



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรม

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา
ในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

Leadership, Job Satisfaction and Employee Engagement of Supervisor in a Group of
Plastic Company

นามผู้วิจัย นางสาวนิธิพรรณ พิทักษ์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ด.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ธีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา
ในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

Leadership, Job Satisfaction and Employee Engagement of Supervisor
in a Group of Plastic Company

โดย

นางสาวนิธิพรรณ พิทักษ์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2553

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นิธิพรรณ พิทักษ์ 2553: ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพัน
ของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
ภาควิชาจิตวิทยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์
รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค. 117 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและ
ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน 2) เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานตามปัจจัย
ส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการทำงาน และเงินเดือน 3) ศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่างภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน 4) ศึกษาตัวพยากรณ์
ร่วมที่สามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัท
พลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัท
พลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จำนวน 129 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบวัดภาวะผู้นำ
แบบวัดความพึงพอใจในงานและแบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน วิเคราะห์ข้อมูลใช้
โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ค่า t-test ค่า F-test สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการถดถอย
พหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชามีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับ
ค่อนข้างสูง และพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง
ที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการทำงาน และเงินเดือนต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของ
พนักงานไม่ต่างกัน และพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันของ
พนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก
กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่ร่วมกันทำนาย
ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน คือ ภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงาน โดยสามารถร่วมกัน
พยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และร่วมกัน
พยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ได้ร้อยละ 60.5

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Nitiphan Pithak 2010: Leadership, Job Satisfaction and Employee Engagement of Supervisor in a Group of Plastic Company. Master of Science (Industrial Psychology), Major Field: Industrial Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Rattigorn Chongvisal, Ph.D. 117 pages.

The objectives of this research were; 1) to study the level of leadership, job satisfaction and employee engagement 2) to compare employee engagement by sex, age, status, time of work and income 3) to study the relationship between leadership, job satisfaction with employee engagement 3) to find variables which could predict employee engagement of supervisor in a group of plastic company. The study was based on the behavior of a group of 129 supervisors of a group of plastic company. Data were collected by leadership test, job satisfaction test, and employee engagement test, which were analyzed by a computer program. The statistical methods were percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, Pearson's product moment correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis.

The results showed that supervisors of a group of plastic company had a rather high level of leadership, a rather high level of job satisfaction, a rather high level of employee engagement. And the employee engagement were not significantly different by sex, age, status, time of work and income. And the research indicated that leadership and job satisfaction were positively related to employee engagement at .01 level of significance. The predictors of employee engagement were leadership and job satisfaction attributed at .05 level of significance at the percentage of 60.5.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาที่ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์วัลย์ สุรินยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพทินนา สมุทรานนท์ ประธานการสอบ ที่ได้ให้ความกรุณาและความอนุเคราะห์ในการให้คำแนะนำ ให้ คำปรึกษา รวมทั้งให้กำลังใจในการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เริ่มเขียน โครงร่างวิทยานิพนธ์จนสำเร็จ ลุล่วงเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร ผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก ที่ได้ให้ความกรุณาให้ข้อเสนอแนะที่มีคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ เล่มนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาจนสำเร็จ รวมถึงขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาของ ผู้ตอบแบบสอบถาม รวมถึงฝ่ายบุคคลของบริษัทที่ให้ ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาในการตอบ แบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนๆ สตรีวิทยา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และจิตวิทยาอุตสาหกรรม (ภาคพิเศษ) รุ่น 12 ทุกคน สำหรับคำแนะนำ ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ คำปลอบโยน และมีมิตรภาพที่มีให้กัน เสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ พี่ชาย ที่เป็นผู้ที่อยู่เบื้องหลังแห่ง ความสำเร็จในทุกช่วงเวลา คอยสนับสนุนในด้านการเรียน ช่วยเหลือดูแลและเป็นกำลังใจตลอดมา คุณน้า คุณอา คุณตา ทุกคนรวมถึง คุณปู่ คุณย่า คุณตา คุณยายที่ล่วงลับไปแล้ว เป็นแรงใจในการ เรียนและการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ของผู้วิจัยตลอดมา และขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ไม่สามารถ กล่าวนามได้หมดที่คอยให้กำลังใจมาตลอดตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาจนกระทั่งจบการศึกษา ณ ปัจจุบันนี้

