
องค์การรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
($r=.693$) แยกตามองค์ประกอบ พบว่า ความยุติธรรมในองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ
ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการ ความยุติธรรมในองค์การด้านการแบ่งปันผลตอบแทนของ
องค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.730$, $r=.606$, $r=.530$ ตามลำดับ) 3) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนบรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ
สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สิริน ใจหาญ
ลายมือชื่อนิติ

อรพิน สติรมน
ลายมือชื่อประธานกรรมการ

5 / มิ.ย. / 2550

Sirin Chaiharn 2007: The Relationship among Leadership, Organization Climate, Organizational Justice and Job Satisfaction. Master of Science (Industrial Psychology), Major Field: Industrial Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Orapin Stiramon, Ph.D. 129 pages.

The objective of this research were 1) to study level of Leadership, Organizational Climate, Organizational Justice and Job satisfaction. and 2) to study relationship among Leadership, Organizational Climate, Organizational Justice and Job Satisfaction. and 3) to study predictive variables for Job Satisfaction. Samples were collected from 127 employees. Data were collected by questionnaires of Leadership, Organizational Climate, Organizational Justice and Job Satisfaction. The data were analyzed by statistical package for social science computer programs. Statistical parameters used in the research were percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient and multiple regression analysis.

The results of the research were as follows: 1) The employee had high level of Transformational Leadership, moderate level of Transactional Leadership and Laissez-faire Leadership, had high level of Organizational Climate, had medium level of Organizational Justice and Job Satisfaction. 2) Transformational Leadership had positive relationship with job satisfaction at .01 level. However neither Transactional Leadership, nor Laissez-faire Leadership had significant relationship with job satisfaction, Organizational Climate had significant positive relationship with Job Satisfaction at .01 level. Organizational Justice had significant positive relationship with Job Satisfaction at .01 level. All dimension of Organizational Justice: Distributive Justice, Procedural Justice, and Interactional Justice had significant positive with Job Satisfaction. 3) Transactional Leadership, Organizational Climate and Organizational Justice, together could predict Job Satisfaction at the .01 level of significance.

Sirin Chaiharn

Student's signature

Orapin Stiramon

Thesis Advisor's signature

5 / 06 / 2007

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงที่ผู้วิจัยได้รับจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพิน สติรมนประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ศยามล เอกะกุลนันต์ กรรมการวิชาเอก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล กรรมการวิชาการและผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัยที่ให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อันมีคุณค่า และมีประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาจนสำเร็จการศึกษา ขอขอบใจเพื่อน ๆ น้อง ๆ นิสิตปริญญาโทสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคพิเศษรุ่น 11 ที่ให้การสนับสนุนและคอยเป็นกำลังใจให้กันและกัน ขอขอบพระคุณหน่วยงานและพนักงานทุกคนที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สารความรู้ คุณประโยชน์ และคุณค่าใด ๆ ที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอบอบแต่บิดามารดา และพี่น้องทุกคนเป็นอย่างสูงที่คอยให้การสนับสนุนทั้งด้านกำลังใจและกำลังใจ ในการเรียนของผู้วิจัยตลอดมา ตลอดจนบรรพคณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้กรุณาอบรมให้คำแนะนำสั่งสอนตลอดจนห่วงใยและเป็นกำลังใจเสมอมา จนผู้วิจัยสามารถบรรลุได้ตามความประสงค์

สิริน ใจหาญ

มกราคม 2550

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(4)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	11
ภาวะผู้นำ	12
บรรยากาศองค์การ	25
ความยุติธรรมในองค์การ	32
ความพึงพอใจในการทำงาน	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	52
กรอบแนวคิดวิธีการวิจัย	56
สมมติฐานในการวิจัย	57
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	58
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	59
การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ	66
วิธีการเก็บข้อมูล	68
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	69
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์และแปลผล	70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	71
ผลการวิจัย	72
ข้อวิจารณ์	84
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	97
สรุปผลการวิจัย	98
ข้อเสนอแนะ	100
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	103
ภาคผนวก	111
ภาคผนวก ก แบบวัดในการวิจัย	112
ภาคผนวก ข คุณภาพแบบวัดในการวิจัย	120
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	129

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา และรายได้	72
2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจการทำงาน	75
3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความพึงพอใจในการทำงาน จากแบบสอบถามเป็นรายชื่อ	77
4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจการทำงาน	80
4 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจการทำงาน	80
4 ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การกับความพึงพอใจการทำงาน	80
5 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปรพยากรณ์ร่วมทำนายความพึงพอใจการทำงาน	82
6 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน	96

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	องค์ประกอบภาวะผู้นำ	22
2	องค์ประกอบความยุติธรรมในองค์การ	37
3	ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจิตใจ ต่อความพอใจในงานและความไม่พอใจในงาน	47

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะที่การเมืองเศรษฐกิจและสังคมของโลกและประเทศไทยมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ การดำเนินธุรกิจต่างๆ มีการแข่งขันกันสูงมากทำให้แต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การดำเนินงานและพัฒนาองค์กร เพื่อการแข่งขันและความอยู่รอดต่อไป ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา คือภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำในยุคสมัยนี้จะต้องเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส ในสภาวะที่องค์กรต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันสถานการณ์ โดยไม่ทำให้วิสัยทัศน์ภาพรวมล้มเหลว การปรับตัวได้เร็วช่วยลดการเสียค่าใช้จ่ายและเวลาหรือโอกาสในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ตอบสนองสังคมได้ กล่าวคือภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรมีผลต่อระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างชัดเจนที่สุด ผู้บริหารหรือผู้นำควรจะนำการเปลี่ยนแปลงได้ และจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์หรือทิศทาง ทั้งในเชิงลึกกว้าง ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ เครื่องมือหรือใช้ปัจจัยที่จะมีส่วนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ อาทิ เรียนรู้ที่จะพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำของตนเอง เรียนรู้ที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การบริหารประสบความสำเร็จได้ สำหรับทุกองค์กรแล้วทุก ๆ ส่วนบุคลากร ย่อมมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรนั้นทั้งสิ้น การที่องค์กรจะเป็นองค์กรที่ดี หรือมีผลประกอบการที่น่าพอใจหรือไม่ ล้วนขึ้นกับความสมานสามัคคีของคนในองค์กร นิคัย สัมมาพันธ์ (2547) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง การจัดแถวให้กับบุคคลต่าง รวมทั้งการจูงใจสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และแรงบันดาลใจ (Inspiration) ให้แก่บรรดาผู้ตาม เป็นการจัดการด้านพลังใจ พลังกาย และพลังปัญญาของคน เพื่อให้องค์กรได้ดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายได้อย่าง ราบรื่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการมอบอำนาจและสิทธิการตัดสินใจ การจัดการ โดยทั่วไปผู้นำจะมีอิทธิพลต่อความเชื่อถือและศรัทธา แม้แต่ท่าที หรือวาจาของผู้นำ ก็มีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้ตามได้ (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537) ดังที่สุรพล พยอมแย้ม (2541) กล่าวว่า ผู้นำจึงมีความสำคัญในองค์กรถึงแม้จะไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับเราโดยตรง แต่ความเป็นผู้นำของเขาเหล่านั้น มีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของเราไม่น้อยที่เป็นต้นว่า มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal aspects) การใช้อำนาจเชิงอิทธิพล (Influence) เพื่อจูงใจกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงานหากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับสิ่งเหล่านี้ การทำงานของ

เขาจะทำอย่างไม่เต็มที่ไม่เต็มใจ เหมือนหนึ่งไม่มีความพึงพอใจในงานที่ตัวเองปฏิบัติแต่ต้องปฏิบัติงานด้วยความจำใจ

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คือบรรยากาศองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่น และมีอุปสรรคน้อยที่สุด หากมีการจัดรูปแบบ หรือบรรยากาศได้เหมาะสม นรินทร์ แจ่มจรัส (2546) ได้กล่าวว่า การจูงใจด้วยบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงานถ้าบุคคลอยู่ในสถานที่ที่ได้รับความสนใจทั้งกายภาพมีอุปกรณ์เครื่องมืออันทันสมัยที่เหมาะสมท่ามกลางบรรยากาศของความอบอุ่นเป็นกันเองหัวหน้ากับลูกน้อง เป็นมิตรที่ดีต่อกันบรรยากาศองค์การมีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อพนักงานบรรยากาศองค์การ แต่ในทางตรงกันข้ามหากบรรยากาศองค์การไม่จะเป็นสิ่งบั่นทอนความสามารถของสมาชิกไม่จูงใจให้สมาชิกขององค์การตั้งใจทำงานเท่าที่ควร สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542) กล่าวว่า ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive leader) ผู้ได้บังคับบัญชาหมักจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงและการขาดงานต่ำ ระดับขวัญ บรรยากาศองค์การที่ดีมาก จะเห็นได้ว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกต่าง ๆ ภายในองค์การและความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากร และในการจะเพิ่มประสิทธิภาพของระบบทั้งหมด การที่พนักงาน ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง โดยอาศัยขั้นตอนของการดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การ พนักงานในองค์การจึงมีความจำเป็นจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่เราเรียกว่าบรรยากาศองค์การ (เทพพนม และสวิง เมืองแมน, 2540) สภาพการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลหรือบรรยากาศองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้ทั้งความต้องการและไม่ต้องการที่จะร่วมงานกันต่อไป หรืออาจจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง หรือระดับต่ำได้ หากบุคลากรปฏิบัติงานในบรรยากาศที่ดีก็จะมี ความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีความกระตือรือร้นมีทัศนคติไปในทางสร้างสรรค์ มีความอดทนไม่หนีปัญหา และส่งผลให้การขัดแย้งกันระหว่างเพื่อนร่วมงานน้อยลง และที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้ทำงานในองค์การที่ผู้นำจะต้องไม่ลืมที่จะคำนึงถึงคือการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ดังที่ ชาญชัย อาจินสมาจารย์ (2544) กล่าวว่าผู้นำจะต้องมีความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนเหมือนกันอย่าแสดงความชอบในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นพิเศษ ดังที่ พวงเพชร วัชรอยู่ (2537) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของบทบาท ในการเป็นผู้นำ คือการรู้ในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจบทบาทของการเป็นผู้นำ

ปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การคือ ความยุติธรรมในองค์การความยุติธรรมเป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่มีความสำคัญอย่างมาก ดังที่ สุริยา ศนิน

(2547) ที่กล่าวว่า ความยุติธรรมเป็นประเด็นสำคัญที่จะนำไปสู่การทำความเข้าใจพฤติกรรมในองค์การ ความยุติธรรมในองค์การจะช่วยเพิ่มความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา และเกิดพฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในทางกลับกัน การรับรู้ความไม่ยุติธรรมในองค์การก็จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในทางร้ายได้ เช่น การขโมยหรือการทำลายทรัพย์สินขององค์การได้ (Thompson, 2003) และพนักงานชอบที่จะทำงานกับผู้นำที่มีความยุติธรรม ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกในความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดความมั่นคงขึ้น (ชาญชัย อาจินสมารย์, 2544) จากที่กล่าวมาข้างต้นการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ จึงน่าจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำ การรับรู้บรรยากาศองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญภายในองค์การ ถ้าผู้ปฏิบัติงานที่ครุ่นคิดจะเป็นผู้มีประสบการณ์ของความไม่พึงพอใจในงาน จะส่งผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวอันหมายถึงคุณภาพชีวิตและสุขภาพจิตที่เสื่อมโทรม ความพึงพอใจเป็นเรื่องของทัศนคติ และภาวะอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งไหวตัวเปลี่ยนแปลงได้หรือมีลักษณะพลวัต ผู้นำหรือผู้บริหารควรติดตามวัดระดับความพึงพอใจเป็นระยะๆ ทั้งนี้การทราบถึงระดับความพึงพอใจยังประโยชน์มากมาย ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์วินิจฉัยถึงที่มาของปัญหาต่างๆ ในองค์การ หรือค้นพบสาเหตุโดยทางอ้อมของปัญหา อาทิ การขาดงาน การเข้าออกงาน หรือการทำงานที่ด้อยคุณภาพ นอกจากนั้นการสำรวจความพึงพอใจจะทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ที่มีต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานได้ หรืออาจใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานได้ดีกว่าเดิม หรือใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลระบบการจูงใจภายในองค์การ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545)

หัวหน้างานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญจะต้องเป็นผู้นำนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์การ และสื่อสารทำความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบและเข้าใจบรรยากาศองค์การให้ถูกต้องเข้าใจ รวมถึงมีอำนาจที่จะจัดการข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องให้พนักงานในองค์การได้รู้และเข้าใจอย่างถูกต้อง ทำให้พนักงานได้รับรู้ความยุติธรรมอย่างถูกต้องเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานซึ่งจะนำพาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายสูงสุดในการดำเนินงานขององค์การต่อไป จากแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์การ

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังก้าวไปสู่การแข่งขันระดับโลก ดังนั้นหน่วยงานราชการเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะทำให้ประเทศไทยขับเคลื่อนไปข้างหน้า หน่วยงานราชการหลายหน่วยงานได้มีการจัดตั้งหน่วยงานย่อยเพื่อรองรับการงานบริการที่เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน และเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริการให้กับหน่วยงาน ด้วยวัตถุประสงค์ข้างต้นสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนซึ่งเป็นหน่วยงานราชการหน่วยงานเช่นกันก็ได้มีแนวคิดในการก่อตั้งหน่วยงานขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกต่อผู้ประกอบการและนักลงทุน เป็นศูนย์กลางสำหรับนักลงทุนได้พบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านการลงทุนต่างๆ อีกทั้งยังเป็นแหล่งรวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลความรู้ด้านการลงทุนแก่ผู้ประกอบการ ขณะเดียวกันก็เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของข้าราชการประจำ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างขององค์กรแห่งนี้ ซึ่งมีบริบทองค์การแบบผสมผสานระหว่างลักษณะขององค์กรเอกชนและองค์การแบบรัฐบาล มีนโยบายการทำงานที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ โดยทั่วไปมี วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่หวังผลกำไรเป็นการตอบแทน การทำงานโปร่งใส และตรวจสอบย้อนกลับได้ ทุกกระบวนการ วิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบายถูกถ่ายทอดจากหน่วยงานราชการ ซึ่งอาจเป็นผลให้ผลการวิจัยแตกต่างไปจากงานวิจัยอื่นๆ สำหรับผลที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการแก้ไขปรับปรุงการบริหารงานขององค์กร เป็นแนวทางในการปรับปรุงบรรยากาศขององค์กร เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความยุติธรรมในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานให้เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาภาวะผู้นำ บรรยากาศขององค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศขององค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศขององค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับความพึงพอใจในการทำงาน

ขอบเขตการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานองค์การเอกชน แห่งหนึ่งที่มีลักษณะเป็นงานบริการ โดยศึกษาเฉพาะเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะ ผู้นำ บรรยากาศองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ในองค์การ

1. การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.1.1 ภาวะผู้นำ

- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
- ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

1.1.2 บรรยากาศองค์การ

- มิติโครงสร้างองค์การ
- มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ
- มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน
- มิติการเห็นคุณค่า
- มิติความเป็นหนึ่งเดียวและการจงรักภักดี

2.1.3 ความยุติธรรมในองค์การ

- การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ
- การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่

- ความพึงพอใจในการทำงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้ข้อมูลซึ่งองค์การอาจใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างาน การรับรู้บรรยากาศองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงานต่อไป

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีลักษณะเฉพาะที่สามารถใช้กระบวนการที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้การสื่อความหมาย เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยจะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 รูปแบบคือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน 3) ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่หัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้ใช้ความพยายามในการทำงานที่สูงขึ้น กระตุ้นความสนใจให้เกิดทักษะในการทำงานในมุมมองใหม่ๆ สร้างภาระกิจหลักวิสัยทัศน์ขององค์การ กระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่เป็นอยู่ ยกระดับความต้องการจูงใจให้ผู้ตามมองการไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าและจุดมุ่งหมาย วิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายด้วยความเต็มใจ คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมอุทิศตนเพื่อส่วนรวม มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การคำนึงถึงเอกบุคลล 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง กระบวนการที่หัวหน้างานให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าในผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะทำให้รู้ถึงสิ่งที่คุณค่าที่ผู้ตามจะปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการกับรางวัลความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม

และช่วยผู้ตามให้บรรลุเป้าหมาย และเข้าใจความต้องการหรือรางวัลที่ผู้ตามต้องการโดยจะเชื่อมโยง กับการสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนนี้มีพฤติกรรมที่มี องค์ประกอบ เฉพาะ 3 องค์ประกอบได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหาร แบบวางเฉยเชิงรับ

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย หมายถึง การที่หัวหน้างานไม่ยุ่งเกี่ยวไม่เสียสละไม่รับผิดชอบ ขาดความเป็นผู้นำขาดประสิทธิภาพไม่มีความกระตือรือร้น ขาดการมีส่วนร่วมไม่มีวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับภาระกิจขององค์กร ไม่มีการตัดสินใจหลักเลื่องงาน มีการจัดการที่ล่าช้า เพิกเฉยต่อความ รับผิดชอบของตนเอง

บรรยากาศองค์การหมายถึงการรับรู้ของพนักงานที่อยู่ในองค์การที่มีสภาพแวดล้อมภายใน องค์การวัดได้จากการสอบถามตามความรู้สึก การรับรู้ ของพนักงานที่มีต่อผู้ทำงานร่วมกัน ผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และสภาพแวดล้อมในองค์การ ใน 6 มิติดังนี้

มิติโครงสร้างองค์การ หมายถึง เป็นการตอบสนองตามความรู้สึกของพนักงานว่า มีการ จัดการและมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนระดับโครงสร้างจะมีมากเมื่อพนักงานรู้สึก ว่าทุกคนมีการระบุหน้าที่เป็นอย่างดี และระดับโครงสร้างจะมีน้อยเมื่อพนักงานมีความสับสนใน ภาระหน้าที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจ

มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นการวัดถึงความรู้สึกกดดัน ในการปรับปรุงการ ปฏิบัติงานและระดับความภาคภูมิใจในพนักงาน ว่ามีการทำงานที่ดี การมีระดับมาตรฐานสูง หมายถึงการที่พนักงานมองเห็นแนวทางที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และระดับมาตรฐานต่ำ จะแสดงถึงการมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานต่ำ

มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ หมายถึง เป็นการสนองตอบความรู้สึกของพนักงานถึง การเป็นเจ้านายตนเอง และไม่มีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำๆ โดยผู้อื่น ผู้ที่รู้สึกได้ถึง ความ รับผิดชอบในระดับสูงจะมีการสนับสนุนการมุ่งแก้ปัญหาด้วยตนเองผู้ที่รู้สึกถึงความรับผิดชอบใน ระดับต่ำบ่งชี้ถึงความเลื่องและทดสอบแนวทางที่เป็นตัวขัดขวาง

มิติการเห็นคุณค่า หมายถึง เป็นบ่งชี้ว่าพนักงานรู้สึกได้ถึง การได้รับรางวัลเมื่อทำงาน ได้ดี การวัดนี้จะมุ่งเน้นไปที่การให้รางวัล หรือการดำหนิตัดสินและการถูกลงโทษ การมองเห็นคุณค่าใน

ระดับสูงบ่งบอกถึงคุณลักษณะความสมดุล และความเหมาะสมระหว่างรางวัลและการดำเนิน การเห็นคุณค่าในระดับต่ำ หมายถึงการทำงานได้ดี แต่รางวัลไม่มีความแน่นอน

มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานถึง ความไว้วางใจเชื่อใจและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันที่มีอยู่โดยทั่วไปในกลุ่มการทำงาน การ สนับสนุนจะอยู่ในระดับสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ดี และเมื่อพวกเขารู้สึกแล้วเขาจะให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาต้องการทำการสนับสนุนในระดับต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อ พนักงานรู้สึกโดดเดี่ยว และแยกจากผู้อื่น

มิติความเป็นหนึ่งเดียวและการจงรักภักดี หมายถึง เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของ พนักงาน ความภาคภูมิใจในความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กร และระดับความผูกพันต่อเป้าหมายของ องค์กร การมีความรู้สึกผูกพันในระดับสูงจะเกี่ยวเนื่องกับการมีความจงรักภักดีอย่างสูงของ พนักงาน การมีความผูกพันในระดับต่ำหมายถึง การที่พนักงานรู้สึกไม่มีความห่วงใยหรือสนใจต่อ องค์กร และเป้าหมายขององค์กร

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการ ที่ใช้ในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทน และผลตอบแทนจากความรู้สึกของตนเอง โดย องค์ประกอบของความยุติธรรมในองค์กรนั้น แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับผลตอบแทน ซึ่ง พนักงานจะประเมินผลตอบแทน (Outcomes) ที่ตนได้รับเป็น ค่าตอบแทน สวัสดิการ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การได้รับคำยกย่องชมเชย กับสิ่งต่าง ๆ ที่พนักงานใช้ในการทำงาน (Inputs) ของตน ได้แก่ คุณสมบัติส่วนบุคคลสำหรับงาน ระยะเวลาในการทำงาน ความพยายามที่ใช้ในการทำงาน และปริมาณของผลงานที่ทำได้ โดยพนักงานจะนำผลการประเมินนี้ไปเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นในองค์กร และเปรียบเทียบกับตนเองในช่วงเวลาการทำงานที่ผ่านมา หากพนักงาน รับรู้ว่าเท่าเทียมกันกับบุคคลที่เปรียบเทียบกับ ก็จะรับรู้ว่าได้รับความยุติธรรม แต่หากรับรู้ว่ามากกว่า หรือน้อยกว่าบุคคลที่เปรียบเทียบกับ ก็จะรับรู้ว่าไม่ได้รับความยุติธรรม

ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อกระบวนการหรือ วิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดผลตอบแทนให้กับพนักงานว่ามีความยุติธรรม กล่าวคือเป็นการที่ พนักงานรับรู้ว่า กระบวนการที่หัวหน้างานใช้ในการตัดสินใจประเมินความยุติธรรม ซึ่งกระบวนการ

ดังกล่าวนี้ พนักงานสามารถสามารถทราบได้ว่า การตัดสินใจของหัวหน้างานเป็นอย่างไร กระบวนการประเมินอย่างไร และพนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นให้ข้อมูลหรืออธิบายเกี่ยวกับการตัดสินใจต่างๆ และเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานเปิดโอกาสให้พนักงานได้แก้ไขการกระทำ รวมทั้งการที่พนักงานรับรู้ว่าการนำกฎและนโยบายมาใช้ปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน พนักงานรับรู้ว่าคุณเองได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานด้วยความเคารพสิทธิ รับฟังความคิดเห็น และให้เกียรติ

ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 ด้านคือ ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ (Interactional Justice) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมในการแสดงออกขององค์การด้วยการให้ความสำคัญให้เกียรติ และให้ความเคารพต่อพนักงานในฐานะที่พนักงานผู้นั้นเป็นผู้มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์การ (Informational Justice) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารหรือความรู้เกี่ยวกับขบวนการขององค์การที่พนักงานให้ความสนใจหรือต้องการทราบ โดยข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดการรับรู้ความยุติธรรมนั้น จะต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีเจตนาที่ชัดเจน ปราศจากการปิดบังซ่อนเร้น มีความถูกต้อง และอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกความนึกคิด หรือทัศนคติที่มีต่องานทำในทางที่ดี หรือผลอันสืบเนื่องจากการรับรู้ของบุคคล เมื่อผ่านการทำงานมาได้ระยะเวลาหนึ่ง การศึกษาครั้งนี้จำแนกความพึงพอใจในงานเป็น 3 ระดับ คือ มีความพึงพอใจในการทำงานระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับต่ำ โดยมาจากการประเมินของพนักงานในจากองค์ประกอบดังนี้คือ ค่าตอบแทนรวมทั้งสวัสดิการประโยชน์เกื้อกูลอื่นมีความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ค่าตอบแทน สวัสดิการเท่าเทียมหรือใกล้เคียงกับบริษัทที่มีลักษณะการทำงานคล้ายกันในระดับเดียวกันและเพียงพอต่อการครองชีพในปัจจุบัน การขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้างที่มีความยุติธรรม มีสภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัวและส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่ดี มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชากระจายอำนาจและเต็มใจสนับสนุนลูกน้อง นโยบายและการบริหารขององค์การเป็นนโยบายที่ดีมีเป็นประโยชน์ต่อองค์การและเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน องค์การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย รวมไปถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพมีความเหมาะสมในการทำงาน อุปกรณ์สำนักงานและสิ่งอำนวยความสะดวกความสะดวกสบายเอื้อต่อการปฏิบัติงานและเหมาะสมกับสภาพการทำงาน สถานที่ตั้งสำนักงาน

สะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติงานในแต่ละวัน พนักงานความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงาน รู้สึกว่า
องค์กรมีหลักประกันความมั่นคงในการทำงานให้

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจในการทำงานนั้นว่ามีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของบุคคลในองค์การ ในส่วนนี้เป็นการประมวลแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบเขตการศึกษาโดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ

- 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
- 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

2. บรรยากาศองค์การ

- 2.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ บรรยากาศองค์การ
- 2.3 องค์ประกอบของ บรรยากาศองค์การ

3. ความยุติธรรมในองค์การ

- 3.1 ความหมายของความยุติธรรมในองค์การ
- 3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในองค์การ
- 3.3 องค์ประกอบของความยุติธรรมในองค์การ

4. ความพึงพอใจในการทำงาน

- 4.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน
- 4.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องความพึงพอใจในการทำงาน
- 4.3 องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 5.1 งานวิจัยในต่างประเทศ

5.2 งานวิจัยในประเทศไทย

ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

Ivancevich and Matteson (2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำตามให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Moorhead and Griffin (2001) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการและคุณสมบัติ ด้านขบวนการในการโน้มน้าวให้สมาชิกในกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนในด้านคุณสมบัติของคุณลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลสามารถโน้มน้าวผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

ประเวศ วสี (2540) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ภาวะที่ก่อให้เกิดความศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ

นิศย์ สัมมาพันธ์ (2547) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่เป้าหมาย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มคน สามารถจูงใจให้บุคคลเชื่อถ้อยอมรับ ทำให้เกิดความพยายามและความสามารถสูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สุรพล พยอมแย้ม (2541) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นขบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลกระทำกิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ เต็มความสามารถและพยายามให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนด

จากความหมายข้างต้นซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพล สร้างแรงบันดาลใจ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้การสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในด้านต่าง ๆ ไว้ในหลาย ๆ ด้านและหลายลักษณะดังต่อไปนี้ (Schultz and Schultz, 2002)

1. ศึกษาเกี่ยวกับอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Positional Power) ผู้วิจัยบางท่านมีมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในองค์การทำให้มีอำนาจมากขึ้นตามตำแหน่งงานนั้น มีความวิตกกังวลมากที่สุดในด้านอำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Power) ซึ่งได้มาตามตำแหน่งหน้าที่ อย่างไรก็ตาม การศึกษาอำนาจที่มาจากตำแหน่งได้รับความสนใจน้อยมาก เพราะเป็นการยากที่จะแยกภาวะผู้นำและตำแหน่งหัวหน้าได้อย่างชัดเจน

2. ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ (The Leader) คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเป็นหัวข้อการวิจัยที่ได้รับความนิยมสูงสุดอันหนึ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำ ทฤษฎีทางด้านภาวะผู้นำส่วนใหญ่มุ่งเน้นในการทำความเข้าใจถึงความแตกต่างของคุณลักษณะของบุคลิกภาพส่วนบุคคล ซึ่งตรงกันข้ามกับกลุ่มที่ศึกษาเรื่องอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลน้อยมาก

3. ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตาม (The Led) ความสนใจอีกด้านหนึ่งคือ คุณลักษณะของผู้ตาม ซึ่งเปลี่ยนไปจากด้านก่อนหน้านี้ โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้มากกว่าในมุมมองของผู้ตาม

4. ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลต่อผู้อื่น (The Influence Process) เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามว่ามีอิทธิพลต่อกันอย่างไร แนวความคิดเกี่ยวกับอิทธิพลที่เป็นการศึกษาปฏิบัติการของคนคนหนึ่งส่งผลต่ออีกคนหนึ่ง มีดังนี้

- Coercion เป็นการปรับพฤติกรรมโดยการบังคับ
- Manipulation บิดเบือนความจริงหรือเปิดเผยสิ่งที่ควรเปิดเผยเพื่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาเท่านั้น
- Authority การตัดสินใจร่วมและมอบสิทธิอันชอบธรรมในการใช้อำนาจ
- Persuasion การโน้มน้าวชักชวนให้ยอมรับค่านิยมร่วมกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการที่มีอิทธิพลค่อนข้างสลับซับซ้อนนั้นจึงเป็นการยากต่อการเข้าใจ

5. ศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ (The Situation) ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำจะต้องปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การศึกษาผู้นำใน 2 สถานการณ์ คือแบบที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ในสถานการณ์ที่พึงประสงค์ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง และสนับสนุนสมาชิกในกลุ่ม ส่วนสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ผู้นำจะมุ่งความสำเร็จในงานมากกว่า

6. ศึกษาเกี่ยวกับการแสดงภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader Emergence Versus Leader Effectiveness) นักวิจัยได้ให้ความสนใจในพลวัตของสาเหตุที่ทำให้เกิดผู้นำขึ้นภายในกลุ่ม ซึ่งอาจเกิดจากการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยคำนึงถึงคุณสมบัติที่โดดเด่นจากกลุ่ม ชาญชัย อาจินสมาจารย์ (2544) กล่าวว่าลักษณะผู้นำไม่ได้เป็นสิ่งที่มาตั้งแต่เกิดแต่อาจมีสมรรถนะบางอย่างที่พัฒนาไปสู่การมีภาวะผู้นำ แต่หากสังเกตแล้วจะพบว่าผู้นำมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ความเฉลียวฉลาด ตรงกับภาษาอังกฤษที่ว่า Bright และ Alert 2) ความเข้าใจ ความรู้สึกของบุคคลอื่น เข้ากับเป้าหมายและปัญหาของเขา 3) กิจกรรมทางสังคม เข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่ม 4) การสื่อความหมาย ทำให้คนอื่นเข้าใจตัวของเขาและความคิดของเขาอย่างเที่ยงตรงและชัดเจน 5) ไม่หวั่นเกรงต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ 6) ความมั่นใจในตัวเองกล้าตัดสินใจ จากการศึกษาวิจัยประสิทธิภาพของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพรวมทั้งการกำหนดกฎเกณฑ์ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปตัวชี้วัดประสิทธิภาพจากคุณลักษณะ เช่น ลักษณะการพูดจา เป็นผู้ไวต่อการรับรู้การตัดสินใจ แต่ปัจจุบันผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องได้รับการยอมรับจากความสำเร็จของงานด้วย หรือเป็นที่ยอมรับในกลุ่ม ซึ่งเป็นลักษณะผู้นำที่นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมให้ความสนใจ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) และจากการศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้างานระดับต้น ทางจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ พบว่าหัวหน้างานในกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิผลนั้นต้องมีคุณสมบัติดังนี้ 1) เป็นศูนย์กลางของบุคคล 2) ให้ความช่วยเหลือหัวหน้าทำให้ความช่วยเหลือพนักงาน 3) มีการพบปะกับพนักงานเพื่อสอบถามเกี่ยวกับความคิดของเขาและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ 4) มีความยืดหยุ่น (Schultz and Schultz, 2002)

คุณสมบัติที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นคุณสมบัติทั่วไปสำหรับความเป็นผู้นำ ศึกษาการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีนั้น เป็นการยากที่จะหาลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมได้ครบทุกประการ เนื่องจากว่าบุคคลที่มีลักษณะและคุณสมบัติหนึ่งอาจจำเป็นสำหรับเป็นผู้นำที่มี

ภาวะผู้นำในสถานการณ์หนึ่งเวลาหนึ่งเท่านั้น แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่มีภาวะผู้นำในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการบริหารนักวิชาการหลายยุคหลายสมัยได้ทุ่มเทความพยายามศึกษาถึงภาวะการเป็นผู้นำซึ่งอาจแบ่งผลการศึกษาหรือทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำโดยแบ่งออกได้เป็น 4 แนวทฤษฎี (Muchinsky, 2003) ได้แก่

1. แนวทฤษฎีด้านคุณลักษณะ (Leadership traits)

แนวทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ ซึ่งเริ่มแรกเน้นศึกษาคุณลักษณะที่เป็นนามธรรม ต่อมาจึงได้มีการปรับมาศึกษาคุณลักษณะเฉพาะที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการแสดงพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่างๆ กันจากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะบางประการมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเป็นผู้นำ เช่น สมรรถภาพทางกายสูง ความทนทานต่อความเครียด วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความซื่อสัตย์ และความมั่นใจในตนเอง

ทฤษฎีความรู้ความสามารถ (Cognitive Resource Theory) ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของผู้นำ ประกอบด้วยความฉลาดความสามารถทางด้านเทคนิคและความรู้เกี่ยวกับงาน ผลการปฏิบัติงานระดับความรู้ความสามารถของผู้นำมีความสัมพันธ์กับรูปแบบของการวางแผนการตัดสินใจและการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการทำงานของคณะทำงาน

ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานดังนี้ (Fiedler & Garcia, 1987 cited Muchinsky, 2003) เมื่อผู้นำมีความเครียด ความรู้ความสามารถจะถูกเบี่ยงเบนจากงานไปสู่การให้ความสนใจกับปัญหาและกิจกรรมอื่นๆ แทนทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มได้รับผลกระทบความรู้ความสามารถของผู้นำที่มีอำนาจบังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมากกว่าของผู้นำที่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชา การวางแผนและการตัดสินใจจะไม่ถูกนำไปปฏิบัติ トラบใดที่กลุ่มไม่ทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรู้ความสามารถของผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มจะสูงกว่า หากผู้นำนั้นได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม ความรู้ความสามารถของผู้นำสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มเฉพาะในส่วนที่งานต้องอาศัยความสามารถนั้นๆ เท่านั้น พฤติกรรมการบังคับบัญชาของผู้นำจะถูกกำหนดโดยรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับของงาน และความสามารถในการควบคุม สถานการณ์ของผู้นำ

2. แนวทฤษฎีด้านพฤติกรรม (Leadership Behavior)

แนวทฤษฎีนี้เน้นให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมดังกล่าวกับผลสำเร็จในการเป็นผู้นำ 2 หัวข้อหลักในการวิจัยเชิงพฤติกรรม คือ 1. การจัดแบ่งกลุ่มพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2. ระบุความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกับประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ

ทฤษฎีการตัดสินใจมาตรฐาน (Normative Decision Theory) ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นไปที่ลักษณะผู้นำเพียงด้านเดียว คือ การตัดสินใจโดยพยายามกำหนดพฤติกรรมที่ผู้นำพึงปฏิบัติทฤษฎีนี้ให้ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับจากการตัดสินใจทั้งหมดขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงผู้เดียว จนถึง การตัดสินใจโดยมติของคนส่วนใหญ่ รูปแบบที่มีประสิทธิภาพที่สุดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของการตัดสินใจ ระดับการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา และระยะเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจ

3. แนวทฤษฎีด้านอำนาจและอิทธิพล (Power and influence approach)

การใช้อำนาจของผู้นำมีความสำคัญในการส่งอิทธิพลชักจูงไม่เพียงต่อผู้ได้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอกองค์กรอีกด้วย เช่น ลูกค้า หรือซัพพลายเออร์ คำถามหลักในการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจนั้น ได้แก่ ระบุความแตกต่างอำนาจแต่ละประเภท ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระดับการใช้อำนาจที่แตกต่างกันและประเภทของอำนาจของผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ

บทบาทและอำนาจของผู้นำ (Schultz and Schultz, 2002) ลักษณะที่จะใช้อำนาจของผู้นำคือ 1) อำนาจของผู้นำที่แสดงต่อผู้ตาม 2) แนวทางจิตใจที่จะใช้อำนาจผู้นำอาจใช้อำนาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ธรรมชาติของผู้ตาม และบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ตามลักษณะอำนาจและอิทธิพล ซึ่งจำแนกความแตกต่างของอำนาจเป็น 5 ประเภทได้แก่

1. อำนาจอันเกิดจากการให้รางวัล (Reward power) คือ ความสามารถของที่จะให้รางวัลผลตอบแทนสำหรับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ รางวัลผลตอบแทนนี้รวมไปถึงการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน วันหยุด การมอบหมายงานที่ดี และอื่น ๆ อีกมากมายอำนาจในการให้รางวัลแก่พนักงานถูกกำหนดเป็นอำนาจอย่างเป็นทางการตามบทบาทของผู้นำบังคับบัญชา

2. อำนาจในเชิงบังคับ (Coercive power) คือ สามารถลงโทษพนักงานที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ เช่น การปลดออก การหักเงินเดือนว่ากล่าวตักเตือนและการมอบหมายงานที่ไม่น่าพอใจ ความสามารถในการลงโทษถูกกำหนดเป็นอำนาจอย่างเป็นทางการตามบทบาทของผู้บังคับบัญชาในองค์กรเช่นกัน

3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) บางครั้งก็ใช้คำว่า Authority หมายถึง พนักงานเชื่อในอำนาจขององค์กรที่อยู่เหนือพวกเขาว่าถูกต้องตามกฎหมาย บรรทัดฐานและความคาดหวังช่วยกำหนดระดับของอำนาจตามกฎหมาย ถ้าหัวหน้าขอให้แต่ละคนทำงานล่วงเวลาก็จะเป็นสิ่งที่มองว่าถูกต้องตามกฎหมาย เป็นการให้อำนาจแก่หัวหน้างานอย่างไรก็ตามหากเพื่อน ร่วมงานขอให้ทำงานล่วงเวลาเช่นกันอาจจะได้รับการปฏิเสธ เพราะเพื่อนร่วมงานไม่มีอำนาจในการขอร้องในสิ่งนั้น

4. อำนาจอันเกิดจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert power) พนักงานเชื่อว่าแต่ละคนนั้นมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในขอบเขตที่แตกต่างกัน และเขาหรือเธอควรยอมรับการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับความเชี่ยวชาญนั้น ที่ปรึกษาถูกเรียกตัวมาเพื่อช่วยจัดการกับปัญหาเพราะเขาถูกมองว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ แหล่งของอำนาจอันเกิดจากความเชี่ยวชาญ คือ ประสบการณ์ ความรู้ และความสามารถของบุคคลที่รับรู้ได้ พนักงานคนหนึ่งอาจถูกมองว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์คนอื่น ๆ อาจหันมาขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับปัญหาด้านเทคนิคตามความเชี่ยวชาญนั้น

5. อำนาจอ้างอิง (Referent power) เป็นอำนาจประเภทที่เป็นนามธรรมที่สุด พนักงานอาจจะชื่นชมพนักงานอีกคนหนึ่งและต้องการเป็นเช่นเดียวกับบุคคลนั้นและต้องการให้บุคคลนั้นชื่นชอบตน พนักงานงานคนนั้นถือเป็นสิ่งอ้างอิง แหล่งอำนาจอ้างอิง คือ คุณภาพส่วนบุคคล องค์ประกอบทางวัฒนธรรมอาจสนับสนุนคุณภาพเหล่านี้ด้วย เช่น คนหนุ่มสาวมักจะทำตามบุคคลที่สูงวัยกว่า ซึ่งส่วนหนึ่งนั้นก็เนื่องจากอายุ บรรทัดฐานก็สามารถทำให้เกิดอำนาจอ้างอิงเช่นกัน พนักงานคนหนึ่งอาจจะต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มจึงยอมทำตามความคาดหวังของอิทธิพลที่จะทำให้เกิดผลระดับต่างๆ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) การยึดมั่น (Commitment) อธิบายผลในแต่ละบุคคล (Target) ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะเห็นด้วยกับคำขอร้องของผู้อื่น (Agent) และใช้ความพยายามเต็มที่ในการทำตามคำขอให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด 2) การยอมทำตาม (Compliance) อธิบายผลในบุคคลที่เป็นเป้าหมายว่าเต็มใจที่จะทำตามคำขอร้องแต่เป็นภาวะที่ไม่ใส่ใจ และไม่

กระตือรือร้นในการทำให้ความพยายามเพียงเล็กน้อย 3) การต่อต้าน (Resistance) อธิบายผลในบุคคลที่เป็นเป้าหมายว่า ต่อต้านคำขอร้องมากกว่าจะนิ่งเฉยและ พยายามหลีกเลี่ยงการทำตามนั้น

4. แนวทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

แนวทฤษฎีนี้เน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมยกตัวอย่าง เช่น ระดับอำนาจและความรอบคอบของผู้นำลักษณะงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของผู้นำทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย Schultz and Schultz (2002)

4.1 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำกับรูปแบบของสถานการณ์โดยผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็นแบบมุ่งเน้นคน หรือมุ่งเน้นงาน ผู้นำแบบใดที่จะมีประสิทธิภาพมากกว่านั้นขึ้นอยู่กับระดับในการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำการควบคุมขึ้นอยู่กับ 3. ปัจจัย คือ 1. ความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม 2. ระดับของงาน 3. อำนาจสั่งการ ตำแหน่งของผู้นำในสถานการณ์ที่มีความมั่นคงเอื้ออำนวยอย่างสูงและสถานการณ์ที่ขาดความมั่นคงไม่เอื้ออำนวยนั้นผู้นำที่เน้นงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่าในสถานการณ์ทั่วไปผู้นำที่เน้นคนจะมีประสิทธิภาพมากกว่า

4.2 ทฤษฎีตามแนวทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำในการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะต้องสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจและระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัลตามระดับความสำเร็จของงาน Schultz and Schultz (2002) ได้เสนอแนวทางไว้ดังนี้

รูปแบบที่ผู้นำสามารถนำไปปรับใช้ให้พนักงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่

ผู้นำแบบสั่งการ	- ผู้นำที่บอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าควรทำงานอะไรและอย่างไร
ผู้นำแบบสนับสนุน	- ผู้นำที่แสดงความเห็นอกเห็นใจและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	- ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบกับงานของเขา
ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	- ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานสูง

ทฤษฎีผู้นำแนวใหม่

กลุ่มทฤษฎี ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี Burn และ Bass (1997 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1. ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership)

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อนคือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์เวเบอร์ ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการในเรื่อง ต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูงสร้างความประทับใจต่อความสามารถ และความสำเร็จติดต่อสื่อสารด้วยความคาดหวังสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ตามสูง ผู้นำเชิงบารมี จะระบุเป้าหมายเชิงอุดมการณ์ได้อย่างชัดเจน (สมยศ นาวิการ, 2540) พฤติกรรมของผู้นำแบบบารมีจะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ผู้นำแบบบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้นำมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามทำตามความเหมาะสมด้วยหลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี

แล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้นคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burn ในปี ค.ศ. 1978 และ Bass (อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Transformational Leadership)

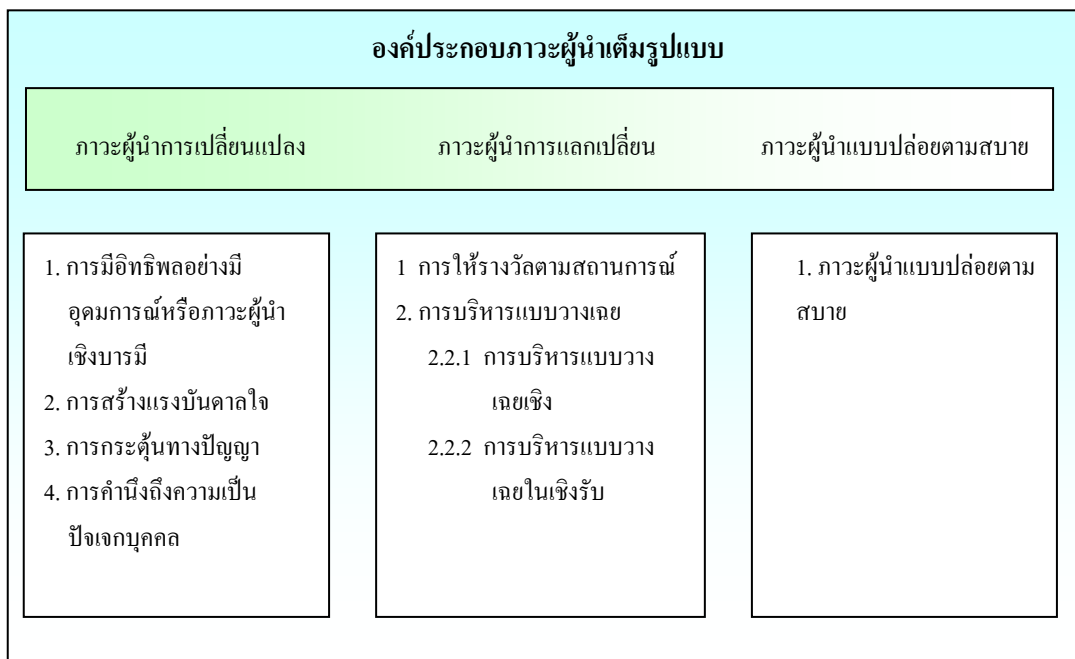
เริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจาก James Macgregor Burn (Cited Northouse, 2001) นักสังคมวิทยาเกี่ยวกับการเมือง ได้ศึกษาภาวะผู้นำเขาเขียนหนังสือ ภาวะผู้นำซึ่งเขาได้ศึกษาบทบาทของผู้นำและผู้ตามในสถานที่ทำงานของเขา เขาได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีการจูงใจผู้ตามทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้ดีกว่าเดิมของผู้นำและผู้ตาม (Northouse, 2001) โดยในระยะแรก Burn ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามลำดับของแต่ละองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการการนำอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้เช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งระดับแคบเป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล(Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของ Burn ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ Burn มีแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ Burn เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และ

เพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์(Maslow Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึก ของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ภาพลักษณ์ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิง จริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะนี้ตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ประเด็นสำคัญที่น่าสนใจเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้แก่ ประเด็นที่ว่าผู้จัดการกับผู้นำไม่จำเป็นต้องเหมือนกันและเป็นสิ่งเดียวกัน ตามมุมมองเช่นนี้ กล่าวได้ว่าผู้จัดการ คือผู้ที่ทำงานประจำโดยทำอย่างถูกต้อง (Do things right) ในขณะที่ผู้นำคือผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมโดยการตัดสินใจเลือกทำในสิ่งที่ควรทำ (Do the right thing) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและจุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เกิดการเริ่มต้นและยืนหยัดมุ่งมั่นทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำชื่อ Bernard M.Bass และคณะ โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) Bass และAvolio ใน ค.ศ. 1991 ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอใน ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ ๆ คือ



ภาพที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ

ที่มา: Northouse (2001: 136)

1. ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกล เกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ที่เรียกว่า “4I’s (Four I’s) อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547ฯ) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: I or CL) ผู้นำจะมีความโดดเด่นและเชื่อมั่นในตนเอง พยายามสร้างความประทับใจต่อความสามารถและความสำเร็จ ดึงดูดสื่อสารความคาดหวังและความเชื่อมั่นต่อผู้ตามสูง มีเป้าหมายและอุดมคติได้อย่างชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ ปลุกฝังองค์การด้วยค่านิยมที่เข้มแข็ง เป็นต้นว่า ความยุติธรรม และความซื่อสัตย์ และการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) ผู้นำมีความสามารถจูงใจโน้มน้าวใจที่แสดงทางทักษะ คำพูดหรือการกระทำให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยให้เกิดการจูงใจภายในสร้างเจตคติที่ดี สร้างความผูกพันต่อเป้าหมายองค์การสร้างความหวังให้กับผู้ตาม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นตัวอย่างในความเสียสละและอุทิศตนให้กับเป้าหมายองค์การ

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน สามารถลำดับความสำคัญของปัญหาและตระหนักถึงวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ และทำให้ตระหนักว่าอะไรจะเกิดขึ้นหากไม่มีการแก้ไขปัญหา หรือแก้ไขปัญหาก็ไม่สำเร็จ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทาย ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักและเชื่อมั่นว่าปัญหานั้นมีวิธีการแก้ไข และผู้นำจะพิสูจน์ให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้อย่างไร ผู้นำแบบนี้จะส่งเสริมให้ผู้ตามใช้สติปัญญาและความมีเหตุผล

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ในฐานะหัวหน้างานที่ใส่ใจทำให้ผู้ตามรู้สึกมีค่าและมีความสำคัญ เอาใจใส่ในความต้องการของผู้ตาม มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว สนใจในความรู้สึกและใส่ใจรับฟังผู้ตาม ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ตาม ถ่ายทอดความรู้เปิดโอกาสให้ผู้ตามทำงานเต็มความสามารถ ให้โอกาสผู้ตามเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎี การแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงความสำเร็จของเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้ และข้อกำหนดที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และผู้นำเข้าใจความต้องการหรือรางวัลที่ผู้ตามต้องการ ซึ่งจะโยงไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติตามข้อตกลง ผู้นำจะพยายามส่งเสริมเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามข้อตกลง มีการให้แรงเสริมแก่ผู้ตามโดยการชมเชยขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี การให้รางวัลอย่างมีเงื่อนไข ซึ่งมักจะพอใจโดยการให้รางวัลตอบแทนเป็นการจูงใจ ซึ่งเป็นการจูงใจภายนอกเป็นส่วนใหญ่

2.2 การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management by Exception) เป็นการบริหารงานแบบปล่อยไปตามสภาพเดิมผู้นำไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปก็ต่อเมื่อมีอะไรผิดพลาดเกิดขึ้นหรือที่เรียกว่าทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอาจเป็นได้ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

2.2.1 การบริหารแบบข้อยกเว้นเชิงรุก (Active Management by exception (Action): MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวการจัดการแบบนี้ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพแต่ก็สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์บางอย่างได้

2.2.2 การบริหารแบบข้อยกเว้นในเชิงรับ (Passive Management by Exception (Passive): MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย (Northouse, 2001)

จากแนวทางการศึกษาหลายๆ แนวทางที่พยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทุกแนวทางต่างยอมรับว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับการชี้แนะแนวทางการทำงานในองค์กร ดังที่ปรากฏว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดไม่มีความแตกต่างใดๆ กับผู้นำที่สามารถกระตุ้นพนักงานในองค์กรได้ ทำให้สามารถเข้าใจอีกด้วว่าผู้นำไม่จำเป็นเป็นวีรบุรุษเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้สร้างวีรบุรุษด้วย ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และมีผลกระทบโดยตรงกับบุคคลในองค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงเป็นส่วนสำคัญในการทำให้เป้าหมายขององค์กรได้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างราบรื่น ผู้นำในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น มีความรู้ลึกอันไวต่อทัศนคติความรู้สึคนึกคิดของใด้บังคับบัญชา มีความสามารถในการวิเคราะห์

วินิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เสมือนหนึ่งได้มีการผสมผสานระหว่างผู้นำในด้านคุณลักษณะ ด้านพฤติกรรม ด้านสถานการณ์ เพื่อมาเป็นทฤษฎีผู้นำ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่สามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ โดยผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

บรรยากาศองค์กร

ความหมายของบรรยากาศองค์กร

Forehand and Glimer (1964 อ้างใน อารี เพชรสุค, 2537) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์กร คือ ลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมที่ใช้บรรยายลักษณะขององค์กร ซึ่งมีลักษณะ 3 อย่าง คือ เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร เป็นลักษณะที่สืบทอดมาตลอดเวลา และเป็นลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

Litwin and Stringer (1968 อ้างใน Stringer, 2002) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์กร หมายถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งรับรู้โดยบุคลากรขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์กร

Steers (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2540) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์กร หมายถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) บรรทัดฐาน (Norms) และความรู้สึก (Feeling) ของบุคคลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทำงานภายในองค์กร

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2537) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์กรว่า หมายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งรับรู้โดยบุคคลในองค์กรขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์กร การดำเนินตามขั้นตอนต่าง ๆ ในการที่จะควบคุมบรรยากาศองค์กร

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์กรว่า หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์กร

สมยศ นาวิการ(2540) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง กลุ่มลักษณะของสภาพแวดล้อมของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การว่า หมายถึง ความคิดเห็นของบุคคลในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์การและมีอิทธิพลโดยตรงต่อความรู้สึกนึกคิด และทัศนคติ ค่านิยม ของบุคคลในองค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของบุคคลากรในองค์การ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

ได้มีผู้เสนอแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไว้หลายท่านซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเสนอเฉพาะทฤษฎีและแนวคิดที่น่าสนใจดังนี้

Gibson *et al.* (1997) ได้รวบรวมทฤษฎีองค์การที่กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไว้ ดังสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Taylor ซึ่งเป็นบิดาของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ตามแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านและการแบ่งหน้าที่การงาน โดยกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานเป็นแบบรูปนัย การบริหารงานตามแนวคิดของ Taylor ก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์การที่มีลักษณะเฉพาะตามแบบการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์

2. ทฤษฎีของ Woodward, Lowrence และ Lorsch ตามทฤษฎีนี้การบริหารงานที่สอดคล้องความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การและการปฏิบัติงานนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ การปฏิบัติที่มีต่อความคาดหวังของงาน

3. ทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybernetics) การบริหารตามแบบทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์สามารถควบคุมปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึง

อยู่ที่การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

4. แนวคิดการจัดช่วงการบังคับบัญชาของ Lockheed จะมุ่งขอบเขตและช่วงการบังคับบัญชาแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจะอยู่ที่การประเมินหองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับของการฝึกอบรมผู้บริหารและสภาพการวางแผนภายในองค์การ

5. แนวคิดการกระจายอำนาจ (Decentralization) ให้ความสำคัญของการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับรองๆ ลงไปดังนั้นแนวคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับ การกระจายอำนาจซึ่งการกระจายอำนาจนี้ต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความเป็นจริงและความเชื่อใจกัน