นิธิพรรณ พิทักษ์

พฤษภาคม 2553

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	8
ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	23
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยืดหยุ่นของพนักงาน	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
กรอบแนวคิดในการวิจัย	52
สมมติฐานในการวิจัย	53
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	57
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล	62
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	62
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	63
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	65
ผลการวิจัย	65
ข้อวิจารณ์	78

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	88
สรุปผลการวิจัย	89
ข้อเสนอแนะ	92
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	95
ภาคผนวก	103
ภาคผนวก ก แบบวัดในการวิจัย	104
ภาคผนวก ข ค่า Item Total Correlation ของแบบสอบถาม	113
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	117

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	66
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำความพึงพอใจในงาน และระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีเพศต่างกัน	67
3	เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีอายุต่างกัน	70
4	เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน	70
5	เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีเงินเดือนต่างกัน	71
6	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน	71
7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน	73
8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน	76
10	วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันสามารถทำนายความยึดมั่นผูกพัน ของพนักงานระดับบังคับบัญชา	77
11	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	78
ตารางผนวกที่		
1	ค่า Item Total Correlation ของแบบวัดภาวะผู้นำ	114
2	ค่า Item Total Correlation ของแบบวัดความพึงพอใจในงาน	115
3	ค่า Item Total Correlation ของแบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน	116

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ความสัมพันธ์และผลกระทบของผู้นำทั้ง 2 มิติ กับขวัญกำลังใจและผลการปฏิบัติงาน	12
2	แบบแผนของพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะตามทฤษฎีของ Hersey and Blenchards	16
3	ปัจจัยที่ทำให้คนไม่พึงพอใจและปัจจัยที่ทำให้คนพึงพอใจ	28
4	The Gallup Path	37
5	ลำดับขั้นของความผูกพัน	41

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นยุคที่มีการแข่งขันกันสูงทั้งทางด้านธุรกิจ การบริหาร การจัดการ ฯลฯ จึงทำให้องค์การนั้นมีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากในแต่ละองค์กรต้องแข่งขันกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางด้านธุรกิจ ดังนั้น ทรัพยากรบุคคล ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา (จารุพงศ์ พลเดช, 2551) ซึ่งองค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความรู้ความสามารถในการเผชิญปัญหาต่างๆ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และใช้ศักยภาพของแต่ละบุคคลที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถ องค์กรนั้นก็จะมีบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม การที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจให้กับพนักงาน คอยผลักดันและเสริมสร้างกำลังใจของพนักงาน เป็นทั้งผู้วางแผน ควบคุม ตรวจสอบและอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานเป็นเสมือนตัวกลางในการประสานงานระหว่างองค์กร พนักงานให้มีการประสานและสอดคล้องกัน และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนั้นแล้วบทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานซึ่งนั่นก็คือการสร้างคามยึดมั่นผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กรนั่นเอง (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2550) ถ้าหากองค์กรใดมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงเป็นสิ่ง

สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ซึ่งต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อองค์กรมากที่สุด (วิเชียร วิทยอุดม, 2548)

ในสภาพที่องค์กรในปัจจุบันต้องมีการวางแผนกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินตามขั้นตอนต่างๆแล้ว องค์กรยังต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นประการสำคัญ โดยบุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ มีจิตสำนึกที่ดี มีความเต็มใจและทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจอย่างเต็มที่ในการทำงาน ดังนั้นสิ่งที่องค์กรต้องทำคือการสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานมากที่สุด ซึ่งถ้าองค์กรมีการสื่อสารที่ดีกับพนักงานและสามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กรได้อย่างแท้จริง ผลดีต่อองค์กรก็คือองค์กรก็จะสามารถลดอัตราการขาดงาน ได้รับผลตอบแทนจากลูกค้าที่ดีขึ้น และมียอดขายที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้สามารถเพิ่มผลตอบแทนให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเพิ่มการลงทุนในองค์กรได้ ส่วนผลดีต่อพนักงานคือ พนักงานมีสัมพันธภาพที่เหนียวแน่นกับผู้บริหาร โดยได้รับการสื่อสารที่ชัดเจนจากผู้บริหาร และมีแนวทางที่ชัดเจนในการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้ดีที่สุด รวมถึงมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้พนักงานจะรู้สึกถึงคำมั่นสัญญาที่องค์กรและทุ่มเทเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (สวนีย์ แก้วมณี, 2549)