6. ทฤษฎีระบบ 4 ของ Likert ยึดระบบของกระบวนการกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันโดยเน้นเรื่องของการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจ และระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่กระบวนการกลุ่มและระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน

7. การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหาและปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานด้านการปรับปรุงลักษณะดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่การงาน และโอกาสของความก้าวหน้า

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

Litwin and Stringer (1964 อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2544) ได้จำแนกปัจจัยของบรรยากาศองค์การออกเป็นมิติบรรยากาศองค์การต่างๆ 9 มิติ คือ

1. มิติโครงสร้างองค์การ หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนในการดำเนินงาน และการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

2. มิติความรับผิดชอบ หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ และการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

3. มิติรางวัล หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้เกี่ยวกับรางวัลสำหรับการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนความยุติธรรมของนโยบาย การพิจารณาความดีความชอบและการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงาน

4. มิติความเสี่ยงภัย หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้เกี่ยวกับการเสี่ยงภัยในการทำงาน ความท้าทายในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร

5. มิติความอบอุ่น หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้เกี่ยวกับสัมพันธภาพในองค์กร ในบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม

6. มิติการสนับสนุน หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้เกี่ยวกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งจากระดับบนและระดับล่าง

7. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และมาตรฐานการงานตามที่องค์กรกำหนด

8. มิติความขัดแย้ง หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหา การทะเลาะ หรือการไม่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

9. มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้เกี่ยวกับการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนการเป็นสมาชิกที่ดี และมีคุณค่าในองค์กร

Stringer (2002) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดบรรยากาศองค์กร (The Climate Questionnaire) ขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้คือ ได้กำหนดบรรยากาศองค์กรไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. มิติโครงสร้างองค์กร (Structure) โครงสร้างองค์กร เป็นการตอบสนองตามความรู้สึกรู้สึกของพนักงานว่า มีการจัดการและมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ระดับโครงสร้างจะมีมากเมื่อพนักงานรู้สึกได้ว่า ทุกคนมีการระบุหน้าที่เป็นอย่างดี และระดับโครงสร้างจะน้อยเมื่อพนักงานมีความสับสนในภาระหน้าที่ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ

2. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการวัดถึงความรู้สึกกดดัน ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและระดับความภาคภูมิใจในพนักงาน ว่ามีการทำงานที่ดี การมีระดับมาตรฐานสูงหมายถึงการที่พนักงานมองเห็นแนวทางที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และระดับมาตรฐานต่ำจะแสดงถึงการมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานต่ำ

3. มิติความท้าทายและความรับผิดชอบในงาน (Responsibilities) มิติความท้าทายและความรับผิดชอบในงานเป็นการรับรู้ด้านความท้าทายของงานความสำเร็จของงานรวมทั้งการรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งการทำงานไม่จำเป็นต้องมีผู้คอยตรวจสอบการตัดสินใจในทุกเรื่อง

4. มิติการเห็นคุณค่า (Recognition) เป็นบ่งชี้ว่าพนักงานรู้สึกได้ถึงรางวัลที่ได้รับรางวัลเมื่อทำงานได้ดี การวัดนี้จะมุ่งเน้นไปที่การให้รางวัล หรือการดำหนิตีชื่นและการถูกลดโทษ การมองเห็นคุณค่าในระดับสูงบ่งบอกถึงคุณลักษณะความสมดุลและความเหมาะสมระหว่างรางวัลและการดำหนิตีชื่น การเห็นคุณค่าในระดับต่ำ หมายถึงการที่ทำงานได้ดี แต่รางวัลไม่มีความแน่นอน

5. มิติอบอุ่นและการสนับสนุน (Support) เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานถึงความไว้วางใจเชื่อใจและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันที่มีอยู่โดยทั่วไปในกลุ่มการทำงาน การสนับสนุนจะอยู่ในระดับสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ดี และเมื่อพวกเขาารู้สึกแล้วเขาจะให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาต้องการทำ การสนับสนุนในระดับต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานรู้สึกโดดเดี่ยว และแยกจากผู้อื่น

6. มิติความเป็นหนึ่งเดียวและจงรักภักดี (Commitment) เป็นการสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานถึงความภาคภูมิใจในความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กร และระดับความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร การมีความรู้สึกผูกพันในระดับสูงจะเกี่ยวเนื่องกับการมีความจงรักภักดีอย่างสูงของพนักงาน การมีความผูกพันในระดับต่ำ หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกไม่มีความห่วงใยหรือสนใจต่อองค์กร และเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาสรุปได้ว่า บรรดาการองค์กรโดยรวมแล้วจะแยกเป็น 3 ระดับในองค์กร คือ 1) ระดับของพฤติกรรมของบุคคล ความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ขวัญกำลังใจ ความท้าทายและความรับผิดชอบในงาน 2) ระดับกลุ่ม ได้แก่ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใน

องค์กร และหัวหน้างาน ความสามัคคี 3) ระดับขององค์กรได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน โครงสร้างและนโยบายการบริหารองค์กร เมื่อองค์กรบริหารงานตามแนวคิดหรือทฤษฎีใดก็จะเกิดบรรยากาศตามนั้นและเมื่อแนวคิดหรือทฤษฎีเกิดการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์กรก็จะเปลี่ยนตามด้วย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กร

ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยทางบรรยากาศองค์กรที่แตกต่างกัน ดังที่ได้รวบรวมมาดังต่อไปนี้

Forehand (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2544) เห็นว่าประกอบด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์กรหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์กรอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร คุณลักษณะดังกล่าวนี้คือ ขนาดโครงสร้าง แบบของผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ เป้าหมายและสายใยของการติดต่อสื่อสารข้อสมมุติฐานของ Forehand คือ คุณลักษณะเหล่านี้และคุณลักษณะอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องระหว่างกันและเป็นสิ่งกำหนดบรรยากาศโดยรวมขององค์กร

1. ขนาดโครงสร้าง โดยทั่วไปมักจะมีข้อสมมุติว่าองค์กรขนาดใหญ่มีความมั่นคงและความเป็นทางการถึงแม้ว่าขนาดขององค์กรโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ แต่ได้ค้นพบว่าระดับของบุคคลภายในองค์กรมีความสำคัญในแง่จิตวิทยาระดับของพนักงานตามสายการบังคับบัญชาภายในองค์กรจะมีผลกระทบต่อบุคคลมากกว่าไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตาม โครงสร้างขององค์กรมีความสำคัญเหมือนกันและเกี่ยวพันกับขนาดองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้นระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดและคนงานจะห่างกันมากขึ้น ระยะทางก่อให้เกิดสิ่งกีดขวาง ทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่าพนักงานที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจอาจจะมีความเข้าใจตัวเองว่ามีความสำคัญน้อยและระยะทางก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นทางการหรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมาก เพราะว่าการเกี่ยวพันกับบุคคลอื่นทางสังคมจะทำให้ยาก

2. แบบของผู้นำ แบบของความเป็นผู้นำที่ใช้กันอยู่ในองค์กรธุรกิจโรงพยาบาล สถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล มีอยู่หลายอย่างการปฏิบัติของผู้นำเป็นแรงกดดัน ที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพอใจของพนักงานการพิจารณามิติทางการบังคับบัญชา ความห่างเหินของ Halpin และ Crofts เป็นตัวอย่างของปัจจัยทางแบบของความเป็นผู้นำที่เข้าใจโดยพนักงานและเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพวกเขา

3. ความซับซ้อนของระบบ ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบ องค์การแตกต่างกันทาง ความซับซ้อนของระบบที่ใช้อยู่ ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวนและลักษณะของ การเกี่ยวพันระหว่างกันของส่วนต่างๆของระบบส่วนหนึ่งของระบบคือความแตกต่างระหว่าง แผนงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์การ ปัญหาที่สำคัญอยู่ที่การขึ้นอยู่ระหว่างกันของแผนงาน ถ้าหาก ว่าว่าแผนงานหนึ่งต้องขึ้นอยู่กับ 3 แผนงานเป็นอย่างมากแล้ว

4. เป้าหมายขององค์การแตกต่างกันทางเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมา ความแตกต่างของเป้าหมาย การเกิดจากการแยกประเภทขององค์การอย่างหนึ่ง เช่น องค์การธุรกิจ องค์การบริการสาธารณสุข เป็นต้น แม้กระทั่งในระหว่างองค์การธุรกิจด้วยกัน เป้าหมายกำไร ที่ถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญของ องค์การธุรกิจความแตกต่างอยู่ที่การให้น้ำหนักเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายอื่น ๆ เช่น การป้องกัน อากาศเสียความสัมพันธ์กับสภาพแรงงานและการให้การสนับสนุนสถาบันการศึกษา

5. สายใยในการติดต่อสื่อสาร เป็นมิติสำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะว่าสายใยใน องค์การแสดงให้เห็นถึงสายใยของของสถานภาพการจัดระเบียบอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้อง ระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบนหรือตามแนวนอน ภายในองค์การ จะให้สาธารณูปโภคความรู้ทางปรัชญาของการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์การ ได้ เช่น ในกรณีของแผนการผลิตของกิจการสาธารณูปโภคแห่งหนึ่ง ผู้จัดการได้บอกกับผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาให้รายงานในการสัมภาษณ์กับนักวิจัยว่ารายละเอียดของงานไม่ได้เปิดโอกาสให้พวกเขา ได้ใช้ความคิดริเริ่มเลย พวกเขาต้องปฏิบัติตามรายละเอียดของงานทุกอย่าง ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชา ไม่อยู่เพราะว่าเขาไม่สบาย แผนงานของเขาต้องประสบความสำเร็จและความเฉื่อยช้าเมื่อเร็ว นี้ ผู้จัดการได้ถูกโยกย้ายไปยังโรงงานใหม่ และบริษัทต้องหาผู้จัดการมาทดแทนภายหลังจากที่ได้สรร หาผู้จัดการคนใหม่จากภายในแผนงานแล้ว บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวเป็น อุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของแผนงานเป็นอย่างมาก

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2537) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การในแต่ละสถานที่ที่มีลักษณะ ต่างกัน จากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลที่มีต่อบรรยากาศองค์การ คือ

1. ความกดดันเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา รูปแบบของผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความคาดหวังที่ ผู้บังคับบัญชาต้องการ ความสามารถในการทำงานตามคำสั่ง การได้รับมอบหมายงานที่ไม่ถนัดเป็น ต้น ล้วนมีอิทธิพลที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่แตกต่างกันในองค์การ

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเดินทาง ที่ตั้ง ยานพาหนะ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในของโรงงาน เช่น ความสะอาดสบายแสงเสียง อุณหภูมิ เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ทำ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับตนเองกับเพื่อนร่วมงาน ตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนลูกค้ายและบุคคลที่มาติดต่อ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แบบทฤษฎีบรรยากาสองค์การของ Robert Stringer (2002) ซึ่งมีองค์ประกอบของบรรยากาสองค์การที่ครอบคลุมในส่วนของพฤติกรรมของผู้นำ เป็นผู้ซึ่งมีส่วนทำให้ส่งผลต่อความรู้สึก และส่วนพฤติกรรมของผู้ตาม ซึ่งได้มีการจัดลักษณะเฉพาะของแบบบรรยากาสองค์การไว้ถึง 6 แบบด้วยกันซึ่งสอดคล้องกับสภาพการณ์ขององค์การในปัจจุบันซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลที่จะส่งผลทำให้บุคคลากรในองค์การมีทัศนคติที่ดีและไม่ดีต่อองค์การหากมีองค์ประกอบใดที่ไม่เหมาะสม

ความยุติธรรมในองค์การ

ความหมายของความยุติธรรมในองค์การ

Greenberg and Baron (2003) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทน และผลตอบแทน จากความรู้สึกของตนเอง โดยองค์ประกอบของความยุติธรรมในองค์การ

Muchinsky (2003) ความยุติธรรมในองค์การ (Organizational Justice) หมายถึง ความยุติธรรมในองค์การเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อพนักงานในองค์การอย่างเป็นธรรมต่อบุคลากรขององค์การและความเป็นธรรมนั้นต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพสังคม

Schninke *et al.* (2000 cited in Schultz, 2002) ความยุติธรรมขององค์การ (Organizational Justice) กล่าวถึงการทำอะไรให้พนักงานรับรู้ได้รับความยุติธรรมและได้รับการดูแลจากบริษัท เมื่อพนักงานเชื่อว่าพวกเขาได้รับความดูแลอย่างไม่เป็นธรรม การเข้าใจว่าองค์การขาดความยุติธรรม

ชูชัย สมितिไกร (2543 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547ข) ให้ความหมายว่า ความยุติธรรมในองค์การ เป็นความรู้สึกกระบวนการและผลลัพธ์ของการดำเนินการมีความคงเส้นคงวา เป็นธรรมหรือเหมาะสมเกิดจากการประเมิน 3 ด้าน คือ 1) ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์ 2) กระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจผลลัพธ์ หรือความยุติธรรมเชิงกระบวนการ 3) วิธีการปฏิบัติและการสื่อสารต่อบุคคลหรือความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล

จากความหมายความยุติธรรมข้างต้นสรุปได้ว่าความยุติธรรมในองค์การ(Organization Justice) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ที่ตนเองได้รับผลตอบแทนอย่างยุติธรรมจากองค์การ ในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนตามที่คาดหวัง ด้วยความเหมาะสมกับความยากง่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่ตนเองนำมาใช้ในการทำงานหรือสิ่งที่ตนเองกระทำกับบุคคลอื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน และเป็นการรับรู้กระบวนการที่องค์การใช้ในการตัดสินใจว่ามีความยุติธรรม อีกทั้งในเรื่องของการสื่อสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจความเป็นมา และเป็นไปของการแบ่งปันผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม

องค์ประกอบของความยุติธรรมในองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสำคัญกับความรู้สึกและส่วนต่าง ๆ ในองค์การหลายอย่าง เป็นต้นว่า ทักษะคติ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันในองค์การ ผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลในองค์การ การประสิทธิผลของพฤติกรรม การรับรู้ตนเองดังนั้นการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสำคัญ ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การในปัจจุบันจำแนกประเภทของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ดังนี้

1. ความยุติธรรมด้านแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ (Distributive Justice)

ความยุติธรรมด้านแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ (Distributive Justice) เกณฑ์ 3 อย่างซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการกระจายความเป็นธรรม คือ ความเป็นธรรม (Equity) ความเสมอภาค (Equality) และความจำเป็น (Need) ความเป็นธรรม (Equity) กฎของการกระจายความเป็นธรรมเสนอว่าการที่บุคคลจะได้รับรางวัลนั้น จะต้องปฏิบัติเช่นนั้นอย่างสม่ำเสมอ (Muchinsky, 2003)

ความเป็นธรรม (Equity) หลักเกณฑ์ความเป็นธรรมที่เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลที่เหมาะสมกับสิ่งที่ตนเองได้สร้างสรรค์หรือทุ่มเทให้กับองค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรต้องการส่งพนักงาน 2 คนเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีค่าใช้จ่ายสูงและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะการบริหารงาน ในการใช้หลักเกณฑ์ความเป็นธรรม องค์กรตัดสินใจที่จะส่งพนักงาน 2 คนเข้ารับการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน และพนักงานจะได้รับการพิจารณาถึงสิ่งที่ตนเองได้ทุ่มเทให้กับองค์กรในแง่ของความสามารถความพยายามและศักยภาพของพนักงานที่สามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงขององค์กร พนักงานจึงจะได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ ความยุติธรรม คือการที่พนักงานที่มีความสามารถมากที่สุดและมีความเหมาะสมได้ถูกเสนอให้เข้ารับการฝึกอบรม

ความเสมอภาค (Equality) กฎของการกระจายความเสมอภาคเสนอว่า ทุกคนควรได้รับโอกาสที่จะได้รับผลลัพธ์ ซึ่งอาจเป็นรางวัล หรือการได้รับการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกัน เช่น ไม่ได้ถูกตัดสินจากความสามารถแต่เพียงอย่างเดียว หัวใจสำคัญของ หลักการความเสมอภาคเสนอให้ทำการจัดสรรมอบทุนการศึกษาให้แก่ นักศึกษาทุกคน ไม่ใช่การคัดเลือกจากความสามารถของนักศึกษา เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่ต้องการที่จะใช้วิธีการดังกล่าว ให้การแจกทุนการศึกษา จึงได้มีการดัดแปลงแนวคิดวิธีการดังกล่าวเสียใหม่ซึ่งในกรณีนี้ก็จะใช้การมอบ ทุน 2 ทุน ตามเดิม แต่จะทำการแบ่งนักศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม อาจจะเป็นแบ่งตามเพศ จากนั้นทาง มหาวิทยาลัย ก็จะทำการคัดเลือกนักศึกษาชายและหญิงที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดมาอย่างละ 1 คน เพื่อเป็นผู้รับมอบทุนการศึกษานั้น ซึ่งการกำหนดให้คุณสมบัติที่ดีที่สุดนั้น จะเป็นการยึดเอาตามหลักของความเป็นธรรมเป็นเกณฑ์ตัดสินผสมกับการคัดเลือกชาย 1 หญิง 1 ตามหลักของความเสมอภาค ซึ่งในกรณีนี้ก็จะทำให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดของทั้งสองเพศมาเป็นผู้แทนที่ได้รับมอบทุนการศึกษาไป

ความจำเป็น (Need) กฎการกระจายตามความจำเป็นเสนอให้ การมอบรางวัล ควรจะต้องกระจายไปตามความจำเป็นหรือความต้องการของบุคคลเป็นสำคัญการพิจารณาในลักษณะพิเศษนี้เป็นการพิจารณาเพื่อให้บุคคลที่มีความจำเป็น หรือความต้องการนั้นเป็นผู้ได้รับมอบไปเพื่อความ เป็นธรรม ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยมอบทุน การศึกษาให้แก่ นักศึกษาของมหาวิทยาลัย แต่เลือกที่จะมอบให้กับนักศึกษาที่ ขาดแคลนทุนทรัพย์ซึ่งมีความจำเป็นมากที่สุด 2 ราย ซึ่งไม่คำนึงถึงความสามารถหรือเพศของผู้รับแต่อย่างใด ดังนั้นในกรณีนี้ ความเป็นธรรมจึงมอบทุนนั้นให้แก่ นักศึกษาผู้มีความจำเป็นต้องการความช่วยเหลือทางการเงินจริง ๆ

บุคคลแต่ละบุคคลจะมีความคิดเห็นที่ต่างกันในด้านหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินความยุติธรรมว่าหลักเกณฑ์ใดที่เป็นหลักเกณฑ์ที่มีความยุติธรรมมากที่สุด ในตัวอย่างข้างต้น การคัดเลือกพนักงานเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมในองค์การมีหลายแนวทางที่สามารถนำไปใช้ได้ กลุ่มหนึ่งพิจารณาความสามารถของพนักงานเป็นเกณฑ์ อีกกลุ่มหนึ่งพิจารณาด้านความต้องการของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคคลในการพิจารณาว่าอะไรคือความยุติธรรม และอะไรคือความไม่ยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การถือว่าเป็นเรื่องปกติหากหลักเกณฑ์ที่ใช้แบ่งปันผลตอบแทนขององค์การอยู่บนพื้นฐานด้านค่านิยมของบุคคล หลักเกณฑ์ที่นำมาใช้จะไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่ามีความถูกต้องหรือไม่ถูกต้องอย่างไร โดยทั่วไปองค์การจะจัดการกับความแตกต่างด้านความคิดนี้ด้วยวิธีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่มีความยุติธรรมและเหมาะสมเพื่อนำไปใช้ในองค์การแต่ละองค์การ Leung (1997 cited Muchinsky, 2003)

สรุปได้ว่า การแบ่งปันผลตอบแทนในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่ยากที่จะได้มติที่เป็นเอกฉันท์ในการตัดสินว่ายุติธรรม และในทางปฏิบัติเป็นการยากที่จะนำมาซึ่งการแบ่งปันผลตอบแทนในองค์การให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ว่ายุติธรรม เนื่องจากมุมมองที่หลากหลายของบุคคลในองค์การที่มีความแตกต่างกันเช่น ทักษะคติ ลักษณะนิสัย และพฤติกรรมของบุคคล รวมทั้งความแตกต่างในรูปแบบขององค์การด้านบรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ความเชื่อค่านิยม

2. กระบวนการด้านความยุติธรรม (Procedural Justice)

อีกส่วนหนึ่งของความยุติธรรมในองค์การซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญก็คือ กระบวนการด้านความยุติธรรม (Procedural Justice) ซึ่งเป็นการอ้างถึงความเป็นธรรมในฐานะเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายอย่างที่ได้มีการเสนอมานั้นมีความเกี่ยวข้องกันอยู่กับการรับรู้ในส่วนนโยบายและการบวนการเพื่อที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ โดยสาระสำคัญมีความแตกต่างกัน ระหว่างการกระจายความเป็นธรรมกับกระบวนการยุติธรรมในส่วนของการขอบเขตและกระบวนการ ซึ่งถือเป็นปรัชญาพื้นฐานตามแนวทางในเชิงจิตวิทยาว่าด้วยการศึกษาเรื่องความยุติธรรม (Muchinsky, 2003)

ในการประยุกต์ใช้แนวคิดการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ ยกตัวอย่างการนำไปใช้กับการจัดระบบการคัดเลือกบุคลากร ผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือกควรผ่านกระบวนการคัดเลือกที่มีความยุติธรรมในหลายองค์ประกอบโดยแบบทดสอบที่ใช้ในการคัดเลือกควรมีความเกี่ยวข้องกับงาน การให้โอกาสผู้สมัครแสดงความรู้ความสามารถ และใช้เกณฑ์มาตรฐานเดียวกันในการคัดเลือก และเมื่อผ่านขั้นตอนแล้วควรได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับคุณสมบัติต่าง ๆ ของตน ในการสมัคร ควรให้ข้อมูลผู้สมัครด้วยความจริง และการประเมินผลด้วยความเคารพ ให้เกียรติ

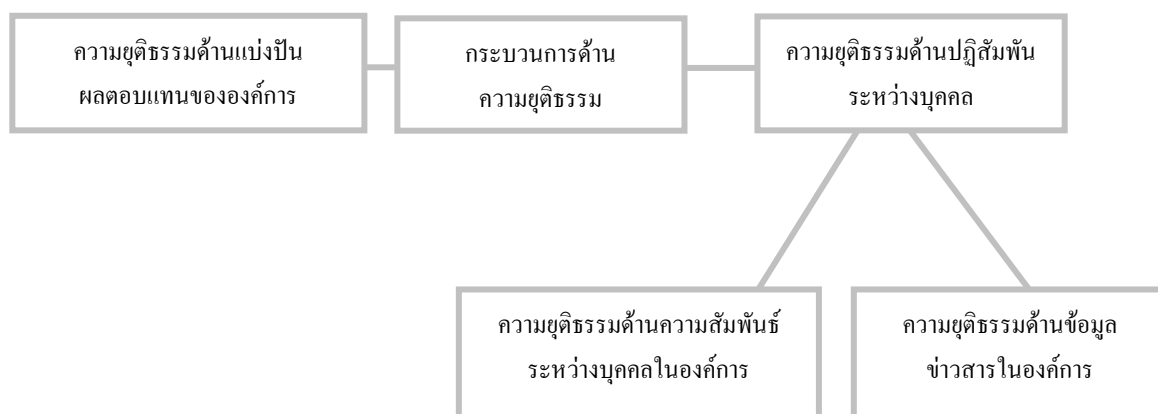
และประเด็น การรับรู้ความยุติธรรมด้านขบวนการขององค์การจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการ (Process) ในการคัดเลือกผู้สมัครเท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ (Out come) ที่ผู้สมัครได้รับ ไม่ว่าผู้สมัครจะได้รับการคัดเลือกหรือไม่ก็ตาม ซึ่งในเรื่องของผลลัพธ์จะเกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในด้านการแบ่งปันผลตอบแทนในองค์การ Leventhal (1980, cited in Muchinsky, 2003) ได้เสนอตัวชี้วัด 6 ประการที่ทำให้กระบวนการที่นำมาใช้มีความยุติธรรม คือ 1) มีความเสมอภาค 2) ปราศจากอคติ 3) มีความแม่นยำ 4) สามารถแก้ไขได้กรณีมีข้อผิดพลาด 5) มีความครอบคลุมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้อง 6) ตั้งอยู่บนมาตรฐานทางจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

3. ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional Justice) การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

3.1 ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ (Interactional Justice) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมในการแสดงออกขององค์การด้วยการให้ความสำคัญ ให้เกียรติและให้ความเคารพต่อพนักงานในฐานะที่พนักงานผู้นั้นเป็นผู้มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี

3.2 ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์การ (Informational Justice) หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน เกี่ยวกับความยุติธรรมในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารหรือความรู้เกี่ยวกับขบวนการขององค์การที่พนักงานให้ความสนใจ หรือต้องการทราบโดยข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดการรับรู้ความยุติธรรมนั้น จะต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีเจตนาที่ชัดเจน ปราศจากการปิดบังซ่อนเร้น มีความถูกต้อง และอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล

Jerald Greenberg (cited Muchinsky, 2003) ได้กำหนดโมเดลองค์ประกอบความยุติธรรมในองค์การไว้ ดังนี้ คือ



ภาพที่ 2 องค์ประกอบความยุติธรรมในองค์การ

ที่มา: Muchinsky (2003: 315)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในองค์การ

ความยุติธรรมในองค์การเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อพนักงานในองค์การอย่างเป็นธรรมต่อบุคลากรขององค์การและความเป็นธรรมนั้น องค์การจำเป็นต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์การ (Muchinsky, 2000) ความยุติธรรมในองค์การเป็นแนวคิดที่แสดงถึงการรับรู้ถึงความเสมอภาคของการดูแลพนักงานในองค์การ ซึ่งเป็นการรับรู้เฉพาะบุคคล ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และได้มีงานวิจัยจำนวนมาก พบว่า การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การจะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานในองค์การดีขึ้นทั้งในระดับกลุ่มและระดับหน่วยงาน และการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การยังส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์การมากขึ้น ผลการปฏิบัติงานการทุ่มเทให้กับกลุ่มดีขึ้น ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตเพิ่มขึ้น

Greenberg *et al.* (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป) ได้ศึกษาในตลาดแรงงานของการแข่งขันระหว่างลูกจ้างและนายจ้างภายใต้การจ้างงานที่ไม่มีมาตรฐานชัดเจน ทำให้เกิดระบบการจัดการข้อตกลงที่เป็นประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย เรียกว่า “Idiosyncratic deals หรือ I-Deals” ตัวอย่างเช่น ลูกจ้างที่มีความชำนาญสูงอาจได้เงื่อนไขการทำงานแตกต่าง หรือลูกจ้างที่ทำงานในช่วงเวลาพิเศษอาจได้

เงื่อนไขเวลาส่วนตัวพิเศษ ข้อตกลงพิเศษหรือ I-Deals จะถูกตั้งคำถามเกี่ยวกับความเท่าเทียมหรือความยุติธรรมในองค์กร ใน 3 กลุ่มที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ลูกจ้างที่ได้รับสิทธิพิเศษ (Employee) ผู้จัดการที่เป็นผู้ตกลงกับลูกจ้าง (Manager) และผู้ร่วมงาน (Co-workers) โดยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์จับคู่ของแต่ละกลุ่ม ในประเด็นความเท่าเทียมหรือความยุติธรรมในองค์กร (organizational justice) 4 ประเด็น คือ การกระจายความยุติธรรม(distributive justice) ขบวนการความยุติธรรม (procedural justice) ความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal justice) และ ความยุติธรรมในการได้รับข้อมูลข่าวสาร (informational justice) โดยดูผลกระทบที่เกิดขึ้นจาก I-deals และประเด็นความยุติธรรมในองค์กรที่ถูกกล่าวนั้น และวิธีการที่ส่งเสริมให้ I-deals มีความยุติธรรมในองค์กร

ความยุติธรรมในองค์กรของพนักงาน ยังส่งผลถึงทัศนคติของแต่ละบุคคลในองค์กร พฤติกรรมกลุ่มในองค์กร ผลผลิตของแผนก และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของพนักงาน ประกอบไปด้วย

1. การแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร (Distributive Justice)

เกณฑ์ 3 อย่าง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการกระจายความเป็นธรรม คือ ความเป็นธรรม (Equity) ความเสมอภาค (Equality) และความจำเป็น (Need) 1) ความเป็นธรรม (Equity) กฎของการกระจายความเป็นธรรมเสนอว่า การที่บุคคลจะได้รับรางวัล นั้นจะต้องปฏิบัติ เช่นนั้นอย่างสม่ำเสมอ 2) ความเสมอภาค (Equality) กฎของการกระจายความเสมอภาค เสนอว่า ทุกคนควรได้รับโอกาสที่จะได้รับผลลัพธ์ ซึ่งอาจเป็นรางวัล หรือการได้รับการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกัน เช่น ไม่ได้ถูกตัดสินจากความสามารถแต่เพียงอย่างเดียว หัวใจสำคัญของ หลักการความเสมอภาค 3) ความจำเป็น (Need) กฎการกระจายตามความจำเป็น ควรจะต้องกระจายไปตามความจำเป็นหรือความต้องการของบุคคลเป็นสำคัญ

2. กระบวนการด้านความยุติธรรม (Procedural Justice)

เป็นการอ้างถึงความเป็นธรรมในฐานะเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายอย่างที่ได้มีการเสนอมานั้นมีความเกี่ยวข้องกันอยู่กับการรับรู้ในส่วนนโยบายและการบวนการเพื่อที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ โดยสาระสำคัญ มีความแตกต่างกัน ระหว่างการกระจายความเป็นธรรมกับกระบวนการยุติธรรมในส่วนของการขอบเขตและกระบวนการ ซึ่งจะต้องมี ความเสมอภาค ปราศจากอคติ มีความถูกต้องแม่นยำ สามารถแก้ไขได้ในกรณีที่มีการผิดพลาด มีความครอบคลุมในประเด็นที่เกี่ยวข้อง และตั้งอยู่บนมาตรฐานทางจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

จากการศึกษาของ Folger and Greenberg (1985 cited in Muchinsky, 2003) ได้แบ่งกระบวนการด้านความยุติธรรมนี้ออกเป็น 2 ส่วน คือ

- แนวทางที่ใช้ความคิดเห็นของบุคคลในการตัดสินปัญหาบุคคลมีอิทธิพลต่อการตัดสิน
- แนวทางที่ใช้ระบบโครงสร้างเข้าตัดสิน ปราศจากอคติส่วนตัวมีข้อมูลในการตัดสินมากและทำให้การตัดสินใจดีขึ้น บุคคลได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และเคารพในหลักการ

ในการประยุกต์แนวคิดด้านนี้ไปใช้ในส่วนของระบบการคัดเลือกบุคลากร เช่น มีวิธีการคัดเลือกหลายทาง แต่ควรเลือกวิธีการที่เกี่ยวข้อง หรือตรงกับสายงานของผู้สมัคร ซึ่งควรให้ผู้สมัครได้แสดงความชำนาญของตนเองและควรมีการเก็บรวบรวมคะแนนที่แต่ละคนทำได้ไว้ นอกจากนี้ผู้สมัครควรได้รับการตอบกลับในช่วงเวลาที่เหมาะสมบอกความจริงนับถือในกระบวนการคัดเลือกที่มีขั้นตอนแห่งความยุติธรรม ไม่ใช่ผลที่ออกมาว่า ผู้สมัครจะเป็นที่ยอมรับหรือปฏิเสธ

การแบ่งระดับความยุติธรรม (Taxonomy of Justice Classes) (Greenberg 1993 cited in Muchinsky, 2003) ได้พัฒนาการจัดประเภทของระดับความยุติธรรมโดยใช้ปัจจัย 2 อย่าง ซึ่งได้แก่ประเภทของความยุติธรรม หรือกระบวนการในการกระจายความเป็นธรรม กับการมุ่งไปที่การปฏิบัติ หรือโครงสร้างในเชิงสังคม ในกรณีของการเน้นไปที่โครงสร้าง ความยุติธรรมนั้นจะต้องแสวงหาจากการโฟกัสไปยังการปฏิบัติต่อปัจเจกบุคคล ดังนั้น พฤติกรรมที่เกี่ยวกับหลักหรือกฎของความเป็นธรรม (เช่น การจัดสรรรางวัลให้อย่างเป็นธรรม) ถือเป็นโครงสร้างที่เป็นธรรมในขณะที่พฤติกรรมของการปฏิบัติต่อคนอื่น ๆ ที่กระทำไปอย่างเปิดเผยและบริสุทธิ์ใจก็จัดเป็นความยุติธรรมในทางสังคม การจัดแบ่งระดับชั้นของความยุติธรรมได้

ระบบความยุติธรรม (Systemic Justice) ระบบความยุติธรรมเป็นความหลากหลายของวิธีการที่นำไปสู่การบรรลุผล มีโครงสร้างที่จะส่งเสริมระบบความยุติธรรมดังนี้ 1) จะต้องมีลักษณะสม่ำเสมอกับทุกคนและทุกเวลา 2) จะต้องอยู่บนรากฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง 3) ต้องแสดงถึงความเกี่ยวข้องกันกับทุกฝ่าย 4) ต้องมีลักษณะร่วมกันทั้งในเชิงศีลธรรมและมาตรฐานทางจริยธรรม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือในการกำหนดโครงสร้างในเชิงส่งเสริมระบบความยุติธรรม

3. ด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร (Interactional Justice)

3.1 ความยุติธรรมในเรื่องของข้อมูล (Information Justice) ความยุติธรรมในเรื่องของข้อมูลเกี่ยวข้องกับการเน้นไปที่กระบวนการด้านความยุติธรรมในเชิงสังคมซึ่งอาจจะเป็นการ

เสาะหาด้วยการจัดสรรความรู้เกี่ยวกับกระบวนการที่ซึ่งจะต้องมีบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ด้วยโดยบุคคลจะต้องได้รับข้อมูลที่เพียงพอ

3.2 ความยุติธรรมระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) ความเท่าเทียมระหว่างบุคคลจะเกิดขึ้นต่อเมื่อ พนักงานรับรู้ว่าการให้เกียรติและยอมรับในการต่อรองข้อตกลงพิเศษร่วมกันเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการแสดงออกขององค์กรด้วยการให้ความสำคัญให้เกียรติ ในฐานะที่พนักงานผู้นั้นมีเกียรติ

ซึ่งการรับความยุติธรรมทั้ง 3 ข้อนั้นจะส่งผลต่อ 1) ทักษคติของแต่ละบุคคล จะส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ ถ้าพนักงานมีทัศนคติทางบวกจะส่งผลต่อ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเชื่อมั่นในการบริหาร ถ้าพนักงานมีทัศนคติทางลบก็จะส่งผลตรงกันข้ามทำให้พนักงานไม่มีความพึงพอใจในงาน ดังนั้น ความยุติธรรมในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้พนักงานมีทัศนคติทางบวกต่อองค์กร 2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่ม พฤติกรรมของกลุ่มในการทำงานเป็นสิ่งที่กลุ่มกำหนดขึ้น ทุกคนในกลุ่มปฏิบัติและถูกควบคุมโดยกลุ่ม โดยการรับรู้ถึงความยุติธรรมของแต่ละบุคคลจะส่งผลต่อกลุ่ม เช่น ในด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงานของกลุ่ม การช่วยเหลือกลุ่ม (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป)

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้แนวคิดของ Greenberg and Baron (2002) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความชัดเจนและเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างขององค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ความพึงพอใจในการทำงาน

ความหมายของความพึงพอใจ

มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ไว้ต่างๆ พอที่จะรวบรวมได้ดังนี้

White (1965 อ้างใน กานดา จันทรเยี่ยม, 2546) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึงความสบาย ที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ความสุขที่ได้รับจากการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้

Schultz and Schultz (2002) ได้ให้ความหมายของว่า ความพึงพอใจในการทำงานเกี่ยวข้อง กับความรู้สึกทั้งทางบวกและทางลบและทัศนคติที่เกี่ยวกับงานขึ้นกับอยู่ปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กับ งาน ซึ่งมาจากความต้องการความสำเร็จในงานประจำวัน ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ปัจจัยเหล่านี้คือ อายุ สุขภาพ ประสบการณ์การทำงาน ความมั่นคงทางอารมณ์ สถานะทางสังคม งานอดิเรก และความสัมพันธ์ในครอบครัวและในสังคม แรงจูงใจและความปรารถนา ความพึงพอใจที่เกิดจากการทำงานของเราที่มีผลต่อทัศนคติในการทำงาน

กานดา จันทร์เยี่ยม (2546) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงความรู้สึกของ บุคคลที่มีต่องานในทางบวก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2537) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกของ บุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติต่องาน และได้ ผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะ ทำงาน มีขวัญกำลังใจสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งส่งผล ต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ (2534) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลที่สืบเนื่องมาจาก ทัศนคติในด้านต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งรวมทั้งองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับงานที่ทำ เช่น สวัสดิการดี มีความมั่นคงมีโอกาสดำเนินงาน ค่าจ้างสูง เพื่อนร่วมงานดี ผู้บังคับบัญชาดี งานที่ ทำมีความท้าทายความสามารถ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกความนึกคิด หรือทัศนคติที่มีต่องานทำในทางที่ดี หรือพฤติกรรมการทำงานที่ผ่านมาทั้ง โดยส่วนรวม หรือเป็นผลอันสืบเนื่องจากการรับรู้ของบุคคล เมื่อผ่านการทำงานมาไ้ระยะเวลาหนึ่ง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมหลายท่านสนใจเกี่ยวกับทัศนคติในงาน พวกเขาจึงออกแบบ สอบถามเพื่อวัดทัศนคติ ข้อสอบถามเหล่านั้นมักถามถึงความรู้สึกที่มีต่องาน ต่อหัวหน้างาน หรือต่อ องค์กร คำตอบที่ได้มักออกมาในรูปของความพอใจหรือไม่พอใจในงาน การศึกษาเจตคติต้องาน ค่อย ๆ เปลี่ยนไปเป็นการศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงาน หากพนักงานพอใจในงาน เขาจะ

ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ แต่หากไม่พอใจในงาน เขาจะไม่ตั้งใจทำงาน เขาจะขาดงานหรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่องาน (สิริอร วิชชาวุธ, 2544) โดยทั่วไปแล้วการที่จะระบุว่าคุณลักษณะหนึ่งบุคคลใดมีความพึงพอใจในงานมากน้อยเพียงใดจะต้องอาศัยองค์ประกอบความความพึงพอใจในงานเสียก่อน (Luthans 1992 อ้างใน สุรพล พยอมแย้ม, 2541) ได้สรุปองค์ประกอบดังกล่าวไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. อารมณ์ตอบสนองต่อสถานการณ์ทำงานนั้น
3. อารมณ์ตอบสนองต่อการเปรียบเทียบผลตอบแทนจริงจากการทำงานกับ

ผลตอบแทนตามความคาดหวัง

4. อารมณ์ตอบสนองที่มีต่อลักษณะต่าง ๆ ของงานนั้น ได้แก่ ตัวงาน (Work itself) ค่าจ้าง (Salary) โอกาสก้าวหน้า (Promotion opportunities) หัวหน้างาน (Supervisor) และเพื่อนร่วมงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องที่มีการศึกษากันมากซึ่งความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน สามารถวิเคราะห์ และทำความเข้าใจได้ในหลายแง่มุมดังนี้

1. ความพึงพอใจในการทำงานแง่ที่เป็นทัศนคติในงาน (Job Satisfaction as Job Attitude) ทรสนะนี้เชื่อว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับงาน ความรู้สึกของคนต่องานนับเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติต่องานซึ่งธีรวุฒิ บุญยโสภณ (2534) ได้กล่าวว่า ทัศนคติต่องานประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1.1 ส่วนที่เป็นความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Component) หมายถึง ความคิดความเชื่อถือของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่น กลุ่มผู้ใช้แรงงานหรือคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมมีความคิดว่า สหภาพแรงงานจะเป็นองค์กรที่ช่วยเหลือพวกตนให้ได้รับความเป็นธรรมในกรณีพิพาทแรงงานกับนายจ้างได้สำเร็จ เป็นต้น

1.2 องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นองค์ประกอบที่ต่อเนื่องมาจากองค์ประกอบด้านความคิด ซึ่งเกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือความรู้สึกที่จะแสดงออกมากในลักษณะที่ยอมรับหรือต่อต้าน ตัวอย่างเช่น เมื่อกลุ่มผู้ใช้แรงงานหรือคนงานมีความคิดว่าสหภาพแรงงานมีประโยชน์ สามารถช่วยเหลือพวกตนได้ก็จะเกิดการยอมรับและสนับสนุนสหภาพแรงงานโดยสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานนั้น เป็นต้น

1.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) เป็นองค์ประกอบที่ต่อเนื่องมาจากองค์ประกอบที่ 1 และ 2 เป็นความพร้อมที่จะกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคลโดยการแสดงออกทางพฤติกรรมภายนอกของบุคคลที่มีต่อบุคคล หรือต่อสิ่งของโดยตรง ตัวอย่างเช่น เมื่อกลุ่มผู้ใช้แรงงานหรือคนงานเกิดการยอมรับ และสมัครเป็นสมาชิกของสภาพแรงงานแล้วก็จะพร้อมใจกันมาร่วมกิจกรรมและปฏิบัติตามคำขอร้องของผู้นำสหภาพแรงงานในกรณีที่ต้องการให้สมาชิกร่วมชุมนุมต่อต้านการประท้วงเพื่อหยุดงาน เมื่อมีกรณีพิพาทแรงงานกับนายจ้างเป็นต้น

2. องค์ประกอบประเภทเสริมสร้าง (Motivators) เป็นองค์ประกอบจำพวกที่เป็นเนื้อหาของงานโดยตรง เป็นสิ่งที่เกิดภายในร่างกายของบุคคล (Intrinsic factors) ถ้าบุคคลใดได้รับการตอบสนองในความต้องการด้านความนิยมยกย่องนับถือในตน หรือในด้านอิสระในการกระทำและด้านพัฒนาศักยภาพของตน บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจ เมื่อเกิดความพอใจเขาก็ทำงานมากยิ่งขึ้น หมกมุ่นกับมันมากยิ่งขึ้นแต่หากเขาไม่ได้รับสิ่งเหล่านี้เขาไม่มีความรู้สึกใด (สิริอร วิชชาวุธ, 2544)

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานให้สำเร็จ การที่บุคลากรในองค์กรจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำมากหรือน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ มากมายมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความพอใจในการทำงานหลายท่าน ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้สรุปองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ จำนวนสมาชิกในครอบครัว (กลุ่มงานเดียวกัน) อายุ เวลาในการทำงาน เชื้อชาติ สัญญา การศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงานและความสนใจในงาน

2. องค์ประกอบด้านงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ในแต่ละท้องถิ่น และความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของงานของงาน

3. องค์ประกอบด้านการจัดการ ได้แก่ ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ที่ได้รับ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบในงาน การนิเทศงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในผู้บริหาร และความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

Spector (อ้างถึงใน กานดา จันทร์แย้ม, 2546) ได้เสนอองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้

1. รายได้หรือค่าจ้าง (Pay) ทั้งในด้านค่าจ้าง ความยุติธรรมหรือความเสมอภาคของค่าจ้างที่ได้รับความพึงพอใจในการทำงานมีผลมาจากค่าจ้างมากกว่าผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Promotion Opportunities) พิจารณาด้านความยุติธรรมและเป็นไปตามกฎเกณฑ์
3. การควบคุมดูแลตนเอง (Supervision) เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการบังคับบัญชา การกำกับดูแลเรื่องการทำงาน มนุษยสัมพันธ์และทักษะการบริหาร
4. เพื่อนร่วมงาน (Co-Worker) ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงานการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและความเป็นมิตร เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน สมาชิกที่ไม่ค่อยมีโอกาสพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจ
5. ลักษณะงาน (Work-Itself) หมายถึง ลักษณะสำคัญและความน่าสนใจของงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความถนัดเฉพาะ กับความสามารถที่ใช้ในการทำงาน โอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ความยากง่ายของงาน ปริมาณงานและโอกาสที่จะดำเนินงานได้เองตลอดกระบวนการ
6. สภาพการทำงาน (Work Condition) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน เวลาหยุดพัก บริเวณที่ทำงาน อุณหภูมิ ความชื้น การถ่ายเทอากาศ แสง เสียง และอุปกรณ์เครื่องมือที่เหมาะสม เป็นต้น สภาพการทำงานที่ดีจะเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Von Haller B. Gilmer (อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541) ได้สรุปองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย 10 ประการดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงทางกายภาพ รวมถึงความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจากความรู้ความสามารถในการทำงาน

3. บริษัทหรือสถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ตลอดจนชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ

4. ค่าจ้างสำหรับค่าจ้างหรือรางวัลที่เสมอภาคสำหรับการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกันโดยประกาศให้ทราบทั่วกัน และเป็นรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานด้วย หากจะเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงานแล้ว ต้องประกอบด้วย 2 สภาพการณ์ คือ งานนั้นต้องมีรางวัลที่มีลักษณะจูงใจภายใน อาทิ เกิดความสำเร็จ ได้รับการยอมรับ มีความก้าวหน้า และรางวัลภายนอกมักได้เมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลง อาทิ ค่าจ้าง โบนัส อันเป็นรางวัลที่ไม่ได้ทำให้เกิดความพอใจในงาน ขณะที่ปฏิบัติงานจะต้องเชื่อมสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่ดี และบุคคลยังต้องรับรู้ด้วยว่า รางวัลเป็นที่จูงใจภายนอกนั้นมีความเสมอภาคกัน

5. ลักษณะของงานที่ทำหรือความสนใจในลักษณะงานนั่นเอง ความพึงพอใจมักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ทำงาน ซึ่งสำหรับเขาแล้วเนื้องานมีความน่าสนใจในตัวของมันเอง อาทิเช่น งานที่มีความเป็นอิสระ งานที่ไม่จำเจน่าเบื่อ งานที่มีการพบปะผู้คน

6. การควบคุมบังคับบัญชา มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การควบคุมบังคับบัญชาไม่ดีอาจเป็นสาเหตุทำให้คนย้ายงานและลาออก

7. ลักษณะทางสังคม ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมาก การปฏิบัติงานจะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน หรือการจัดการองค์การ

9. สภาพการทำงาน อาทิ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงานซึ่งต้องเหมาะสมกับการทำงานนั้น ๆ

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

มนุษย์มีความต้องการหลากหลายแตกต่างกันไป ไม่มีสิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

1. Abraham Maslow ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้ (อ้างใน สร้อยตระกูล ธรรมานะ, 2541)

1.1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำสุด ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งขาดเสียไม่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัยและการพักผ่อน

1.2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and security Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการสนองตอบขั้นที่หนึ่งแล้ว ความต้องการขั้นที่ 2 ก็จะตามมา ความต้องการขั้นนี้จะเป็นความต้องการที่ตนเองให้พ้นจากอันตราย

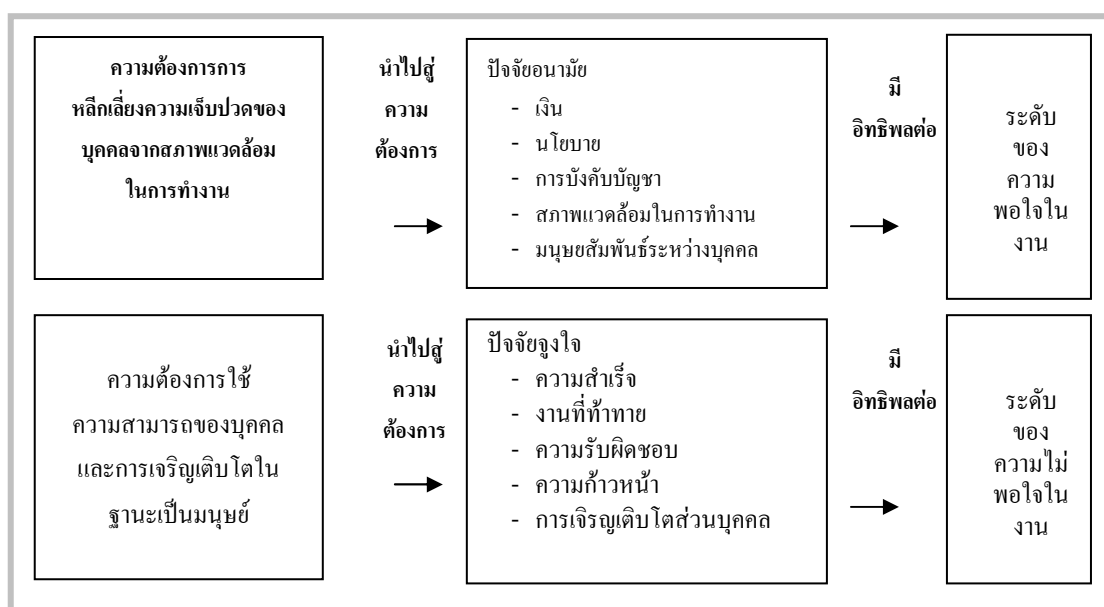
1.3. ความต้องการทางสังคม (Social or belongingness Need) เป็นความต้องการที่อยู่ร่วมกับคนอื่น รวมทั้งต้องการที่จะมีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น

1.4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem or status Need) ความต้องการขั้นนี้มีความเข้มข้นสูงกว่าความต้องการทางสังคม คือความต้องการมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับในสังคม

1.5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด (Self actualization or self Realization) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ และความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองตอบเป็นที่พอใจแล้ว

2. เฮิร์ซเบิร์ก และคณะ ได้ทำการวิจัยและเสนอทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูง ขึ้น หรือบางทีเรียกว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Dual-Factors Theory) “ปัจจัยจูงใจ” (Motivation Factors) และ “ปัจจัยค่าจูง” (Maintenance) ซึ่งปัจจัยนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ปัจจัยสุขอนามัย” (Hygiene Factor) และสิ่งที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาของเฮิร์ซเบิร์กและคณะยังพบว่าผู้ที่ไม่มีความสุขในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นเพราะ สภาวะแวดล้อมรอบงาน ได้แก่ ความยุติธรรม ความ

ไม่เป็นระเบียบ ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีสุขภาพจิตในการปฏิบัติงานเสื่อมลง (สุรพล พยอมแย้ม, 2541) เฮิร์ชเบอร์กเชื่อว่าหากมีการตอบสนองใน 2 องค์ประกอบนี้ พนักงานจะทำงานอย่างเต็มที่ ผลงานดี มีความพึงพอใจในงานและองค์การไม่ควรละเลย (สิริอร วิชาวุธ, 2544) ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Motivator – Hygiene (Two-Factor) theory) Schultz and Schultz (2002) ได้กล่าวถึงทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮิร์ชเบอร์ก ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน เป็นทฤษฎีที่ก่อให้เกิดงานวิจัยจำนวนมาก แม้ว่าผลที่ได้จะไม่สอดคล้องหรือไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างชัดเจน เพราะมีความน่าเชื่อถือทางวิทยาศาสตร์ยังต่ำ แต่ก็ยังมีหลายองค์การที่นำไปใช้ในการออกแบบงานหรือเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานเฮิร์ชเบอร์กได้เสนอความต้องการทั้ง 2 ด้านคือ ความต้องการที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน และความต้องการที่จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงาน เป็นหลักที่ว่าด้วยความปรารถนา 2 ประการ คือ 1) ความปรารถนาที่จะขจัดความทุกข์ให้ออกไปจากร่างกาย 2) ความปรารถนาในความสุขทางใจ (Herzberg, 1959) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำในสมัยเดิมยังถือว่าประเภทของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำจะมีผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจในงานที่ทำด้วย เช่น เงิน ได้รับการพิจารณาว่าจะให้ผลกระทบทั้งสองด้าน หากว่าคุณมีความพอใจในเงินที่คุณได้รับจากการทำงาน คุณจะมีความพอใจในงานที่ทำ แต่ถ้าหากว่าคุณไม่พอใจต่อเงินที่คุณได้รับจากการทำงานของแล้ว จะไม่พอใจในงานที่ทำ



ภาพที่ 3 ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ ต่อความพอใจในงานและความไม่พอใจในงาน

ที่มา: สมยศ นาวิการ(2548: 96)

ในการป้องกันหรือลดความไม่พอใจในงานที่ทำนั้นจะแตกต่างไปจากการกระทำที่จะนำมาใช้ในการรักษาไว้และการเพิ่มความพอใจในงานที่ทำ ปัจจัยคำจูนนั้นมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในงานที่ทำให้ดีขึ้นส่วนปัจจัยคำจูนนั้น การกระทำจะมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การปรับปรุงงาน ปัจจัยทางสุขอนามัยไม่ได้เป็นเป็นสิ่งที่จูงใจคนภายในองค์กร แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจกับคนงานได้

2.1 ความต้องการการจูงใจ (Motivator Needs) เป็นความต้องการขั้นสูง ซึ่งจะจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ความต้องการการจูงใจเป็นความต้องการภายในที่เกี่ยวข้องกับงานของตน และเกิดขึ้นภายในตนเอง รวมถึงความแตกต่างของงานและระดับความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน ความต้องการประสบความสำเร็จ ความรู้สึกนึกคิด ความก้าวหน้าและการพัฒนางานของตน ความต้องการชนิดนี้จะเหมือนกับความต้องการในขั้นที่ 5 ของมาสโลว์ ในขั้น Self-Actualization และขั้นความต้องการก้าวหน้า Growth needs ของ Alderfer ถ้ามีปัจจัยนี้จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน แต่ถ้าไม่มี ก็ไม่เกิดความรู้สึกใด องค์ประกอบการจูงใจนี้หรือองค์ประกอบเสริมสร้างนี้ ถือว่าเป็นสิ่งปรารถนาให้ปรากฏในที่ทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เมื่อเกิดความพึงพอใจก็จะทำงานมากขึ้น (สิริอร วิชาวุธ, 2544) ซึ่งมีดังต่อไปนี้