จะเห็นได้ว่าจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก พนักงานในองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่ทำงานต่างๆ ในองค์กรขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี หากองค์กรมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ งานต่างๆ ก็จะประสบความสำเร็จ ดังนั้นสิ่งที่หลายองค์กรดำเนินการก็คือต้องการแสวงหาวิธีการในการสร้างและพัฒนาคนให้มีความสามารถ เป็นผลให้มีกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อจะทำให้คนมีศักยภาพที่สูงขึ้น อันนำไปสู่ความสามารถในการทำงาน สร้างผลผลิตให้กับองค์กร อีกทั้งยังมีระบบการธำรงรักษาคคนไว้เป็นอย่างดีก็สามารถใช้กำลังคนที่มีความสามารถได้อีกในระยะยาว (อภิรัช ศรีเมือง, 2549)

จากแนวคิดและหลักการต่างๆ ข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ ระดับความพึงพอใจในงาน และระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง
4. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบถึง ระดับภาวะผู้นำ ระดับความพึงพอใจในงานและระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ทราบความแตกต่างของความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และทราบปัจจัยพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะตัวแปรภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยศึกษาเฉพาะพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมขนาดกลางแห่งหนึ่ง จำนวน 191 คน และมีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent variables)

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 เพศ
- 1.2 อายุ
- 1.3 ระยะเวลาในการทำงาน
- 1.4 เงินเดือน

2. ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น
- 2.3 การมีศีลธรรมในการประกอบการ
- 2.4 ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์
- 2.5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม
- 2.6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ

3. ความพึงพอใจในงาน ซึ่งประกอบด้วย

- 3.1 นโยบายและการบริหาร
- 3.2 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล
- 3.3 ลักษณะของงาน
- 3.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 3.5 เงินเดือนและสวัสดิการ
- 3.6 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 3.7 ความก้าวหน้าในงาน

ตัวแปรตาม (Dependent variables)

คือ ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

นิยามศัพท์

ผู้วิจัยได้ให้คำนิยามศัพท์ เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

พนักงานระดับบังคับบัญชา หมายถึง พนักงานที่ทำงานอยู่ในระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจูงใจหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมหรือกลุ่มหรือองค์การ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ โดยใช้แนวคิดของรัตติกर्ณ จงวิศาล (2549)

1. การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การ พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งตัวพนักงานระดับบังคับบัญชาเองต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานและให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

2. การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ออมชอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

3. การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีความพิถีพิถันกับคุณภาพสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

4. ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ปลูกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลูกฝังจริยธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีและดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม

6. การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับข้อดีของตนเอง

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทศนคติ ความรู้สึกในทางบวกของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีต่อการทำงาน และเป็นความรู้สึกที่ได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินจากการทำงานหรือจากประสบการณ์ในการทำงานของบุคคล โดยจำแนกได้ 7 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน โดยใช้ทฤษฎีของ Herzberg (1966)

1. นโยบายและการบริหาร หมายถึง แนวทาง เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การที่พนักงานปฏิบัติตามเพื่อให้ดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท

2. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับการยอมรับสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี เป็นที่เคารพนับถือ และเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ลักษณะของงาน หมายถึง งานมีความน่าสนใจ ทำท่ายความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์

4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เช่น อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ แสง เสียง ความชื้น รวมถึงการได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน

5. เงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง สิ่งที่พนักงานได้รับเป็นผลตอบแทนอย่างเหมาะสมอันเนื่องมาจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งตอบแทนอื่นๆ

6. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่พนักงานได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับการยกย่อง ชื่นชม และทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป

7. ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง พนักงานได้รับความก้าวหน้า มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร มีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กร มีสิ่งจูงใจในการทำงาน ได้รับการสนับสนุนที่ดี และปฏิบัติงานในสถานที่เครื่องมือพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวคิดของ The Gallup Organization (2000)

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

จากการตรวจเอกสารมีแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความความเชื่อมั่นผูกพันของพนักงาน
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2540: 103) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลโดยไม่บังคับในการที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541: 254) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ประเวศ ะสี (2544: 10) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันและร่วมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545: 238) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