2.1.1 ด้านผลความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ในงาน การมองเห็นผลงาน ตามกำหนดเวลา ประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

2.1.2 ด้านการได้รับการยอมรับในผลงานจากผู้อื่น (Recognition) หมายถึง การยอมรับ หรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการยกย่องชมเชย เชื้อถือไว้วางใจในผลงาน

2.1.3 ด้านลักษณะของงาน (Work-Itself) การลงมือทำงานหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอันซึ่งมีกำหนดเวลา หรือเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ เป็นงานที่ชวนปฏิบัติไม่น่าเบื่อ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่าสามารถปฏิบัติงานได้สมบูรณ์

2.1.4 ด้านการได้รับความรับผิดชอบที่สูงขึ้น (Responsibility) หมายถึง การสำนึกในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายที่สูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับทั้งจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกค้า

2.1.5 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานที่ทำ (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็น การเปลี่ยนแปลงสภาพหรือตำแหน่งที่ดีขึ้นในองค์กร

2.1.6 ด้านการได้เพิ่มความรู้ (Growths) หมายถึง การที่สามารถก้าวหน้าต่อไปการได้รับการพัฒนาความรู้เพื่อเพิ่มทักษะ มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมการมีโอกาสได้ศึกษาต่อและได้ความรู้ความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น

2.2. ความต้องการทางสุขอนามัย (Hygiene Needs) หรือปัจจัยจำจุน (Maintenance Factor) เป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกร่างกายของมนุษย์ เป็นความต้องการต่ำสุดหรือความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เป็นต้นว่าการดูแลรักษาสุขภาพพนักงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบาย และการบริหารองค์กร ถ้าได้รับการตอบสนองความต้องการก็จะถูกปลดปล่อยจากความไม่พึงพอใจ และหากไม่ได้รับในสิ่งดังกล่าวเขาก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ (สิริอร วิชาวุธ, 2544) ในปัจจัยด้านสุขอนามัยไม่ได้เป็นสิ่งที่จูงใจคนงานภายในองค์กรแต่หากว่าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วย่อมจะก่อให้เกิดความไม่พอใจกับคนงานได้ (สมยศ นาวิการ, 2548)

2.2.1 ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท (Policy and Administration) ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงานสะท้อนให้เห็นนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และบุคคลในองค์กร

2.2.2 ด้านการควบคุมดูแล (Supervisor) หมายถึง ความรู้สึกที่ว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีความสามารถ ความยุติธรรม รวมทั้งการกระจายอำนาจให้ลูกน้อง หรือเต็มใจสนับสนุนลูกน้อง

2.2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกันปฏิบัติงาน การช่วยเหลือสนับสนุน และปรึกษาหารือ

2.2.4. ด้านสภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานที่เป็นด้านกายภาพ ความสะดวกสบายที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น มีอุปกรณ์การทำงานอย่างเพียงพอ

2.2.5 ด้านค่าตอบแทน (Income) หมายถึง เงินเดือนหรือค่าจ้าง ความยุติธรรมหรือความเสมอภาพในการจ้างวิธีการให้ค่าจ้างมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

2.2.6 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Relationship with peers) หมายถึง เพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกัน ร่วมมือกันช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน การช่วยเหลือสนับสนุน และปรึกษาหารือ

2.2.7 ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ทำงานสภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัวและส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

2.2.8 ด้านสถานภาพ (Status) หมายถึง อาชีพเป็นที่ยอมรับของสังคมและมีเกียรติมีศักดิ์ศรีตลอดจนเพียงพอต่อการครองชีพในปัจจุบันค่าตอบแทนจากการทำงาน เช่น เงินเดือน หรือค่าจ้างที่ มีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนเพียงพอต่อการครองชีพในปัจจุบัน

2.2.9 ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่งงาน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยสุขอนามัยนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ ปัจจัยสุขอนามัยจะช่วยให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งทำให้เกิดความไม่พอใจต่าง ๆ แต่ปัจจัยกระตุ้นจะทำให้คนมีความสุขหรือมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ถ้าปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไปจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้ามีก็สามารถช่วยปกป้องไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานหรือเพิ่มแรงกระตุ้นความพึงพอใจในงานเสมอไป ความต้องการด้านนี้จะคล้ายกับความต้องการในขั้นที่ 1, 2 และ 3 ของมาสโลว์ ซึ่งทั้งมาสโลว์และเฮิร์ชเบอร์ก ต่างก็ยืนยันว่า ความต้องการในขั้นนี้จะต้องได้รับความพึงพอใจก่อน จึงจะสามารถจูงใจด้วยความต้องการขั้นสูงกว่าต่อไป

การเพิ่มระดับหน้าที่ความรับผิดชอบและความท้าทาย (Job Enrichment) จะทำให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นตามทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์ก ข้อเสนอแนะทั้งหมดนี้มีเป้าหมาย คือ เพื่อเพิ่ม

ความก้าวหน้าให้พนักงานเติมเต็มความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์และความรับผิดชอบ สมยศ นาวิการ (2548) กล่าวว่า ก่อนที่จะเพิ่มปัจจัยจูงใจเหล่านี้ ปัจจัยด้านสุขอนามัยจะต้องได้รับการตอบสนองเสียก่อนเพื่อป้องกันความไม่พอใจที่จะเกิดขึ้น

3. แนวคิดความพึงพอใจในการทำงานของ Costley and Todd (1983 อ้างใน สุรพล พยอมแย้ม, 2541) ได้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

3.1 ปัจจัยจูงใจควรประกอบด้วย

3.1.1 ความสำเร็จของงาน(Achievement) หมายถึง ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำให้สำเร็จ สิ่งที่ทำเป็นคืองานนั้นควรเป็นงานท้าทายความสามารถ

3.1.2 ความก้าวหน้าของงาน (Advancement) หมายถึง แต่ละคนจะได้รับ ความก้าวหน้าก็โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

3.1.3 การยอมรับนับถือ (Recognition)หมายถึง เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายแบบ เช่น จากคำพูดหรือการเขียน การให้การเสริมแรงบ่อย ๆ จะทำให้เกิดการจูงใจต่อเนื่องกันไป

3.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง เมื่อคนได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจงานของเขา จะช่วยให้เกิดความผูกพันในงาน มีความต้องการที่จะรับผิดชอบ

3.2 ปัจจัยค่าจูง ควรประกอบด้วย

3.2.1 สภาพแวดล้อม(Physical working condition) หมายถึง สิ่งแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ระดับของเสียง องค์ประกอบเหล่านี้จะมีผลกระทบโดยตรงต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

3.2.2 ความมั่นคง (Security) หมายถึง ผลมาจากความเชื่อของของคนว่า ตนเองได้รับการปกป้องในความยุติธรรม ต้องการความมั่นคง

3.2.3 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Procedure and Role) หากหลักเกณฑ์นั้นไม่เหมาะสมหรือไม่ยุติธรรม ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน

3.2.4 ปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction) เป็นสิ่งหนึ่งที่มีความขัดแย้งและความสำคัญในด้านสิ่งแวดล้อมการทำงาน หากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ดี อาจทำให้เกิดความขัดแย้งและความไม่พอใจในงาน

3.2.5 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การจ่ายเงินและองค์ประกอบทางเศรษฐกิจอื่นๆ รวมถึงค่าจ้าง เงินเดือน และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานหรือเมื่อออกจากงาน

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าได้มีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นทัศนคติของพนักงานที่มีต่องานที่เขาทำ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542) ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ เป็นแนวทางในการวิจัยดัดแปลงมาใช้เพื่อให้ครอบคลุมและเหมาะสม โดยเลือกศึกษาจากปัจจัยค่าจ้าง หรือปัจจัยซ่อมเสริม 10 ด้าน เป็นองค์ประกอบที่ดำรงรักษาให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน โดยมีองค์ประกอบดังนี้คือ 1. ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท (Policy and Administration) 2. ด้านการควบคุมดูแล (Supervisor) 3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) 4. ด้านสภาพการทำงาน (Working Conditions) 5. ด้านค่าตอบแทน (Income) 6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Relationship with peers) 7. ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) 8. สถานภาพ (Status) 9. ความมั่นคงปลอดภัยในงาน (Job Security) องค์การมีความจำเป็น ที่ต้องรักษาความพึงพอใจของพนักงานในองค์การให้คงอยู่ไว้นาน ๆ เพื่อที่จะให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ และทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

Erturk, A *et al.* (2004) ได้ศึกษาในกลุ่มพนักงานที่ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตถึงการส่งเสริมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ: ผลกระทบที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพัน ในองค์การ และการบริหารการรับรู้ความยุติธรรม

พบว่า ผลกระทบที่แสดงให้เห็นจุดเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของขบวนการความยุติธรรม การกระจายความยุติธรรม ความผูกพันในองค์กร และความพึงพอใจในงาน จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรเกี่ยวกับความยุติธรรมทางการบริหารที่ได้รับผลกระทบของปัจจัยด้านทัศนคติที่มีสืบเนื่องมาจาก ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร การรับรู้การกระจายความยุติธรรมของพนักงานถูกพบว่า มีผลกระทบรุนแรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานกลุ่มใช้แรงงานในกลุ่มตัวอย่าง จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว จึงมีข้อเสนอแนะว่าคำอธิบายของกรณีที่เกิดขึ้นสำหรับสถานที่ทำงาน งาน สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป

Carr, Z. Jennifer *et al.* (2003) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์กร พบว่า ในการจัดขนาดของบรรยากาศในสถานที่ทำงานและใช้เทคนิค meta-analysis ในการทดสอบการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์ โมเดลได้รับแสดงให้เห็นถึงผลของบรรยากาศสถานที่ทำงานต่อระดับบุคคลผ่านทางผลกระทบจากสถานะของเส้นแบ่งสติปัญญาและความรู้สึกมีการค้นหาตรวจสอบข้อมูลอย่างกว้างขวาง โดยตั้งข้อสังเกตไว้ 51 ข้อ จากการศึกษาตัวอย่าง 70 ตัวอย่าง ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า มี 3 ปัจจัยในแง่ของบรรยากาศในสถานที่ทำงาน สติปัญญา ความรู้สึก และ เครื่องมืออุปกรณ์ ส่งผลอย่างสูงต่อระดับบุคคลต่อประสิทธิภาพการทำงาน สุขภาพจิตที่ดี และผลกระทบหรือข้อความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจของงาน

Rentsch J.R. (1990) ได้ศึกษาถึงบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรในด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มที่มีการตอบสนองทางสังคมและความหมายที่มีต่อองค์กร โดยมีสมมติฐาน คือ สมาชิกจะมีการตอบสนองภายในองค์กรคล้ายคลึงกันในเหตุการณ์แบบเดียวกัน และมีการตอบสนองต่างกันไปกับเหตุการณ์ที่ต่างกัน มีการสัมภาษณ์และทำข้อมูลแบบสอบถามโดยรวบรวมมาจากสมาชิก 64 คนจากสำนักงานทำบัญชี ข้อมูลดังกล่าวได้รับการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เครือข่ายและ Multidimensional scaling ผลที่ได้มีความชัดเจนว่าสมาชิกจะมีการตอบสนองที่คล้ายคลึงกันในเหตุการณ์แบบเดียวกันในองค์กร ส่วนสมาชิกที่ตอบสนองแตกต่างกันนั้นจะมีความสัมพันธ์กับความแตกต่างเชิงคุณภาพในเหตุการณ์เดียวกันขององค์กร วิธีการทดลอง ทฤษฎีในการทดลองและวิธีการแปลความหมายของผลการทดลอง

Paglis, L., & Green, S. (2002) ได้ศึกษา ผู้นำที่มีประสิทธิผล และแรงจูงใจของผู้จัดการที่จะนำสู่การเปลี่ยนแปลง แบบจำลองของการเป็นผู้นำเรื่องแรงจูงใจของผู้จัดการในการพยายามที่จะมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง พบว่า การสร้างความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำถูกกำหนดและประกอบด้วยมิติ 3 มิติ การกำหนดทิศทางได้รับการได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา และ

ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคเพื่อที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง ที่ตั้งอยู่บนทฤษฎีรับรู้ทางสังคม ของ Bandura (1986) ผู้จัดการที่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เกี่ยวข้องกับความพยายามในการเป็นผู้นำที่มีมากกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำ

งานวิจัยในประเทศไทย

ชญาณุช ลักษณวิจารณ์ (2541) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อผู้นำกับบรรยากาศองค์การผลการวิจัยพบ ของพนักงานบริษัทกระเบื้องกระดาษไทย จำกัด จำนวน 285 คน พบว่า พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานต่อผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศขององค์การ พบว่าทัศนคติต่อผู้นำเผด็จการและแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้บรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบว่าทัศนคติต่อผู้นำแบบปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์การอย่างมีนัยทางสถิติ

ชนัดดา เพชรประยูร (2545) ได้ศึกษา การรับรู้บรรยากาศองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน จำนวน 276 คน พบว่า พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมในระดับค่อนข้างดี มีคุณภาพชีวิตในการทำงานค่อนข้างสูง และมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมในระดับค่อนข้างดี

จินตนา พงษ์ศรีทอง (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของ พนักงานและลูกจ้างของ รฟม.จำนวนทั้งสิ้น 192 คน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การแต่ละด้านกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจในงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การโดยรวมต่อไป

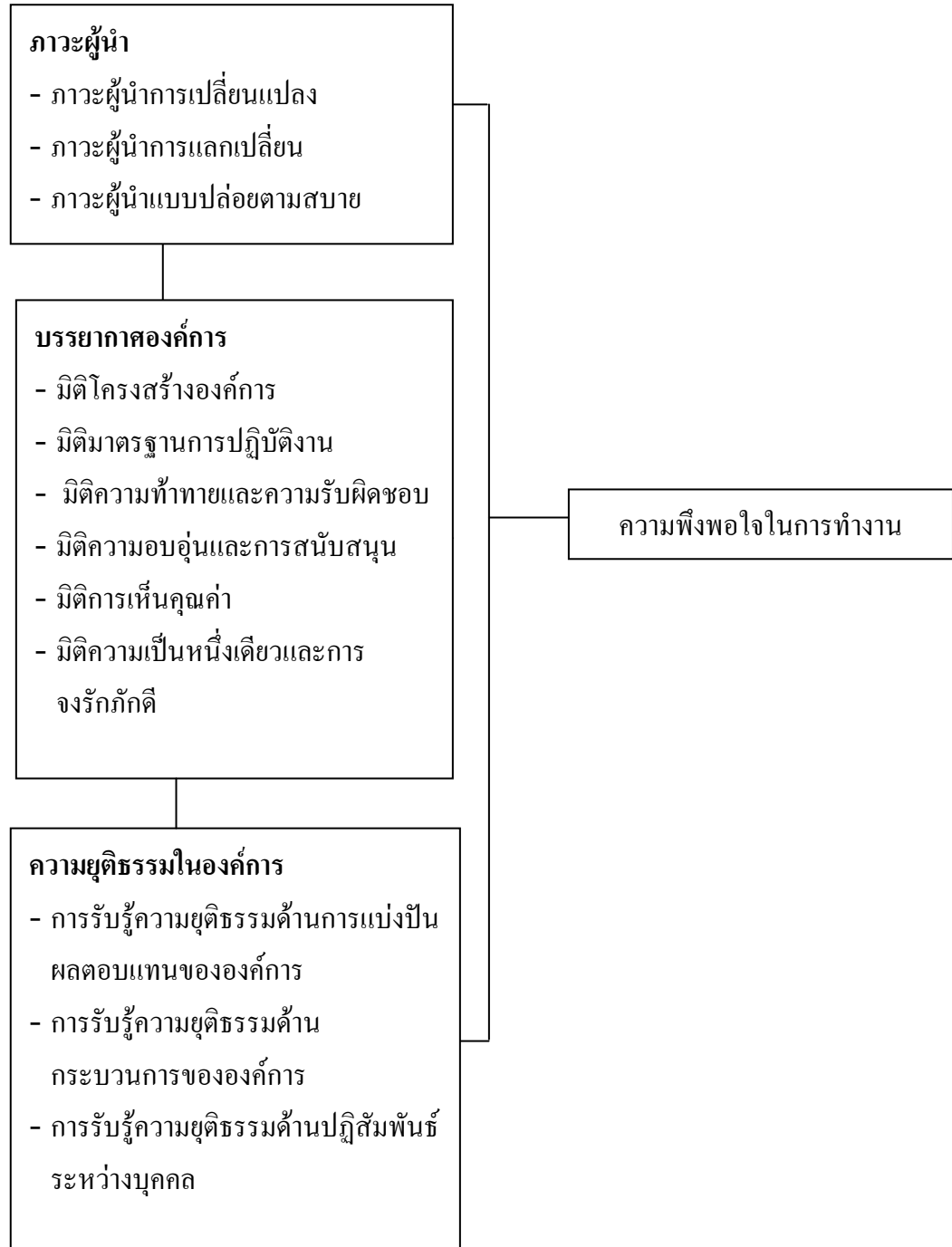
รัตติกรณ จงวิศาล (2547ก) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับครูโรงเรียนเอกชน 2 แห่ง ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 338 คน พบว่า โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการ

แลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำของหัวหน้าส่งผลทางบวกโดยตรงต่อเชาวน์อารมณ์ ภาวะผู้นำของครู การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานของครู ส่วนโมเดลภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ภาวะผู้นำของหัวหน้างานส่งผลทางลบต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าในโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชาวน์อารมณ์ของครูส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำของครู ภาวะผู้นำของครูส่งผลผลทางบวกในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน ส่วนในโมเดลภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย เชาวน์อารมณ์ของครูส่งผลทางลบต่อภาวะผู้นำของครู และภาวะผู้นำของครูส่งผลทางลบต่อความพึงพอใจในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา: ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวน 316 คน พบว่า ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงานและลักษณะผู้นำด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุดเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา และมีความพึงพอใจรองลงมาเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความตั้งใจความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะผู้นำที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 57.9 ได้แก่ ลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

อิสระ บุญญฤทธิ์ (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ สมรรถนะบรรยากาศองค์กรและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น ในหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งจำนวน 127 คน พบว่า หัวหน้างานที่มีประสิทธิผลสูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผล ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผล บรรยากาศองค์กรมิติโครงสร้างองค์กร มิติความท้าทายและรับผิดชอบ มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน มิติความขัดแย้ง มิติมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง มิติความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร และมิติความเสียสละมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผล การให้รางวัลและการลงโทษมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผล สมรรถนะด้านการไฟ้สัณฤทธิ์ในหน้าที่การงาน และบรรยากาศองค์กรมิติมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผล

กรอบแนวคิดวิธีการวิจัย



สมมุติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน
2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน
4. การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน
5. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้ง 3 รูปแบบ การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน, ความยุติธรรมด้านกระบวนการ, ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน
6. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้นบรรยากาศองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงาน

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำในลักษณะการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวัดตามแบบที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น โดยมีประชากรเป้าหมาย คือ พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ (Staff) ในองค์กรแห่งหนึ่ง แล้วนำไปวิเคราะห์เพื่อหาข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยมีวิธีการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยเป็นพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ (Staff) ทั้งหมดจำนวน 190 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเปิดตาราง (Krejcie and Morgan 1970 อ้างใน เพ็ญแข แสงแก้ว, 2541) ได้จำนวนพนักงานเป็นกลุ่มตัวอย่าง 127 คน โดยแจกแบบสอบถามทั้งหมด 127 ฉบับ และติดตามเก็บแบบสอบถามโดยติดตามการกรอกแบบสอบถามและให้พนักงานทุกคนกรอกแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ จึงได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้ง 127 ฉบับ

$$n = \frac{n}{(1 + Ne^2)}$$

โดยกำหนดให้ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนโดยกำหนดให้มีค่า = .05

วิธีคำนวณ

แทนค่าสูตร

$$n = \frac{190}{1 + 190 (.05)^2}$$

จากผลการคำนวณผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างไว้ 127 คน

$$n = 127 \text{ คน}$$

ในการสุ่มตัวอย่างพนักงาน ได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบลำดับชั้นตามอัตราส่วน (Proportional Stratified Random Sample) และสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของประชากรกลุ่มตัวอย่างเป็นคำถามเรื่อง เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ อายุการทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม วัดภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่พัฒนามาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำของรัตติกร์ณ จงวิศาล พัฒนามาตามแนวคิดของ Bass และ Avolio ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 78 ข้อ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จำนวน 47 ข้อ ประกอบด้วยข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 47

เกณฑ์การให้คะแนน

มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ระดับพฤติกรรม	คะแนน
บ่อยมาก	4
ค่อนข้างบ่อยครั้ง	3
บางครั้ง	2
นาน ๆ ครั้ง	1
ไม่เคยเลย	0

การจัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของพนักงาน พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแยกเป็น 3 ระดับคือ ระดับ สูง ระดับปานกลาง ระดับระดับต่ำ

โดยแบ่งช่วงระดับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยสูตร
การหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542)

เกณฑ์การกำหนดคะแนน

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูง}-\text{คะแนนต่ำ}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4-1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

การแปลความหมายของคะแนน ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงคะแนน ดังนี้

คะแนน	2.68-4.00	เท่ากับมีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงในระดับ สูง
คะแนน	1.34- 2.67	เท่ากับมีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงในระดับ ปานกลาง
คะแนน	0 – 1.33	เท่ากับมีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงในระดับ ต่ำ

2.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จำนวน 22 ข้อ
ประกอบด้วยข้อที่ 48 ถึงข้อที่ 70

เกณฑ์การให้คะแนน

มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ระดับพฤติกรรม	คะแนน
บ่อยมาก	4
ค่อนข้างบ่อยครั้ง	3
บางครั้ง	2
นาน ๆ ครั้ง	1
ไม่เคยเลย	0

การจัดระดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ของพนักงาน พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยแยกเป็น 3 ระดับคือ ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับระดับต่ำ

โดยแบ่งช่วงระดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น

เกณฑ์การกำหนดคะแนน

$$\begin{aligned}\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูง}-\text{คะแนนต่ำ}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4-1}{3} \\ &= 1.33\end{aligned}$$

การแปลความหมายของคะแนน ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงคะแนน ดังนี้

คะแนน	2.68-4.00	เท่ากับมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระดับ สูง
คะแนน	1.34- 2.67	เท่ากับมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระดับ ปานกลาง
คะแนน	0 – 1.33	เท่ากับมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระดับ ต่ำ

2.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez Faire Leadership) จำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วยข้อที่ 71 ถึงข้อที่ 78

เกณฑ์การให้คะแนน

มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ระดับพฤติกรรม	คะแนน
บ่อยมาก	4
ค่อนข้างบ่อยครั้ง	3
บางครั้ง	2
นาน ๆ ครั้ง	1

ไม่เคยเลย

0

การจัดระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของพนักงาน พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยแยกเป็น 3 ระดับคือ ระดับ สูง ระดับปานกลาง ระดับระดับต่ำ

โดยแบ่งช่วงระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น

เกณฑ์การกำหนดคะแนน

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูง}-\text{คะแนนต่ำ}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4-1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

การแปลความหมายของคะแนน ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงคะแนน ดังนี้

คะแนน 2.68-4.00 เท่ากับมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับ สูง

คะแนน 1.34- 2.67 เท่ากับมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับ ปานกลาง

คะแนน 0 – 1.33 เท่ากับมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับ ต่ำ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามบรรยากาศองค์การที่พัฒนามาจากแบบสอบถามบรรยากาศองค์การของ ธนพล เตียรสุวรรณ (2546) ซึ่งแปลมาจากแบบทดสอบบรรยากาศองค์การของ Robert Stringer (2002) เป็นแบบประเมินตนเอง (Self-report) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ ประกอบด้วยบรรยากาศองค์การ 6 ด้าน

- | | |
|-----------------------------|-------------|
| 1. มิติโครงสร้างองค์การ | จำนวน 4 ข้อ |
| 2. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน | จำนวน 4 ข้อ |

- | | |
|---|-------------|
| 3. มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ | จำนวน 3 ข้อ |
| 4. มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน | จำนวน 3 ข้อ |
| 5. มิติการมีสิทธิการเห็นคุณค่า | จำนวน 4 ข้อ |
| 6. มิติความเป็นหนึ่งเดียวและการจงรักภักดี | จำนวน 5 ข้อ |

เกณฑ์การให้คะแนน

มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ระดับของการรับรู้บรรยากาศองค์การ	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

การจัดระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงาน พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยแยกเป็น 3 ระดับคือ ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับระดับต่ำ

โดยแบ่งช่วงระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น

เกณฑ์การกำหนดคะแนน

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูง}-\text{คะแนนต่ำ}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{3} \\
 &= 1.33
 \end{aligned}$$

การแปลความหมายของคะแนน ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงคะแนน ดังนี้

คะแนน	3.67-5.00	เท่ากับมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับ สูง
-------	-----------	--

คะแนน 2.34- 3.66 เท่ากับมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับ ปานกลาง

คะแนน 1.00 – 2.33 เท่ากับมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับ ต่ำ

ส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การซึ่งพัฒนามาจาก นฤเบศน์ สายพรหม สร้างขึ้นตามแนวคิด ของความยุติธรรมองค์การ ของ Greenberg and Baron (2002) จำนวน 23 ข้อ ตามองค์ประกอบ 3 ด้าน ข้อคำถาม ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ จำนวน 7 ข้อ
2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ จำนวน 7 ข้อ
3. ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ จำนวน 9 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนน

มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ระดับของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

การจัดระดับความยุติธรรมในองค์การของพนักงาน พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของความยุติธรรมในองค์การโดยแยกเป็น 3 ระดับคือ ระดับ สูง ระดับปานกลาง ระดับระดับต่ำ

เกณฑ์การกำหนดคะแนน

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูง}-\text{คะแนนต่ำ}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{3} \\
 &= 1.33
 \end{aligned}$$

การแปลความหมายของคะแนน ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงคะแนน ดังนี้

คะแนน	3.67-5.00	เท่ากับมีการความยุติธรรมในองค์การในระดับ สูง
คะแนน	2.34- 3.66	เท่ากับมีการความยุติธรรมในองค์การในระดับ ปานกลาง
คะแนน	1.00 – 2.33	เท่ากับมีการความยุติธรรมในองค์การในระดับ ต่ำ

ส่วนที่ 5 เป็นข้อคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อวัดระดับความพึงพอใจในการทำงาน สร้างขึ้นตามแนวคิด ของ Herzberg (1968) จำนวน 31 ข้อ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท (Policy and Administration)
2. ด้านการควบคุมดูแล (Supervisor)
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor)
4. ด้านสภาพการทำงาน (Working Conditions)
5. ด้านค่าตอบแทน (Income)
6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Relationship with peers)
7. ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life)
8. ด้านสถานภาพ (Status)
9. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน (Job Security)

เกณฑ์การให้คะแนน

มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ระดับของการรับรู้ความพึงพอใจในการทำงาน	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

การจัดระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในการทำงานโดยแยกเป็น 3 ระดับคือ ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับระดับต่ำ

เกณฑ์การกำหนดคะแนน

$$\begin{aligned}\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูง}-\text{คะแนนต่ำ}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{3} \\ &= 1.33\end{aligned}$$

การแปลความหมายของคะแนน ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงคะแนน ดังนี้

คะแนน	3.67-5.00	เท่ากับมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับ สูง
คะแนน	2.34- 3.66	เท่ากับมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับ ปานกลาง
คะแนน	1.00 – 2.33	เท่ากับมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับ ต่ำ

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

การวิจัยนี้กำหนดวิธีการตรวจสอบเพื่อหาคุณภาพของแบบวัด 3 ฉบับ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเครื่องมือที่สร้าง ไปทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ดังนี้ การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้กับผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้แบบวัดสามารถวัดได้ตามจุดมุ่งหมาย บริบทที่ต้องการศึกษา และการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองกับพนักงานองค์การอื่นที่มีลักษณะองค์การคล้ายคลึงกับสถานที่ของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2. วิเคราะห์ข้อคำถามรายข้อ (Item Analysis) โดยหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบวัดด้านนั้นๆ (Item Total Correlation) ข้อคำถามที่มีคะแนนสูงจะถูกนำไปใช้ในการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม ไปทดลอง(Try Out) กับพนักงานในองค์กรแห่งหนึ่งซึ่งมีลักษณะการทำงานคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่า Item Total Correlation และค่าความเชื่อมั่น ตามสูตร อัลฟาของคอรันบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

3.1 แบบสอบถามภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำในแต่ละแบบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังนี้

1. มีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง	.9537
2. มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	.9027
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตาม	.9661

ข้อคำถามข้อใดมีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมต่ำ ผู้วิจัยได้ปรับข้อคำถามใหม่ รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข.

3.2 แบบสอบถามบรรยาการองค์กร พบว่า แบบวัดทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .8692 ในแต่ละองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ

1. มิติโครงสร้างองค์กร	.5984
2. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	.6042
3. มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ	.7056
4. มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน	.7229
5. มิติการให้รางวัลและการลงโทษ	.5787
6. มิติความเป็นหนึ่งเดียวและการจงรักภักดี	.7700

ข้อคำถามข้อใดมีค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมต่ำ ผู้วิจัยได้ปรับข้อคำถามใหม่ รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข.

3.3 แบบสอบถามความยุติธรรมในองค์กร พบว่า แบบวัดทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .9703 ในแต่ละองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ

- | | |
|---|-------|
| 1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร | .9477 |
| 2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร | .9433 |
| 3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | .9318 |

ข้อคำถามข้อใดมีค่าสัมพัทธ์รายข้อกับคะแนนรวมต่ำ ผู้วิจัยได้ปรับข้อคำถามใหม่ รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข.

3.4 ภายหลังทดลองใช้แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าแบบวัดทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .9062

ข้อคำถามข้อใดมีค่าสัมพัทธ์รายข้อกับคะแนนรวมต่ำ ผู้วิจัยได้ปรับข้อคำถามใหม่ รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข.

หากข้อคำถามข้อใดมีค่าสัมพัทธ์รายข้อกับคะแนนมากกว่า .30 แสดงว่ามีแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาก่าความเชื่อมั่นเป็นที่ยอมรับได้ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับพบว่ามีค่ามากกว่า .70 แสดงว่ามีแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาก่าความเชื่อมั่นเป็นที่ยอมรับได้ และหากข้อใดมีค่าสัมพัทธ์รายข้อต่ำกว่า .30 (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2547) ผู้วิจัย ได้ปรับข้อคำถามใหม่ โดยได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในการปรับข้อคำถามนั้นใหม่เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทที่ศึกษามากยิ่งขึ้น

วิธีการเก็บข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. ขอนหนังสืออนุญาตเก็บข้อมูลจากคณะสังคมศาสตร์มหาวิทาลัยเกษตรศาสตร์ ไปยังบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง
2. ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้เวลาประมาณ 1 เดือนในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ทำสำเร็จเรียบร้อยแล้วด้วยตัวเอง โดยรับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับคืนมา 127 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งเกิดจากการทำงานเป็นขั้นเป็นตอนอย่างมีระบบและได้รับความ

ร่วมมือจากผู้จัดการแผนกบุคคลอย่างเต็มที่ให้ได้แบบสอบถามมาจนครบ จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาบันทึกลงในรหัส และนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติต่อไป

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์

1. วิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติ คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำ บรรยายการสื่อสาร ความยุติธรรมในองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้สถิติ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. วิเคราะห์สถิติเพื่อการทดสอบสมมุติฐาน การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Stepwise Analysis)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์และแปลผล

1. $\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ย
2. α = ค่าอัลฟา
3. SD = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. b = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบ
คะแนนมาตรฐาน
5. Beta = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบ
คะแนนมาตรฐาน
6. t = ค่า t-test ที่ใช้ในการทดสอบนัยสำคัญของตัวพยากรณ์
7. P = ความมีนัยสำคัญทางสถิติ
8. r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
9. R = ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ
10. R^2 = ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
11. S.E.B = ค่าความคลาดเคลื่อนของ b
12. a = ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์

การวิจัยครั้งนี้กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ .01

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจในการทำงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมุ่งศึกษาระดับภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน และสร้างตัวพยากรณ์เพื่อทำนายความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ โดยนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา และรายได้

ตอนที่ 2 แสดงระดับการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้ในระดับต้น ระดับของบรรยากาศองค์การ ระดับของความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน

ตอนที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ตอนที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการสร้างสมการพยากรณ์เพื่อทำนายความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงานจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา และรายได้

ตารางที่ 1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา และรายได้

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	หญิง	113	89.000
	ชาย	14	11.000
	รวม	127	100
2. อายุ	20-25 ปี	30	23.600
	26-30 ปี	65	51.200
	31-36 ปี	32	25.200
	รวม	127	100
3. สถานะภาพ	โสด	93	73.200
	สมรส	30	23.600
	ม่าย/หย่าร้าง	4	3.200
	รวม	127	100
4. ระยะเวลาการทำงาน	ไม่เกิน 2 ปี	47	37.000
	3-4 ปี	38	30.000
	5-7 ปี	32	33.000
	รวม	127	100
5. วุฒิการศึกษา	ป.ว.ช หรือ ต่ำกว่า	9	7.000
	ป.ว.ศ.	31	24.000
	ปริญญาตรี	81	64.000
	ปริญญาโท	6	5.000
	รวม	127	100

ตารางที่ 1 (ต่อ)

	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. เงินเดือน	5,000 – 7,000 บาท	19	15.000
	7,001 – 9,000 บาท	66	52.000
	9,001 – 11,000 บาท	19	15.000
	11,001 บาท ขึ้นไป	23	18.000
	รวม	127	100

จากข้อมูลในตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 127 คน จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ประสพการณ์ ระดับการศึกษา และรายได้ ได้ดังนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานเพศหญิงเป็นส่วนใหญ่ มีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 89.000 และเป็นพนักงานเพศชายจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 11.000

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี เป็นส่วนใหญ่มีจำนวน 65 คนคิดเป็นร้อยละ 51.200 รองลงมาคือพนักงานที่มีอายุ 31-36 ปี มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 25.200 คน มีอายุระหว่าง 20-25 ปี มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 23.600

สถานภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานที่มีสถานภาพโสดเป็นส่วนใหญ่ มีจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 73.200 และรองลงมาเป็นพนักงานที่มีสถานภาพสมรสมี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 23.600 รองลงมาเป็นพนักงานที่มีสถานภาพม่าย/หย่าร้าง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.200

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่เกิน 2 ปี เป็นส่วนใหญ่ มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 37.000 รองลงมาเป็นพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3-4 ปี มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 30.000 และพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5-7 ปี มีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 33.000

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานที่มี การศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นส่วนใหญ่มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 64.000 รองลงมาเป็นพนักงานที่มี การศึกษาระดับ

ป.ว.ศ. มีจำนวน คน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 24.000 รองลงมาเป็นพนักงานที่มี การศึกษาระดับ
ป.ว.ช หรือ ต่ำกว่า 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.000 ปริญญาโท 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.000

เงินเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย พนักงานที่มีเงินเดือนอยู่ในระหว่าง 7,001-9,000 บาท เป็นส่วนใหญ่ มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 52.000 รองลงมาเป็นพนักงานที่มีเงินเดือน อยู่ในช่วง 11,000 ขึ้นไป มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 18.000 พนักงานที่มีเงินเดือนอยู่ใน ระหว่าง 5,001-7,000 บาท และเงินเดือน 9,001-11,000 บาท มีจำนวนเท่ากัน คือ มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.000 เท่ากัน

**ตอนที่ 2 แสดงระดับ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การและ
ความพึงพอใจการทำงาน**

**ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับ ภาวะผู้นำ
บรรยากาศ องค์การ ความยุติธรรมในองค์การและความพึงพอใจการทำงาน**

ตัวแปรที่ศึกษา	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
ภาวะผู้นำ			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.720	.446	สูง
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	2.259	.472	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	1.543	1.047	ปานกลาง
บรรยากาศองค์การโดยรวม	3.461	.502	สูง
มิติโครงสร้างองค์การ	4.017	.591	สูง
มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.220	.697	ปานกลาง
มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ	3.307	.693	ปานกลาง
มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน	3.010	.980	ปานกลาง
มิติการการเห็นคุณค่า	3.305	.721	ปานกลาง
มิติความเป็นหนึ่งเดียวและการจงรักภักดี	3.696	.600	สูง
ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม	3.189	.723	ปานกลาง
ด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ	2.992	.851	ปานกลาง
ด้านความยุติธรรมกระบวนการความยุติธรรม	3.154	.764	ปานกลาง
ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ	3.370	.781	ปานกลาง
ความพึงพอใจในการทำงาน	3.520	.505	ปานกลาง

จากตารางที่ 2 พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน พบว่า พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.720 พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและพนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.259 และ 1.543 ตามลำดับ

การรับรู้บรรยากาศองค์การรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.461 เมื่อพิจารณาการรับรู้บรรยากาศองค์การตามองค์ประกอบในแต่ละด้านพบว่า ด้านมิติโครงสร้างองค์การ และมิติความเป็นหนึ่งเดียวและการจรรีกรักก็อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.017 และ 3.696 ตามลำดับ ด้านมิติความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านมิติการเห็นคุณค่า ส่วนด้านมิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านมิติความอบอุ่นและการสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.307, 3.305, 3.220 และ 3.010 ตามลำดับ

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.189 เมื่อพิจารณาการรับรู้การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การตามองค์ประกอบในแต่ละด้านพบว่า มีระดับปานกลางทั้งหมด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.370, 3.154 และ 2.992 ตามลำดับ โดยความยุติธรรมในองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกระบวนการความยุติธรรม และด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ

ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.520

ตารางที่ 3 แสดงระดับความพึงพอใจในการทำงาน จากแบบสอบถามเป็นรายชื่อ

ตาราง แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความพึงพอใจในการทำงาน จากแบบสอบถามเป็นรายชื่อ

(n=127)

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. องค์การเขียน และประกาศนโยบายให้พนักงานทราบ เป็นลายลักษณ์อักษร	3.677	0.786	สูง
2. เมื่อเกิดปัญหาในงาน หัวหน้างานตัดสินใจแก้ปัญหาได้ เหมาะสมและยุติธรรม	3.677	0.795	สูง
3. ฉันมีความสุขเมื่อทำงานที่องค์การนี้	3.716	0.916	สูง
4. ฉันสามารถพูดคุยกับเพื่อน ๆ ในแผนกเดียวกันได้ในทุก เรื่องแม้ไม่ใช่เรื่องงาน	3.732	1.102	สูง
5. หัวหน้างานส่งเสริม และสนับสนุนพนักงานในการ ปฏิบัติงาน	3.732	0.760	สูง
6. หัวหน้างานให้ความสำคัญกับพนักงาน	3.780	0.863	สูง
7. ฉันได้รับความช่วยเหลือ ในเรื่องทั่วไปจากหัวหน้างาน	3.827	0.883	สูง
8. เมื่อมีคนถามถึงหน้าที่การงานฉันสามารถตอบได้อย่าง ภาคภูมิใจ	3.850	0.798	สูง
9. ฉันรู้สึกว่าการที่ฉันทำมีเกียรติมีศักดิ์ศรี	3.921	0.773	สูง
10. การทำงานในองค์การนี้ทำให้ฉันมีเวลาให้กับครอบครัว หลังเวลาเลิกงานแล้ว	3.944	0.738	สูง
11. ฉันยอมรับในข้อบกพร่องของเพื่อนร่วมงานได้เสมอ	3.921	0.762	สูง
12. ฉันให้อภัยในข้อบกพร่องของเพื่อนร่วมงานได้เสมอ	3.953	0.722	สูง
13. ฉันได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	2.543	1.125	ปานกลาง
14. ฉันพอใจกับสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับนอกเหนือจาก เงินเดือนเช่น ค่ารักษาพยาบาลการ ไปทัศนศึกษา ต่างจังหวัด	3.150	1.128	ปานกลาง
15. องค์การมีหลักประกันความมั่นคงในงานให้กับพนักงาน ทุกคน	3.252	1.155	ปานกลาง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
16. ฉันเห็นด้วยว่าองค์กรนี้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	3.307	0.930	ปานกลาง
17. ฉันมั่นใจในความมั่นคงในองค์กรแห่งนี้	3.338	1.121	ปานกลาง
18. บรรยากาศในการปฏิบัติงานเหมาะสมดีแล้ว	3.425	1.059	ปานกลาง
19. หน่วยงานมีอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและเหมาะสม	3.433	0.956	ปานกลาง
20. ปริมาณงานกับจำนวนพนักงานมีความเหมาะสม	3.433	1.081	ปานกลาง
21. ฉันพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานในปัจจุบัน	3.464	1.027	ปานกลาง
22. สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกสบาย	3.503	1.030	ปานกลาง
23. หัวหน้างานเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.511	0.881	ปานกลาง
24. ฉันเห็นด้วยว่านโยบายขององค์กรเป็นนโยบายที่ดีและมีประโยชน์	3.543	0.842	ปานกลาง
25. หัวหน้างานความสามารถมอบหมายงานพนักงานแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม	3.551	0.982	ปานกลาง
26. เพื่อนร่วมงานทุกคนยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.575	0.955	ปานกลาง
27. เพื่อนร่วมงานทุกคนมีความเห็นใจ และเข้าใจ ซึ่งกันและกัน	3.590	1.042	ปานกลาง
28. หัวหน้างานมีการบริหารงานอย่างดี	3.661	0.866	ปานกลาง
29. หัวหน้างานมีความเข้าใจและเห็นใจเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน	3.669	0.807	ปานกลาง
30. ฉันเห็นด้วยว่านโยบายที่กำหนดขึ้นมาทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าได้แน่นอน	3.622	0.712	ปานกลาง
31. ฉันได้รับเงินเดือนเหมาะกับภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน	2.055	1.049	ต่ำ

จากตารางที่ 3 การตอบแบบสอบถามของพนักงานรายข้อ พบว่า ข้อคำถาม ดังต่อไปนี้ที่พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง คือ 1. องค์กรเขียนและประกาศนโยบายให้พนักงานทราบเป็นลายลักษณ์อักษร, 2. เมื่อเกิดปัญหาในงาน หัวหน้างานตัดสินใจปัญหาได้เหมาะสมและยุติธรรม, 3. ฉันมี

ความสุขเมื่อทำงานที่องค์กรนี้, 4. ฉันสามารถพูดคุยกับเพื่อน ๆ ในแผนกเดียวกันได้ในทุกเรื่องแม้ไม่ใช่เรื่องงาน, 5. หัวหน้างานส่งเสริม และสนับสนุนพนักงานในการปฏิบัติงาน, 6. หัวหน้างานให้ความสำคัญเป็นกันเองกับพนักงาน, 7. ฉันได้รับความช่วยเหลือ ในเรื่องทั่วไปจากหัวหน้างาน, 8. เมื่อมีคนถามถึงหน้าที่การงานฉันสามารถตอบได้อย่างภาคภูมิใจ, 9. ฉันรู้สึกว่าการที่ฉันทำมีเกียรติมีศักดิ์ศรี, 10. การทำงานในองค์กรนี้ทำให้ฉันมีเวลาให้กับครอบครัวหลังเวลาเลิกงานแล้ว, 11. ฉันยอมรับในข้อบกพร่องของเพื่อนร่วมงานได้เสมอ, 12. ฉันให้อภัยในข้อบกพร่องของเพื่อนร่วมงานได้เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.677, 3.677, 3.716, 3.732, 3.732, 3.780, 3.827, 3.850, 3.921, 3.944, 3.921 3.953 ตามลำดับ

และจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานรายข้อ พบว่า ข้อคำถาม ดังต่อไปนี้ที่พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง คือ 13. ฉันได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ, 14. ฉันพอใจกับสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนเช่น ค่ารักษาพยาบาลการ ไปทัศนศึกษาต่างจังหวัด, 15. องค์กรมีหลักประกันความมั่นคงในงานให้กับพนักงานทุกคน, 16. ฉันเห็นด้วยว่าองค์กรนี้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ, 17. ฉันมั่นใจในความมั่นคงในองค์กรแห่งนี้, 18. บรรยากาศในการปฏิบัติงานเหมาะสมดีแล้ว, 19. หน่วยงานมีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและเหมาะสม, 20. ปริมาณงานกับจำนวนพนักงานมีความเหมาะสม, 21. ฉันพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานในปัจจุบัน, 22. สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกสบาย, 23. หัวหน้างานเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา, 24. ฉันเห็นด้วยว่านโยบายขององค์กรเป็นนโยบายที่ดีและมีประโยชน์, 25. หัวหน้างานความสามารถมอบหมายงานพนักงานแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม, 26. เพื่อนร่วมงานทุกคนยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน, 27. เพื่อนร่วมงานทุกคนมีความเห็นใจ และเข้าใจ ซึ่งกันและกัน, 28. หัวหน้างานมีการบริหารงานอย่างดี, 29. ฉันเห็นด้วยว่านโยบายที่กำหนด ขึ้นมาทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าได้แน่นอน, 30. หัวหน้างานมีความเข้าใจและเห็นใจเมื่อมีปัญหาหรือ อุปสรรคในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.543, 3.150, 3.252, 3.307, 3.338, 3.425, 3.433, 3.433, 3.464, 3.503, 3.511, 3.543, 3.551, 3.575, 3.590, 3.661, 3.622, 3.669 ตามลำดับ

จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานรายข้อ พบว่า ข้อคำถาม ดังต่อไปนี้ที่พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ คือ 31. ฉันได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.055

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ ผู้นำ
ระดับต้น บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน
ของพนักงาน**

ตารางที่ 4 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้นำระดับต้น บรรยากาศองค์การ
ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในการทำงาน	
	r	p
ภาวะผู้นำ		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.422*	.000
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	.141	.114
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.081	.367
บรรยากาศองค์การ	.594*	.000
มิติโครงสร้างองค์การ	.189*	.003
มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน	.441*	.000
มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ	.330*	.000
มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน	.511*	.000
มิติการเห็นคุณค่า	.507*	.000
มิติความเป็นหนึ่งเดียวและการจงรักภักดี	.513*	.000
ความยุติธรรมในองค์การ	.693*	.000
ด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ	.530*	.000
ด้านกระบวนการความยุติธรรม	.606*	.000
ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ	.730*	.000

* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้นกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้นกับความพึงพอใจในการทำงาน จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้นกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์บวกกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .422 ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานระดับต้นและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การรวมของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .594 และเมื่อแยกตามองค์ประกอบ พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ทุกองค์ประกอบ โดยมีมิติโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .189 ส่วนมิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน มิติความเป็นหนึ่งเดียวและการจงรักภักดี มิติการเห็นคุณค่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .330, .441, .507, .511, .513 ตามลำดับ

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .693 เมื่อแยกตามองค์ประกอบการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การรายด้านพบว่า ความยุติธรรมใน

องค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .730 ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .606 และความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การพบว่ามีค่าสัมพัทธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .530

ตอนที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการสร้างสมการการพยากรณ์เพื่อทำนายความพึงพอใจในการทำงาน

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิค วิธี Stepwise ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายเพื่อหาปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ตัวพยากรณ์	B	S _b	Beta	t	P
ความยุติธรรมในองค์การ	.441	.061	.632	7.208	.000
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	-.266	.073	-.248	-3.635	.000
บรรยากาศองค์การ	.253	.085	.252	2.973	.004
Constant = 1.83					
R= .743 R ² = .553 R ² Adj=.542 Overall F=115.700** P=000					

จากตารางที่ 5 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานด้วย โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างาน บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถอธิบายหรือพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 54.2

สมการถดถอยพหุคูณที่ใช้ในการพยากรณ์คือ

ความพึงพอใจในการทำงาน = $1.83 + .441$ (ความยุติธรรมในองค์กร) $- .266$ (ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน) $+ .253$ (บรรยากาศองค์การ)

จากสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความพึงพอใจในการทำงานในรูปคะแนนดิบสามารถอธิบายได้ว่า

ถ้าระดับความยุติธรรมในองค์กร ระดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างาน และระดับ บรรยากาศองค์การเท่ากัน คาดว่าพนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานเท่ากับ 1.83

ถ้าระดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนหัวหน้างานเท่ากัน ระดับบรรยากาศองค์การ เท่ากัน และระดับความยุติธรรมในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.441

ถ้าระดับความยุติธรรมในองค์กร เท่ากัน ระดับบรรยากาศในองค์กร เท่ากัน และหัวหน้างานมีระดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานจะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานลดลงเท่ากับ 0.266

ถ้าระดับความยุติธรรมในองค์กร เท่ากัน ระดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างาน เท่ากัน และ ระดับบรรยากาศในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานจะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.253

และสามารถสร้างสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้ในการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$^{\text{Z}}$ ความพึงพอใจในการทำงาน = $+ .632$ (ความยุติธรรมในองค์กร) $- .248$ (ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน) $+ .252$ (บรรยากาศองค์การ)

จากสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความพึงพอใจในการทำงานในรูปคะแนนมาตรฐานสามารถอธิบายได้ว่า

ถ้าระดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานเท่ากัน และระดับบรรยากาศในองค์กรเท่ากัน และระดับความยุติธรรมในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานจะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.632

ถ้าระดับความยุติธรรมในองค์กรเท่ากัน และระดับบรรยากาศองค์กรเท่ากัน ระดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานจะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานลดลงเท่ากับ 0.248

ถ้าระดับความยุติธรรมในองค์กรเท่ากัน และ ระดับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานเท่ากัน และ ระดับบรรยากาศในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานจะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.252

ข้อวิจารณ์

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร ความยุติธรรมในองค์กรและความพึงพอใจการทำงานของผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต้น พบว่า พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานมีกระบวนการหรือมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวเปลี่ยนแปลงแนวความคิดหรือพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในหน่วยงานของตน ให้เกิดการพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่พนักงานหน่วยงานของตนให้เพิ่มมากขึ้น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547ข) สาเหตุที่ทำให้หัวหน้างาน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ลักษณะงานที่สนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ หัวหน้างานต้องพร้อมรับนโยบายการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และจะต้องพัฒนาพนักงานในหน่วยงานของตนอย่างสม่ำเสมอ รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในหน่วยงานเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเอง ปรับแนวความคิดให้เกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในเป้าหมายร่วมกัน โดยไม่หวั่นไหวต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น มองปัญหาและเป้าหมายที่ยากให้กลายเป็นสิ่งที่ท้าทาย ถือเป็นโอกาสที่ดีในการที่จะได้

แก้ไขปัญหาร่วมกันนอกจากนี้ หัวหน้างานยังให้เวลาสำหรับ พนักงานในหน่วยเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นที่ปรึกษาและรับฟังปัญหาต่างๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานในหน่วยงานเกิดความมั่นใจและ ต้องการที่จะผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพบว่า หัวหน้างาน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับ ปานกลาง การที่หัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่เน้นการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน โดยการทำความ เข้าใจให้พนักงานในหน่วยงานเกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และบอกถึงวิธีการที่ จะทำให้ได้มาซึ่งรางวัลที่พนักงานต้องการ และจะคอยสังเกตและเข้าไปแก้ไขเพื่อป้องกัน ข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547ข) สาเหตุที่ทำให้หัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากหัวหน้างานยังไม่สามารถทำให้พนักงานทุก คนในหน่วยงานของตนเกิดความชัดเจนว่าเมื่อสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้สูงถึงเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดจะได้รางวัลอะไรเป็นการตอบแทน และไม่สามารถทำให้พนักงานใน หน่วยงานเข้าใจถึงสิ่งที่จะต้องทำเพื่อจะได้รับรางวัลจากการทำงานนั้นๆ จึงทำให้พนักงานบางคน อาจเกิดความไม่มั่นใจว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ ดังนั้นสิ่งที่จะสามารถ กระตุ้นใจพนักงานจึงอยู่ที่ชนิดของรางวัลที่ได้รับ หากเป็นรางวัลที่ตนเองต้องการจึงจะเกิดแรง บันดาลใจในการทำงานสูง และจะมุ่งมั่นทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับรางวัลนั้น ๆ ที่ตนต้องการ

ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายพบว่า หัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ ในระดับปานกลาง ตามที่ทฤษฎีที่กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เป็นภาวะผู้นำ ที่มี ลักษณะที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วมและจะไม่ อยู่เมื่อผู้ตามต้องการความช่วยเหลือ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรและไม่มีความชัดเจน ในเป้าหมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547ข) การรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับ ปานกลาง อาจเนื่องมาจากองค์กรมีการปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อพนักงานเป็นอย่างดี และองค์กรได้มีการฝึกอบรมชี้แจงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้พนักงานมีความ เข้าใจ ตรงกันได้ หัวหน้างานอาจไม่ได้เน้นย้ำทำความเข้าใจเพิ่มเติมกับพนักงานในวิสัยทัศน์ของ องค์กรและของตนเองให้กับพนักงานได้รับทราบ หัวหน้างานให้เวลาในการพบปะแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกับพนักงานน้อย จึงอาจทำให้พนักงานรับรู้หัวหน้างานของตนขาดการมีส่วนร่วม และละเลยไม่สนใจไม่รับผิดชอบงาน

การรับรู้บรรยากาศองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นองค์ประกอบรายด้าน พบว่า องค์ประกอบในแต่ละด้านดังต่อไปนี้ คือ การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติโครงสร้างองค์การ และการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติความเป็นหนึ่งเดียวและการจรรีกรักดี อยู่ในระดับสูง ส่วนการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติความท้าทายและความรับผิดชอบ การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติความอบอุ่นและการสนับสนุน การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติการการเห็นคุณค่า ทั้งสี่ด้านอยู่ในระดับปานกลาง

การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติโครงสร้างองค์การ และด้านมิติความผูกพันอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นถึงการตอบสนองตามความรู้สึกของพนักงานว่า การที่องค์การมีการจัดโครงสร้างองค์การโดยมีการระบุน้ำที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน พนักงานรู้สึกที่ทุกคนมีการระบุน้ำที่ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และทั้งหมดนี้อาจเป็นผลมาจากองค์การเป็นหน่วยงานที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานราชการซึ่งเป่าหมายในการทำงาน นโยบายในการทำงานและโครงสร้างองค์การมีความชัดเจน และเพื่อให้ทราบถึงอำนาจการตัดสินใจ และความรับผิดชอบในการทำงาน ความเข้าใจที่ตรงกันและไม่สับสนในอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ จึงส่งผลให้บรรยากาศองค์การมิติโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับสูง

การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติความเป็นหนึ่งเดียวและการจรรีกรักดี อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าองค์การสนองตอบตามความรู้สึกของพนักงานได้เป็นอย่างดี พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกความภาคภูมิใจในองค์การ และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อองค์การ มีความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การในระดับสูง พนักงานมีความรู้สึกผูกพันและรักในองค์การคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ

การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติความท้าทายและรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากองค์การยังขาดการสนับสนุนให้พนักงานแก้ปัญหาด้วยตนเอง พนักงานไม่กล้าตัดสินใจในงานด้วยตัวเอง จึงอาจส่งผลต่อบรรยากาศองค์การด้านมิติความท้าทาย ความรับผิดชอบ ให้อยู่ในระดับปานกลาง

การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติมาตรฐานอยู่ในระดับปานกลาง ตามที่องค์การได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน และมีคู่มือการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรของแต่ละแผนกให้พนักงานรับรู้ถึงขั้นตอนแบบแผนการทำงานที่เป็นแบบเดียวกันไว้เป็นมาตรฐานใน

การปฏิบัติงาน แต่พนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่อาจจะยังไม่ชำนาญในงาน และขาดทักษะที่ดีในงาน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากได้รับการฝึกอบรมตามคู่มือการปฏิบัติงานยังไม่ครบ จึงส่งผลให้งานไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติการเห็นคุณค่าอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่า พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองปฏิบัติงานดี ประพฤติตัวดีเหมาะสม มีค่านิยมใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกับองค์การ การได้รับรางวัลในการทำงานที่มีลักษณะความสมดุลและเหมาะสม รางวัลมีความแน่นอน องค์การมุ่งเน้นไปที่การให้รางวัลมากกว่าการตำหนิตะเลียงและการลงโทษ การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติการเห็นคุณค่าอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากพนักงานมีการรับรู้ว่าการให้รางวัลเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานยังไม่เหมาะสม หรือไม่เพียงพอและคุ้มค่ากับผลของการทุ่มเทในการทำงาน และพนักงานบางคนอาจมีการรับรู้ที่ไม่ถูกต้องในเรื่องที่มีการตำหนิตะเลียงพนักงานมากกว่าการกล่าวขยอชื่นชมและการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน

การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติความอบอุ่นและการสนับสนุน อยู่ในระดับปานกลาง แสดงถึงการที่องค์การสนองตอบความรู้สึกของพนักงานถึงความไว้นใจเชื่อใจและให้การสนับสนุน การที่เพื่อนร่วมงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน การรับรู้ บรรยากาศองค์การด้านมิติการสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากพนักงานมีการรับรู้ที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการสนับสนุนจากหัวหน้างานในการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน และการงานมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ ให้พนักงานได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณาแนวคิดการรับรู้บรรยากาศองค์การของ Robert Stringer แสดงให้เห็นว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติโครงสร้าง แสดงถึงองค์การว่ามีระเบียบแบบแผนในการทำงาน มีการทำงานที่เป็นระบบ มีการอธิบายถึงขอบเขตการทำงานที่จะได้มาซึ่งเป้าหมายในการทำงานที่ต้องการ หัวหน้างานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มิติด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน แสดงถึงองค์การมีมาตรฐานการทำงานสูง มีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง พนักงานที่รับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติมาตรฐานในระดับสูงกว่าจึงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานที่การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติมาตรฐานในระดับต่ำ การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติความผูกพันแสดงถึงว่า บรรยากาศการทำงานมีความเป็นกันเอง มีความอบอุ่น ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ยึดมั่นเป้าหมายขององค์การ พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ พร้อมที่จะทำตามนโยบายขององค์การ การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมิติความอบอุ่นและการสนับสนุนเป็นมิติที่

แสดงถึงการที่องค์กรสนองตอบความรู้สึกของพนักงานถึงความไว้วางใจเชื่อใจและให้การสนับสนุน ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจ และรักใคร่ผูกพันคิดว่าตนเป็นหนึ่งในองค์กร

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรตามองค์ประกอบในแต่ละด้าน พบว่า

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับผลตอบแทนที่ได้จากองค์กร โดยพนักงานจะประเมินจากผลตอบแทน (Outcomes) ที่ตนได้รับเป็นค่าตอบแทน สวัสดิการ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้รับคำยกย่องชมเชยกับสิ่งต่างๆ มาเปรียบเทียบกับคุณสมบัติส่วนบุคคล ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร ปริมาณของผลงานที่ทำได้ ความพยายามที่พนักงานใช้ในการทำงาน (Inputs) โดยจะนำผลการประเมินนี้ไปเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นในองค์กร มาเปรียบเทียบกับตนเอง (Muchinsky, 2003) ซึ่งมีพนักงานบางส่วนรับรู้ว่าผลตอบแทนที่ได้รับมีความยุติธรรม และบางส่วนอาจรับรู้ว่าไม่ยุติธรรม

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้พนักงานให้ข้อมูลหรืออธิบายเกี่ยวกับการตัดสินใจต่างๆ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แก้ไขการกระทำ การนำกฎและนโยบายมาใช้ปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติกับบุคคลหรือกลุ่มใด มีข้อมูลถูกต้องครบคลุม มีจริยธรรมเป็นที่ยอมรับ และมีความเหมาะสมในการตัดสินใจ โดยพนักงานบางส่วนรับรู้ว่ามีธรรม ยุติธรรมและบางส่วนอาจรับรู้ว่าไม่ยุติธรรม ซึ่งอาจเนื่องมาจากการรับรู้ที่แตกต่างกัน (Muchinsky, 2003) เพราะจากการที่องค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้อธิบายข้อมูลก่อนการตัดสินใจผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร การเปิดโอกาสให้พนักงานได้อธิบายสาเหตุและให้โอกาสในการแก้ไข และแก้ตัวในการทำงาน อีกทั้งองค์กรใช้กฎระเบียบในการลงโทษและให้รางวัลพนักงานที่เป็นแบบแผนเดียวกัน

ความยุติธรรมในองค์กรด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรมีระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interactional Justice) พนักงานมีการรับรู้ว่าองค์กรมีการแสดงออกด้วยการให้ความสำคัญ พนักงานรู้สึกว่

องค์การให้เกียรติและให้ความเคารพในสิทธิต่อพนักงานในฐานะที่พนักงานเป็นผู้มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี รวมทั้งได้มีการให้ข้อมูลข่าวสารหรือความรู้เกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ โดยไม่ปิดบัง ชัดเจน โปร่งใส อยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล (Muchinsky, 2003) ความยุติธรรมในองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การมีระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากการที่องค์การปฏิบัติกับพนักงานทุกคนเสมอเหมือนกัน มีการพูดคุยสนทนากันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานด้วยความเป็นกันเองไม่มีการแบ่งระดับชั้น และให้เกียรติพนักงานและให้ความสำคัญเน้นการให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จัดขึ้น องค์การมีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารความรู้ขององค์การที่พนักงานให้ความสนใจหรือต้องการทราบ โดยการมีการส่งจดหมายเวียนเพื่อให้พนักงานเซ็นรับทราบและตีพิมพ์ลงในบอร์ดข่าวสารให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวภายในองค์การที่ถูกต้อง

ความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยได้พิจารณาจากการตอบแบบสอบถามเป็นรายข้อแล้วพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านของความชัดเจนในเป้าหมายและเขียนนโยบายขององค์การจากการที่องค์การมีนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้พนักงานรับทราบถูกต้องและตรงกัน พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในภาวะผู้นำของหัวหน้างานว่ามีภาวะผู้นำที่เหมาะสมมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมีความยุติธรรมในการตัดสินใจปัญหา ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าในงานและให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน พนักงานโดยส่วนใหญ่มีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานในองค์การแห่งนี้อาจเป็นเพราะรู้สึกว่าคุณและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ทางที่ดีต่อกันช่วยเหลือเกื้อกูลเห็นอกเห็นใจกันซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นพนักงานยังรู้สึกว่างานทำอยู่มีเกียรติและน่าภาคภูมิใจ และมีเวลาว่างพอสามารถใช้เวลาส่วนตัวกับครอบครัวได้ สาเหตุที่ทำให้ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางอาจเนื่องมาจากพนักงานส่วนใหญ่รู้สึกว่าตนได้รับการตอบสนองในเรื่องเงินเดือนค่าจ้างไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน อาจเป็นเพราะงานที่ตนเองรับผิดชอบน้อยเลยได้ค่าตอบแทนน้อยตามไปด้วย และนอกจากนั้นพนักงานคิดว่าหัวหน้างานละเลยการเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้พนักงานคิดว่า สวัสดิการต่างๆ และหลักประกันความมั่นคงในการทำงานยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ส่วนในด้านของการบริหารงานและนโยบายขององค์การพนักงานเห็นด้วยว่านโยบายขององค์การเป็นนโยบายที่ดีและมีประโยชน์แต่ไม่แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดขึ้นมานั้นจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าได้หรือไม่ และส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะความเพียงพอของอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน

ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ส่งเสริมให้ได้รับความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานจึงอาจส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

สมมุติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

จากการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้สูงขึ้น สร้างแรงจูงใจภายในและกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกหรือรันทมนอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีความคิดริเริ่มและมองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายเป็นโอกาสในการได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตาม แสดงความชื่นชมในความสามารถของพนักงาน ให้คำปรึกษาหารือ หาแนวทางพัฒนาพนักงาน เปิดโอกาสให้ทำงานได้เต็มความสามารถ เป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนงาน กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาและส่งเสริมความสามารถในการแก้ไขปัญหของพนักงาน ให้พนักงานเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น ส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการในการทำงาน สร้างแรงบันดาลใจ หัวหน้างาน เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมบอกวิธีการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าช่วยกันปฏิบัติการกิจให้ลุล่วงได้อย่างไร สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เป็นถ้อยคำเชิงปฏิบัติที่ชัดเจน กระตุ้นและสามารถบันดาลใจให้ปฏิบัติตามได้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และจากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว เมื่อหัวหน้างานได้รับการไว้วางใจจากพนักงานแล้วก็จะส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานที่ตั้งไว้ หัวหน้างานสามารถกระตุ้นสร้างแรงจูงใจเพื่อให้กับพนักงานในหน่วยงานของตน โดยการบอกถึงวิธีการที่จะทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ย่อมจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์นอารมณ์ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานส่งผลทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และพรรณิภา สืบสุข (2547) ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ภาวะผู้นำ ของหัวหน้าพยาบาล ความสุขในการทำงาน ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่า การรับรู้ลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของพยาบาล

ประจำการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของรติกร เวชชะ(2541) ได้ศึกษา ความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบของผู้นำ พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานต่อแบบภาวะผู้นำ โดยพึงพอใจในงาน และ ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ได้ศึกษา ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา:ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยพบว่าลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน

สมมุติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

ผลจากการทดสอบสมมุติฐานพบ ไม่พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของ Bass & Avolio ที่กล่าวว่า เมื่อหัวหน้างานสามารถทำให้พนักงานในหน่วยงาน เกิดความชัดเจนในเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเชื่อมโยงความต้องการด้านต่างๆ เป็นต้นว่า รางวัลภายนอกและความสำเร็จที่พนักงานต้องการ และคอยดูแลสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยของตนเพื่อให้คำแนะนำและร่วมแก้ปัญหา เพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิริติ รุ่งแจ้ง (2543) ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และ ชานานันท์ รอดงาม (2543) ได้ศึกษา แบบผู้นำ ความพึงพอใจในงาน พบว่า แบบของผู้นำมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการทำงาน จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานในการวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน อาจเนื่องมาจากองค์การที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มีลักษณะเฉพาะตัว มีบริบทขององค์การต่างไปจากองค์การโดยทั่วไปคือเป็นองค์การที่ไม่หวังผลกำไรตอบแทน นโยบายเน้นความโปร่งใส และตรวจสอบย้อนกลับได้ทุกขั้นตอนการทำงาน จากการที่นโยบายขององค์การมีความชัดเจน พนักงานในองค์การยึดถือนโยบายขององค์การเป็นหลัก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่จะทำให้อัตุประสงค์และเป้าหมายขององค์การบรรลุ ประกอบกับหัวหน้างานอาจไม่เน้นการนำรางวัลหรือสิ่งของมาเป็นเครื่องล่อใจ และมุ่งใจผู้บังคับบัญชานำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ตามลักษณะของพฤติกรรมของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

สมมุติฐานที่ 3 ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในการทำงาน

ผลจากการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจึงไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายว่าเป็นบุคคลที่ไม่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ หลีกเลียงที่จะตัดสินใจ ขาดวิสัยทัศน์และไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว พบว่า หากหัวหน้างานเป็นผู้ที่ขาดวิสัยทัศน์และไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย ไม่มีความพยายามและขาดความรับผิดชอบ จากลักษณะดังกล่าวไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายต่อองค์การ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจึงไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ในการวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน อาจเนื่องมาจากองค์การที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มีลักษณะเฉพาะตัว มีบริบทขององค์การต่างไปจากองค์การโดยทั่วไป พนักงานในองค์การยึดถือนโยบายขององค์การเป็นหลัก และทำงานไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์การแจ้งให้ทราบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ

สมมุติฐานที่ 4 การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

ผลจากการทดสอบสมมุติฐานพบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การรวมของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า ถ้าบรรยากาศองค์การรวมเพิ่มขึ้นความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย องค์การควรคำนึงถึงปัจจัยในงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน สิ่งสำคัญคือ งานหนึ่งๆ ควรเหมาะสมกับความสนใจ ความถนัดของบุคคล สภาพแวดล้อมของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารจัดการ สภาพสังคมของงาน การดูแลบังคับบัญชา ค่าจ้างผลตอบแทน องค์การมีโครงสร้างวิธีการปฏิบัติ คู่มือในการปฏิบัติงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ในงานแต่ละอย่างไว้เรียบร้อยอย่างชัดเจน จะช่วยให้พนักงานรู้ว่าตนเองจะทำอะไร ควรมีพฤติกรรม เช่นไร รู้ถึงสถานภาพของตนเอง ทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม เกิดทัศนคติที่ดีและความพึงพอใจในงาน (สิริอร วิชาวุธ, 2544) จึงสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับ

งานวิจัยของ ภารดี อนันตนาวิ (2548) ได้ศึกษา ปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การ ร่วมกันทำงาน การ

บริหารการจัดการที่ดี ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Carr, Z. J et al. (2003) ที่ได้ศึกษา การรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้วยวิธี Meta Analysis พบว่า บรรยากาศในสถานที่ทำงานที่มีองค์ประกอบรวม 3 อย่างคือ สถิติปัญหา ความรู้สึก และ เครื่องมืออุปกรณ์ ส่งผลต่อข้อความผูกพันขององค์กรและความพึงพอใจของงาน และ นงลักษณ์ นิมปี(2547) ที่ศึกษา บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน วุฒิพงศ์ เหมสกุล (2543) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานสำนักงานงบประมาณ และพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และนุชกร จันทร์แปลง (2543) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ชิว-เนชั่น แอนด์ จำกัด และ พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และเช่นเดียวกับรัตนา บรรยงคพันธ์ (2546) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ และพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

สมมุติฐานที่ 5 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

ผลจากการทดสอบสมมุติฐานพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การในทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ด้านกระบวนการความยุติธรรม และด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ถ้าความยุติธรรมในองค์การรวมเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วยซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Erturk A, et al. (2004) ที่ได้ศึกษาในกลุ่มพนักงานที่ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต ถึงการส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันในองค์การและการรับรู้ความยุติธรรม ความพึงพอใจในงาน ส่งผลต่อ พฤติกรรมของพนักงาน หากองค์การมีการกระจายผลประโยชน์ตอบแทนไม่เหมาะสม ไม่เป็นธรรมมักเกิดความไม่พอใจขึ้นเสมอ และผลของความไม่

พอใจนี้จะทำให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือกำหนดพฤติกรรมการทำงานของเขา และบุคคลจะสร้างผลงานที่ดีต่อเมื่อเขาได้รับการตอบสนองความต้องการจนเป็นที่พอใจแล้ว หากองค์กรจะยึดรูปแบบการสร้างคามพึงพอใจเกิดขึ้นจากผลงาน องค์กรจะต้องสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและยุติธรรม องค์กรต้องกำหนดขนาดของรางวัลแก่พนักงานระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และมีการแจ้งพนักงานให้ทราบโดยทั่วกันว่า ให้ผลตอบแทนเป็นไปตามคุณภาพใครทำมากได้มาก ใครทำน้อยได้น้อย ก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา พงษ์ศรีทอง(2546) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและลูกจ้างของ รฟม. พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

สมมุติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น บรรยากาศองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงาน

จากการทดสอบสมมุติฐานพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานด้วย ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร ความยุติธรรมในองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน บรรยากาศองค์กร ความยุติธรรมในองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถอธิบาย หรือพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 54.2 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้บางส่วน กล่าวคือ ไม่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สามารถร่วมกันทำนายได้ เมื่อพิจารณาตัวแปรที่จะทำนายได้ พบว่า ภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน บรรยากาศองค์กร และความยุติธรรมในองค์กร สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในการทำงาน สาเหตุที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถร่วมทำนายความพึงพอใจในการทำงานได้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากมาจาก ลักษณะบริบทขององค์กรที่นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้มีลักษณะเฉพาะตัวและมีความเป็นอิสระสูงแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ โดยทั่วไป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีลักษณะที่ผู้นำคอยกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันสูง จึงไม่สามารถร่วมกับตัวแปรอื่นทำนายความพึงพอใจในการทำงานได้

อย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความชัดเจนคือการพิจารณาถึงผลกระทบของแบบของความเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เนื่องจากว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อขวัญต่อระบบการควบคุม ความคาดหวังทางการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลและการลงโทษ ความท้าทายและความรับผิดชอบ ความมีอิสระของพนักงานหัวหน้างานจะต้องระมัดระวังและมีความยุติธรรม ต่อปรากฏการณ์ส่วนรวมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dirks T. Kirks

(2002) ที่ได้ศึกษา แบบ Meta-Analytic ด้วย การวิจัย และการปฏิบัติ ความเชื่อในภาวะผู้นำ ใน 40 ปีที่ผ่านมา พบว่า หัวหน้างานโดยตรงมีอิทธิพลต่อความเชื่อของ พนักงานมากกว่าหัวหน้างานในระดับอื่น ๆ ในองค์กร และบรรยากาศองค์การหรือบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมและมีความสำคัญยิ่งเนื่องจากบรรยากาศองค์การเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดีและความพอใจของบุคคลที่จะอยู่กับองค์การ ด้วยความสุขในการทำงาน และสิ่งที่สร้างให้บรรยากาศองค์การเป็นบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมแก่การทำงานได้แก่ การมีการบังคับบัญชาที่ดี พนักงานมีขวัญกำลังใจดี มีการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานให้ความสำคัญ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ทางจิตใจที่ดีเพียงพอ เสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีและความพึงพอใจในการทำงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัย ของ วีระบุญเอียด (2548) ที่ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน และพบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน หัวหน้างานต้องคำนึงถึงเรื่องความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งความสำคัญของความยุติธรรมในองค์กรคือรูปแบบของการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) คือพนักงานทำงานเพื่อแลกกับค่าตอบแทน และสิ่งอื่น ๆ หากเมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ว่าการแลกเปลี่ยนเป็นไปอย่างยุติธรรมแล้วก็จะเกิดความสุขใจให้พนักงานแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่ดีในองค์กร หัวหน้างานเองก็ต้องรู้จักสังเกตพนักงานและแยกแยะได้ว่า พฤติกรรมใดเหมาะสมต่อการทำงาน พฤติกรรมนั้นจะได้รับการตอบแทนด้วยรางวัลหรือพฤติกรรมใดไม่เหมาะสม พฤติกรรมนั้นจะได้รับการดักเตือนลงโทษ การสร้างเงื่อนไขของผลกรรมาอย่างชัดเจน จะช่วยให้พนักงานเกิดเจตคติที่ดีและพึงพอใจในงาน ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การและความยุติธรรมในองค์กรจึงสามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผู้วิจัยทำการสรุปผลการทดสอบสมมุติฐานดัง ตารางที่ 5

ตารางที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน

ตัวแปรและสมมุติฐาน		สมมุติฐาน	
		ยอมรับ	ปฏิเสธ
ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน			
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.01	✓	
1.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน			✓
1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย			✓
2. บรรยากาศองค์การ	.01	✓	
2.1 มิติโครงสร้างองค์การ	.01	✓	
2.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน	.01	✓	
2.3 มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ	.01	✓	
2.4 มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน	.01	✓	
2.5 มิติการเห็นคุณค่า	.01	✓	
2.6 มิติความเป็นหนึ่งเดียวและการจงรักภักดี	.01		
3. ความยุติธรรมในองค์การ	.01	✓	
3.1 ด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ	.01	✓	
3.2 ด้านกระบวนการความยุติธรรม	.01	✓	
3.3 ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ	.01	✓	

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อการศึกษาระดับของการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น บรรยายาสององค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยายาสององค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน และศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ บรรยายาสององค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ กับความพึงพอใจในการทำงาน

ประชากรที่ศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 190 คน
คำนวณได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้คือ แบบวัดจำนวน 1 ฉบับ จำแนกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของประชากรกลุ่มตัวอย่าง
เป็นคำถาม เรื่อง เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ อายุการทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถาม วัดแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น โดยให้พนักงาน
ประเมินหัวหน้างานตนเอง คำถามแต่ละข้อเป็นการวัดพฤติกรรมเกี่ยวกับการแสดงออกทางภาวะ
ผู้นำของหัวหน้างานระดับต้นซึ่งพัฒนามาจาก รัตติกรณ์ จงวิศาล แบ่งองค์ประกอบย่อยเป็น 3
องค์ประกอบได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการ
แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Non leadership Behavior)

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้บรรยายาสององค์การ ซึ่งพัฒนามาจาก อิศระ
บุญญะฤทธิ์

ส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งพัฒนามาจาก ธนพล เดียรสุวรรณ

ส่วนที่ 5 เป็นข้อเป็นข้อคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อวัดระดับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งแบ่งองค์ประกอบ ปัจจัยคำจูนคือสิ่งที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังต่อไปนี้ 1. ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท (Policy and Administration) 2. ด้านการควบคุมดูแล (Supervisor) 3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) 4. ด้านสภาพการทำงาน (Working Conditions) 5. ด้านค่าตอบแทน (Income) 6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Relationship with peers) 7. ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) 8. สถานภาพ (Status) 9. ความมั่นคงปลอดภัยในงาน (Job Security)

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปพบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ ระหว่าง 20-25 ปี สถานภาพ โสด ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่เกิน 2 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี เงินเดือนอยู่ในระหว่าง 7,001-9,000 บาท

2. พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง รับรู้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง

การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง แยกตามองค์ประกอบรายด้าน ด้านมิติโครงสร้างองค์การ และมิติความเป็นหนึ่งเดียวและการจงรักภักดี อยู่ในระดับสูง ส่วนบรรยากาศองค์การด้านมิติความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านมิติการเห็นคุณค่า ด้านมิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านมิติความอบอุ่นและการสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรรวมอยู่ในระดับปานกลางแยกตามองค์ประกอบรายด้าน ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ด้านกระบวนการความยุติธรรม และด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ระดับปานกลาง

ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

3. หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้นกับความพึงพอใจในการทำงานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์บวกกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .422 ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานระดับต้นและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้างานระดับต้นไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

4. หาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานการรับรู้บรรยากาศองค์การรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .594 และแยกตามองค์ประกอบ พบว่า มิติโครงสร้างองค์การ มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน มิติการการเห็นคุณค่า มิติความเป็นหนึ่งเดียวและการจงรักภักดี ทุกองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .189, .441, .330, .511, .507, .513 ตามลำดับ

5. หาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .693 เมื่อแยกตามองค์ประกอบ ความยุติธรรมในองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ด้านกระบวนการความยุติธรรม ด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .730 , 606, .530 ตามลำดับ

6. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อหาปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง รับรู้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำของหัวหน้างานแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานได้ ดังนั้นองค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน องค์กรควรให้ความสำคัญในการรักษาระดับ และส่งเสริม และพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้หัวหน้างาน โดยอาจจัดกิจกรรมที่สอดคล้อง หรือจัดการฝึกอบรมโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบุคคลที่มีอยู่เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานให้มีระดับสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. จากผลการวิจัยพบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อแยกตามองค์ประกอบรายด้าน พบว่า ด้านมิติโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับสูง ด้านมิติความเป็นหนึ่งเดียว และการจรรีกรักก็อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านมิติความท้าทายและความรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง ด้านมิติการเห็นคุณค่า ด้านมิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านมิติความอบอุ่นและการสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญในการที่จะหาวิธีการปรับปรุงเพื่อเพิ่มบรรยากาศองค์การ ในมิติดังนี้ 1.ด้านมิติความท้าทายและความรับผิดชอบ 2. ด้านมิติการเห็นคุณค่า 3. ด้านมิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน 4. ด้านมิติความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านมิติความท้าทายและความรับผิดชอบ โดยการมอบหมายงานเพิ่มขึ้น กระจายอำนาจ (Empowerment) ให้อิสระในการทำงานเพิ่มขึ้น ด้านมิติการเห็นคุณค่าโดยหน่วยงานควรเพิ่มและสนับสนุนในเรื่องรางวัลสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน และให้ทำงานที่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชมเชยเมื่อพนักงานทำงานสำเร็จลุล่วง แสดงความยินดี หรือมีรางวัลให้ โดยพิจารณาการให้รางวัลอย่างเหมาะสมกับบุคคลและโอกาส ด้านมิติมาตรฐานการปฏิบัติงานควรปรับปรุงโดยมุ่งเน้นให้เกิดความต่อเนื่องในมาตรฐานการทำงานที่เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจนมากขึ้น พร้อมทั้งจัดกิจกรรมหรือฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของมาตรฐาน ของงานในหน่วยงานแต่ละหน่วยงานในองค์กร ด้านมิติความอบอุ่นและการสนับสนุน หัวหน้างานมอบหมายงานที่สำคัญให้พนักงานในหน่วยงานได้ทำ ส่งพนักงานไปรับการฝึกอบรมภายนอกองค์กร รวมทั้งสนับสนุนพนักงานให้มีโอกาสได้มีการศึกษาที่สูงขึ้น หากเพิ่มมิติทั้ง 4 มิติดังนี้ให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจใน

การทำงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากบรรยากาศองค์กรทั้ง 6 มิติ ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. จากผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การรวมอยู่ในระดับปานกลาง แยกตามองค์ประกอบรายด้าน รับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ รับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการความยุติธรรม และรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ระดับปานกลาง จะเห็นว่าความยุติธรรมในองค์การทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความยุติธรรมในองค์การ ทั้ง 3 ด้าน สามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานได้

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานโดยส่วนใหญ่ในองค์การมีการรับรู้ว่าได้เงินเดือน ผลตอบแทนไม่เหมาะสมกับคุณสมบัติของ ความรู้ ประสบการณ์ ระยะเวลาในการทำงานในองค์การ เพื่อเป็นการเพิ่มการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ให้สูงขึ้นองค์การควรมีการสำรวจและเก็บข้อมูลด้านการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานว่ามีความเหมาะสม เทียบเท่ากับองค์การทั่วไปที่มีลักษณะการทำงานที่คล้ายคลึงกัน รวมทั้งประเมินจากค่าครองชีพปัจจุบัน สวัสดิการที่พนักงานได้รับ ว่าเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงในด้านใดซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการความยุติธรรมอยู่ในระดับปานกลาง จากที่องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้อธิบายข้อมูลก่อนการตัดสินใจตัดสินใจผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นต้นว่าสาเหตุของการถูกร้องเรียนในเรื่องการบริการที่ช้าว่าเกิดขึ้นด้วยสาเหตุอะไร ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้อธิบายสาเหตุและให้โอกาสในการแก้ไข และแก้ตัวใหม่โดยการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และองค์การใช้กฎระเบียบในการลงโทษและให้รางวัลพนักงานที่เป็นแบบแผนเดียวกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ แต่ยังพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการความยุติธรรม ยังอยู่ในระดับปานกลาง องค์การควรเพิ่มการสื่อสารในองค์การให้มากยิ่งขึ้น หรือมีการชี้แจงให้พนักงานได้รับทราบเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันถึงกระบวนการตัดสินใจผิดพลาดในการทำงานของพนักงานว่าเป็นอย่างไรเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ในแต่ละครั้งในหน่วยงาน

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง เพื่อเป็นการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น องค์การควรจัด

กิจกรรมที่ส่งเสริมและเพิ่มการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารในองค์การที่พนักงานมีความต้องการใคร่รู้เพิ่มมากขึ้น ในทุกๆ เรื่องที่เกิดขึ้นในองค์การที่สามารถเปิดเผยได้ จากที่องค์การเคยทำอยู่แล้วแต่อาจจะเพิ่ม การจัดลำดับความจำเป็นและความสำคัญของข่าวสารในองค์การไว้เป็นข่าวสารที่ต้องแจ้งกับพนักงานอย่างรวดเร็ว ระดับ 1, ระดับ 2, ระดับ 3, เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์และเพื่อเป็นการลดการเกิดข่าวลือต่าง ๆ อีกทั้งควรกระจายข่าวสารในองค์การให้มีการรับรู้ได้ครอบคลุม และรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดการความเข้าใจตรงกัน รวมทั้งการตีประกาศเป็นเอกสารไว้ในที่ที่พนักงานสามารถอ่านได้ทุกคน จากที่เคยปฏิบัติอยู่แล้วแต่อาจจะมีความล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ หัวหน้างานควรจัดให้มีการประชุม และแจ้งให้พนักงานได้รับทราบอย่างรวดเร็วในทุกครั้งที่ได้รับข่าวสารในเรื่องที่เกี่ยวกับองค์การ ซึ่งเหล่านี้จะสามารถเพิ่มการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การให้เพิ่มสูงขึ้นได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรขยายขอบเขตการศึกษาวิจัยนี้ไปยังกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ เป็นต้นว่า ให้หัวหน้างานประเมินตัวเองร่วมด้วย เพื่อเปรียบเทียบและนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
2. ควรขยายขอบเขตการศึกษาวิจัยให้ครอบคลุมตัวแปร และปัจจัยอื่น ๆ สาเหตุที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน เช่น คุณภาพชีวิตในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ความสามารถตนเอง การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทัศนคติต่องาน วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น
3. ศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์พนักงาน หรือใช้แบบสอบถามที่เป็นแบบปลายเปิดร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะใช้อธิบายเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กวี วงศ์พุด. 2542. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บี.เค. อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด.
- กานดา จันทร์เข้ม. 2546. จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์.
- กิริติ รุ่งแจ้ง. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน (Online).
[http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/), 10 พฤษภาคม 2550.
- จินตนา พงษ์ศรีทอง. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(จิตวิทยาอุตสาหกรรม), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชนิดดา เพชรประยูร. 2545. การรับรู้บรรยากาศองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(จิตวิทยาอุตสาหกรรม), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชญาณุช ลักษณะวิจารณ์. 2541. ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อผู้นำกับบรรยากาศองค์การ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(จิตวิทยาอุตสาหกรรม), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชานานันท์ รอดงาม. 2543. แบบของผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงาน (Online).
[http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/), 10 พฤษภาคม 2550.
- ชาญชัย อาจิณสมาจารย์. 2544. ศิลปการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อส่งเสริมการศึกษา.
- ชูไชย สมितिไกร. 2543. “แนวทางการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม.” วารสารวารสารเพิ่มผลการผลิต 3 (กุมภาพันธ์-มีนาคม): 45

นรินทร์ แจ่มจำรัส. 2546. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

นิตย์ สัมมาพันธ์. 2547. ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

นุชกร จันทร์แปลง. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2546. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพฯเอกเพลส จำกัด.

นงลักษณ์ นิมปี. 2547. บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Online).

[http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/), 5 พฤษภาคม 2550.

รติกร เวชชะ. 2541. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบของผู้นำ

(Online). [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/), 10 พฤษภาคม 2550.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.” วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 28 (2): 31-48

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2547ก. โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เขาวนอารมณ์และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. (อัคราณา).

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2547ข. ภาวะผู้นำกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รัตนา บรรยงคนันท์. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิริญปิตร วัฒนา. 2545. ดักลาส แมคเกรเกอร์ **Managing the human side of The Enterprise**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทแปลนพรีนติ้ง จำกัด.

วีรศักดิ์ บุญเอียด. 2548. การรับรู้บรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน กิจกรรมร่วมค้า ไทย-โมบาย(Online). [http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/), 5 พฤษภาคม 2550.

วุฒิพงศ์ เมฆสกุล. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานสำนักงานงบประมาณ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2542. สถิติวิจัย. กรุงเทพมหานคร: พีเอ็นการพิมพ์.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2547. การวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลในการวิจัยโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windown v.10-12. กรุงเทพมหานคร: พีเอ็นการพิมพ์.

บุญธรรม จิตอนันต์. 2546. การวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประเวศ วสี. 2540. ภาวะผู้นำความเป็นไปในสังคมและวิธีการแก้ไข. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2537. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ.
- เพ็ญแข แสงแก้ว. 2541. **การวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. **แรงจูงใจในการทำงาน**. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์.
- พรรณิภา สืบสุข. 2548. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาล ความสุขในการทำงาน.” (Online).
[Http://library.car.chula.ac.th:82/search*thx/Xjob+satisfaction&SORT=D/Xjob+satisfaction&SORT=D&extended=0&SUBKEY=job%20satisfaction](http://library.car.chula.ac.th:82/search*thx/Xjob+satisfaction&SORT=D/Xjob+satisfaction&SORT=D&extended=0&SUBKEY=job%20satisfaction), 20 มีนาคม 2550.
- การดี อนันตนาวิ. 2548. **ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตการศึกษาและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา** (Online).
[http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/\[in=book1.par\]/](http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe/[in=book1.par]/), 10 พฤษภาคม 2550.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2540. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ทองหล่อ ไชยเดช. 2544. **ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธงชัย สันติวงศ์. 2540. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรวุฒิ บุญยโสภณ. 2534. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ม.ป.ป.. **“Fairness in Idiosyncratic work arrangements: Justice as an I-Deal.”** (Online). [Http://dpa1.com/AllDocs/แนวคิดของความยุติธรรมในองค์การ.doc](http://dpa1.com/AllDocs/แนวคิดของความยุติธรรมในองค์การ.doc), 23 มีนาคม 2549.

สมยศ นาวิการ. 2540. **การบริหารพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สยามเมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).

สมยศ นาวิการ. 2544. **ทฤษฎีองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ 1991 จำกัด.

สมยศ นาวิการ. 2548. **การบริหารการพัฒนาและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ 1991 จำกัด.

สิริอร วิชาวุธ. 2544. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรพล พยอมเยี่ยม. 2541. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร: โครงการส่งเสริมผลิตตำราและเอกสารการเรียนการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุริยา ศคิน. 2547. **ผู้นำที่เป็นศูนย์รวมแห่งแรงบันดาลใจ**. กรุงเทพมหานคร: ภูมิดอนิ่ง.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2542. **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2545. **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2537. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ 1991 จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.

ศรีสกุล สังข์ศรี. 2541. “ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา: ศึกษากรณีเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่.” (Online).

<http://research.mol.go.th/prg/eachview.php?okey=NR47263&prg=viewrech.php&Page=66&PHPSESSID=4ed93b980af2fd6da3b8d36dbfa3b7ad>, 30 มีนาคม 2550.

อารี เพชรผด. 2537. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลกรพิมพ์.

อิสระ บุญญะฤทธิ์. 2547. **ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ บรรยาการองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(จิตวิทยาอุตสาหกรรม), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อุทุมพร จามรمان. 2537. **ทฤษฎีการวัดทางจิตวิทยา**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วน จำกัด ฟันนี้พับบริษัท.

Erturk A, et al. 2004. **Promoting organizational citizenship behaviors: Relative effects of job satisfaction, organizational commitment, and perceived managerial fairness**. (Online). <Http://www.feas.metu.edu.tr/metusd/online/2004/2/3.pdf>, March 25, 2550

Baron, R. A., & D. Byrne. 1991. **Social Psychology: Understanding Human Interaction**. 6th ed. Boston: Allyn & Bacon.

Colquitt, J. A. 2004. Does the Justice of the One Interact with the Justice of the Many? Reaction to Procedural Justice in Teams. **Journal of Applied Psychology**. American Psychological Association 89: 633.

Carr, Z. Jennifer et al. 2003. "Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes". **Journal of Applied Psychology** 88: 605.

Gibson, L. J., J. M. Ivancevich, and J. H. Donnelly. 1997. **Organizations Behavior Structure Processes**. 9th ed. United States: The McGraw-Hill Companies.

Greenberg, J. 2002. **Managing Behavior in Organizations**. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Hackman, J. R. 1987. **The design of work teams**. P. 315-342 in Jay W. Lorsch (Ed)., *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Herzberg, Mausner, and B. Snyderman. 1959. **The motivation to work**. 2nd ed. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Ivancevich, J. M. and M. T. Matteson, 2002. **Organizational Behavior and Management** 6th ed New York: McGraw-Hall Book Co.

Kurt T., Dirks. 2002. "Trust in Leadership : Meta-Analytic finding and implications for reseach and practic." **Journal of Applied Psychology** 87 (4): 611

Rentsch J.R. 1990. "Climate and Culture: Interaction and Qualitative and Differences in Organizational Meanings". **Journal of Applied Psychology** 75: 668.

Paglis, L., & Green, S. 2002 . "Leadership self-efficacy and manager's motivation for leading change". **Journal of Organizational**. 23: 215.

Moorhead, G. and WGriffin, Rick. 2001. **Organizational Behavior**. 6th ed. New York: Houghton Mifflin Co.

Muchinsky, P.M. 2000. **Psychology Applied to Work**. 6th ed. California: Wadsworth/Thomson Learning Inc.

Muchinsky, P. M. 2003. **Psychology Applied to Work**. 7th ed. California: Wadsworth/Thomson Learning Inc.

- Northhouse, Peter G. 2001. **Leadership: Theory and Practice**. 2nd ed. London: Sage Publications. Inc.
- Robbin, S.P. 1998. **Organizational Behavior**. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robbin, S.P. 2001. **Organizational Behavior**. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Schultz, D. P. and E. S. Schultz. 2002. **Psychology & Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Stringer, 2002. **Leadership And Organizational Climate**. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Thompson, L.L. 2003. **The Social Psychology of Organizational Behavior**. New York: Taylor & Francis Books, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] ที่ถูกต้อง หรือตรงกับความเป็นจริง
เพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

[] หญิง [] ชาย

2. อายุ..... ปี เดือน

3. สถานภาพสมรส

[] โสด [] สมรส [] ม้าย/หย่าร้าง

4. ระยะเวลาการทำงาน ปี เดือน

5. วุฒิการศึกษา

[] ต่ำกว่า ป.ว.ช หรือ [] ปริญญาตรี [] อื่น ๆ ระบุ
เทียบเท่า

[] ป.ว.ส. [] ปริญญาโท

6. เงินเดือน

[] ต่ำกว่า 5,000 บาท [] 7,001- 9,000 บาท [] 11,001 บาท ขึ้นไป

[] 5,001-7,000 บาท [] 9,001- 11,000 บาท

ส่วนที่ 2 วัดการรับรู้ภาวะผู้นำ (ผู้สนใจติดต่อสอบถามที่ ผศ.ดร รัตติกรณ์ จงวิศาล คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์)
--

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถาม ว่าตรงกับความเป็นจริงหรือ
ความรู้สึกของท่าน มากน้อยเพียงใด ด้วยการกาเครื่องหมาย ✓ (โปรดทำแบบสอบถามทุกข้อ)

การรับรู้บรรยากาศองค์การ		ความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
1.	ในการทำงานข้าพเจ้ารู้ว่าใครคือผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า					
2.	งานในองค์การของข้าพเจ้า มีการระบุหน้าที่ที่ชัดเจน					
3.	ในองค์การแห่งนี้ มีความชัดเจนว่าใครมีอำนาจอย่างเป็นทางการในการตัดสินใจ					
4.	งานในองค์การที่เกิดความยุ่งยากในบางครั้งเป็นผลมาจากการขาดการวางแผนและการจัดการที่ดี					
5.	พนักงานขององค์การนี้ ตั้งมาตรฐานการทำงานของตนเองไว้สูง					
6.	พนักงานขององค์การนี้เชื่อว่างานที่ทำคืออยู่แล้วไม่จำเป็นต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอีก					
7.	ในองค์การแห่งนี้ มีการกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
8.	พนักงานในองค์การแห่งนี้มีความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง					
9.	การทำงานของข้าพเจ้าแต่ละงาน ข้าพเจ้ามีอำนาจในการตัดสินใจในงานด้วยตัวเอง					
10.	หลักในการทำงานในองค์การแห่งนี้เน้นว่าพนักงานควรจะแก้ปัญหาด้วยเอง					
11.	พนักงานในองค์การนี้จะไม่ก้าวหน้าหากไม่ใส่ใจสร้างผลงานด้วยตนเอง					
12.	องค์การแห่งนี้มีเกณฑ์การให้รางวัลที่แน่นอนกับพนักงานที่ทำงานได้ดี					
13.	รางวัล หรือสิ่งตอบแทน ที่ได้รับจากการทำงานมีความเหมาะสมแล้วกับผลของการทำงาน					
14.	ในองค์การแห่งนี้ มีระบบการสนับสนุนให้พนักงานที่มีผลงานและความเหมาะสมได้ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น					

การรับรู้บรรยากาศองค์กร		ความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
15.	ในองค์กรแห่งนี้ พนักงานไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน					
16.	ในองค์กรแห่งนี้ พนักงานจะได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน					
17.	เมื่อทำงานผิดพลาด พนักงานในองค์กรแห่งนี้มักได้รับความเห็นอกเห็นใจจากผู้บังคับบัญชา					
18.	เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่ยาก พนักงานสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
19.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าได้ร่วมทำงานอยู่ในทีมที่ดี					
20.	โดยทั่วไปแล้วข้าพเจ้าจะยึดมั่นอยู่กับเป้าหมายขององค์กร					
21.	พนักงานในองค์กรรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
22.	พนักงานในองค์กรนี้ใส่ใจในทุกเรื่องที่เกิดขึ้นในองค์กร					
23.	เท่าที่ข้าพเจ้าพบ พนักงานส่วนใหญ่ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร					

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเพื่อวัดระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถาม ว่าตรงกับความเป็นจริงหรือ
ความรู้สึกของท่าน มากน้อยเพียงใด ด้วยการกาเครื่องหมาย ✓ (โปรดทำแบบสอบถามทุกข้อ)

การรับรู้ความยุติธรรม		ความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1.	พนักงานได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบการความ รับผิดชอบในงานที่ทำ					
2.	พนักงานได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับผลการ ปฏิบัติงานที่ทำ					
3.	องค์กรนี้ให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับทักษะและ ความสามารถของพนักงาน					
4.	องค์กรนี้ให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมกับความพยายามในการทำงานของ พนักงาน					
5.	องค์กรนี้มีหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรมในการพิจารณาผลตอบแทนแก่ พนักงานทุกคน					
6.	องค์กรนี้มีเกณฑ์ที่ยุติธรรมในการพิจารณาจ่ายเงินเดือนตามคุณสมบัติ ของพนักงาน					
7.	องค์กรใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดียวกันกับพนักงาน ทุกคน					
8.	องค์กรมีการประกาศให้พนักงานทราบถึงกระบวนการพิจารณาให้ ผลตอบแทนแก่พนักงาน					
9.	องค์กรมีกระบวนการพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่พนักงานที่เหมาะสม					
10.	องค์กรมีการนำข้อมูลที่ถูกต้องมาใช้ในกระบวนการพิจารณา ผลตอบแทน					
11.	กระบวนการพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่พนักงานมีการรวบรวมข้อมูลที่ ถูกต้องเพื่อใช้ในการตัดสินใจ					

การรับรู้ความยุติธรรม		ความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
12.	กระบวนการพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่พนักงานสามารถแก้ไขได้ในกรณีที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการตัดสินใจ					
13.	กระบวนการพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่พนักงานได้มีการพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุมแล้วก่อนการตัดสินใจ					
14.	กระบวนการพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่พนักงานมีจริยธรรมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป					
15.	องค์กรแห่งนี้ได้ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยการให้ความเคารพ					
16.	องค์กรให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงาน					
17.	องค์กรเห็นความสำคัญของพนักงานในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง					
18.	องค์กรได้ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนด้วยความเอาใจใส่					
19.	องค์กรได้ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความให้เกียรติ					
20.	องค์กรนี้ให้ข้อมูลข่าวสารพนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน					
21.	ข้อมูลข่าวสารที่องค์กรแจ้งแก่พนักงานชัดเจน โปร่งใส					
22.	ข้อมูลข่าวสารที่องค์กรแจ้งแก่พนักงานมีความถูกต้อง					
23.	ข้อมูลข่าวสารที่องค์กรแจ้งแก่พนักงานอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล					

ส่วนที่ 5 ข้อคำถามเพื่อวัดระดับความพึงพอใจในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถาม ว่าตรงกับความเป็นจริงหรือความรู้สึกของท่าน มากน้อยเพียงใด ด้วยการกาเครื่องหมาย ✓ (โปรดทำแบบสอบถามทุกข้อ)

ความพึงพอใจในการทำงาน		ความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.	ฉันได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ					
2.	ฉันได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน					
3.	ฉันพอใจกับสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนเช่น ค่ารักษาพยาบาล การไปทัศนศึกษาต่างจังหวัด					

ความพึงพอใจในการทำงาน		ความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	ฉันรู้สึกว่าการที่ฉันทำมีเกียรติมีศักดิ์ศรี					
5	เมื่อมีคนถามถึงหน้าที่การงานฉันสามารถตอบได้อย่างภาคภูมิใจ					
6	เพื่อนร่วมงานทุกคนมีความเห็นใจ และเข้าใจ ซึ่งกันและกัน					
7	เพื่อนร่วมงานทุกคนยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
8	ฉันสามารถพูดคุยกับเพื่อน ๆ ในแผนกเดียวกันได้ในทุกเรื่องแม้ไม่ใช่เรื่องงาน					
9	ฉันยอมรับในข้อบกพร่องของเพื่อนร่วมงานได้เสมอ					
10	ฉันให้อภัยในข้อบกพร่องของเพื่อนร่วมงานได้เสมอ					
11	ฉันได้รับความช่วยเหลือ ในเรื่องทั่วไปจากหัวหน้างาน					
12	หัวหน้างานให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน					
13	หัวหน้างานเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของผู้ได้บังคับบัญชา					
14	หัวหน้างานมีความเข้าใจและเห็นใจเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน					
15	หัวหน้างานมีการบริหารงานอย่างดี					
16	หัวหน้างานสามารถมอบหมายงานพนักงานแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม					
17	หัวหน้างานส่งเสริม และสนับสนุนพนักงานในการปฏิบัติงาน					
18	ฉันเห็นด้วยว่าองค์การนี้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ					
19	ฉันเห็นด้วยว่านโยบายขององค์การเป็นนโยบายที่ดีและมีประโยชน์					
20	ฉันเห็นด้วยว่านโยบายที่กำหนดขึ้นมาทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าได้แน่นอน					
21	องค์การเขียน และประกาศนโยบายให้พนักงานทราบเป็นลายลักษณ์อักษร					
22	หน่วยงานมีอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและเหมาะสม					
23	เมื่อเกิดปัญหาในงาน หัวหน้างานตัดสินใจแก้ปัญหาได้เหมาะสมและยุติธรรม					
24	สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกสบาย					
25	ฉันพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานในปัจจุบัน					

ความพึงพอใจในการทำงาน		ความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
26	บรรยากาศในการปฏิบัติงานเหมาะสมดีแล้ว					
27	ฉันมีความสุขเมื่อทำงานที่องค์กรนี้					
28	การทำงานในองค์กรนี้ทำให้ฉันมีเวลาให้กับครอบครัวหลังเวลาเลิกงานแล้ว					
29	ปริมาณงานกับจำนวนพนักงานมีความเหมาะสม					
30	องค์กรมีหลักประกันความมั่นคงในงานให้กับพนักงานทุกคน					
31	ฉันมั่นใจในความมั่นคงในองค์กรแห่งนี้					

ภาคผนวก ข
คุณภาพแบบวัดในการวิจัย

ตารางผนวกที่ 1 ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อโดยใช้ Item-total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม ภาวะผู้นำ

ข้อที่	ค่า Item-total Correlation
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
1	.3838
2	.4300
3	.3681
4	.1096
5	.5759
6	.3640
7	.6445
8	.3315
9	.6363
10	.5757
11	.6914
12	.3943
13	.6847
14	.5233
15	.6528
16	.7701
17	.3833
18	.4899
19	.4580
20	.2533
21	.6702
22	.5935
23	.6862
24	.6953
25	.5463

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า Item-total Correlation
26	.7224
27	.7037
28	.6836
29	.6994
30	.3833
31	.6608
32	.3503
33	.6326
34	.6246
35	.6253
36	.7281
37	.3744
38	.6916
39	.4969
40	.6466
41	.6805
42	.6889
43	.4974
44	.3573
45	.5152
46	.6675
47	.2985
2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	
48	.5416
49	.6106
50	.4441
51	.4673

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า Item-total Correlation
52	.6231
53	.7109
54	.4315
55	.3236
56	.4320
57	.3537
58	.3231
59	.5352
60	.2436
61	.3985
62	.4566
63	.3400
64	.6818
65	.6956
66	.7371
67	.4671
68	.5548
69	.5454
70	.6584
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	
71	.9308
72	.8986
73	.8955
74	.7491
75	.8858
76	.7796

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า Item-total Correlation
77	.9130
78	.8977

ตาราง ผนวกที่ 2 ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อโดยใช้ Item-total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม การรับรู้บรรยากาศองค์กร

ข้อที่	ค่า Item-total Correlation
1. มิติโครงสร้างองค์กร	
1	.0364
2	.4456
3	.5844
4	.2554
2. มิติมาตรฐาน การทำงาน	
5	.4333
6	.2147
7	.6676
8	.5974
3. มิติความท้าทายและรับผิดชอบ	
9	.4419
10	.2392
11	.2601
4. มิติด้านการเห็นคุณค่า	
12	.5298
13	.3442
14	.5129
5. มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน	
15	.4491

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า Item-total correlation
16	.5534
17	.5626
18	.4836
19	.2189
6. มิติความเป็นหนึ่งเดียว	
20	.7759
21	.6445
22	.6928
23	.7568

ตารางผนวกที่ 3 ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อโดยใช้ Item-total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

ข้อที่	ค่า Item-total Correlation
1. ด้านการกระจายผลประโยชน์ตอบแทน	
1	.8627
2	.8436
3	.6838
4	.8742
5	.7761
6	.6330
7	.8046
2. ด้านกระบวนการ	
8	.6983
9	.8793
10	.8356

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า Item-total Correlation
11	.7766
12	.8239
13	.8376
14	.8606
3. ด้านปฏิสัมพันธ์บุคคลภายในองค์กร	
15	.7237
16	.6325
17	.7998
18	.7813
19	.6007
20	.6440
21	.6365
22	.7602
23	.7154

ตาราง ผนวกที่ 4 ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อโดยใช้ Item-total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม ความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อที่	ค่า Item-total Correlation
1. ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน	
1	.3311
2	.3191
3	.4531
2. ด้านตำแหน่งงานสถานภาพ	
4	.4121
5	.5660

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า Item-total Correlation
3. ด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน	
6	.5012
7	.4729
8	.1766
9	.5044
10	.6337
4. ด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา	
11	.2709
12	.3624
13	.0096
14	.3772
5. การควบคุมดูแล	
15	.3539
16	.2218
17	.2627
6. นโยบายการทำงานและการบริหารงาน	
18	.5913
19	.5114
20	.5756
21	.7140
22	.1387
7. สภาพการทำงาน	
23	.4447
24	.7228
25	.6466
26	.6050

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า Item-total Correlation
8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว	
27	.7763
28	.3941
29	.6385
9. ความมั่นคงในการทำงาน	
30	.7596
31	.7210

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล	นางสาวสิริน ใจหาญ
วัน เดือน ปี ที่เกิด	10 ตุลาคม 2511
สถานที่เกิด	จังหวัดอุบลราชธานี
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต(การจัดการทั่วไป) สถาบันราชภัฏจันทรเกษม
ตำแหน่งปัจจุบัน	ฝ่ายขายต่างประเทศ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท โกะ (บางกอก) จำกัด