Bass (1990, อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นบุคลิกภาพและผลกระทบของบุคลิกภาพของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการชักจูงให้ทำตาม ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการดำเนินการของการมีอิทธิพลเพื่อไปสู่เป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของการประสานกิจกรรมของบุคคลในกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของการโน้มน้าวชักจูง ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของบทบาทที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นการริเริ่มและการรักษาบทบาทในโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและภาวะผู้นำเป็นการรวมกันของปัจจัยสำคัญทั้งเกี่ยวกับตัวผู้นำและผู้ตาม

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลความสามารถและคุณลักษณะของผู้นำในการบังคับบัญชา ควบคุม ประสานงานของสมาชิกภายในกลุ่ม มีอิทธิพลโน้มน้าวชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ค้นคว้าและศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งมีหลายแนวทาง ซึ่ง แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ยุค (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545) ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดเอาลักษณะของผู้นำเป็นหลัก

ในอดีตมีความเชื่อว่าผู้นำคือคนที่มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากคนธรรมดา คือมีความอดทนที่สูงล้ำ มีน้ำใจ สู้เพื่ออุดมการณ์อย่างไม่ย่อท้อ ในยุคแรกๆ ของการศึกษาค้นคว้าเรื่องผู้นำ จึงศึกษาหาบุคลิกภาพที่เห็นว่าเป็นลักษณะของผู้นำ โดยเฉพาะไม่มีในคนที่เป็นผู้ตาม และลักษณะเหล่านี้ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา ทักษะเช่นนี้ คือถ้าใครมีลักษณะผู้นำอยู่ในตัว เมื่อถึงเวลาเขาจะเป็นผู้นำได้ทันที โดยไม่ต้องมีการฝึกฝนแต่อย่างใดทั้งสิ้น เช่น เฮบราเฮม ลินคอร์น วินสตัน เชอร์ชิล เหมมาเจอตุง โฮจิมิน เป็นต้น

นักจิตวิทยายุคแรกของการศึกษาวิจัยเรื่องผู้นำ จึงได้พยายามที่จะศึกษาเพื่อหาสาเหตุให้ได้ว่าลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีสิ่งใดบ้าง ซึ่งวิธีการวิจัยมักทำเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 สร้างเกณฑ์ในการเลือกผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับด้อยประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 2 ใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาคัดเลือกผู้นำที่มีบุคลิกภาพตามที่ต้องการ เช่น ความทะเยอทะยาน ลักษณะเผด็จการ ความเชื่อมั่นในตนเอง

ขั้นที่ 3 นำเอาผลของการวัดในขั้นที่ 2 มาเปรียบเทียบกับระหว่างผู้นำทั้งสองประเภทที่คัดมาจากขั้นที่หนึ่ง ถ้าลักษณะใดต่างกันก็ยึดเอาลักษณะนั้นเป็นลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำประเภทนั้นต้องมี (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, ม.ป.ป.: 252-253 อ้างใน ศักดิ์ไทย สุริยจาวร, 2545)

จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาไม่สามารถให้ข้อสรุปที่แน่นอนถึงลักษณะผู้นำได้ นอกจากนี้ถึงแม้ว่าบุคคลจะมีลักษณะบางประการที่สามารถบ่งชี้ถึงความเป็นผู้นำ ก็ไม่แน่ว่าบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวจะเป็นผู้นำที่ดี โดยอาจกล่าวได้ว่า แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีนี้มีข้อจำกัด (ฉวีรัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551) ดังนี้

1) ไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม แนวความคิดด้านลักษณะเฉพาะของผู้นำจะสนใจแต่ผู้นำและภาวะผู้นำ โดยมีได้ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์และสมาชิกในกลุ่ม

2) ขาดข้อมูลสนับสนุนเชิงวิทยาศาสตร์ เนื่องจากอาศัยข้อมูลจากการสืบค้นทางประวัติศาสตร์ที่มีได้มีการยอมรับและยืนยันอย่างชัดเจน ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลยังมิได้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และหลักการวิจัยเข้ามาประยุกต์ ทำให้เกิดความไม่แน่นอนและขาดความน่าเชื่อถือ

3) ไม่มีข้อสรุปที่แน่นอน ยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่แน่นอนตามหลักวิทยาศาสตร์ อีกทั้งเมื่อเวลาผ่านไป ลักษณะต่างๆ ของผู้นำก็ได้เพิ่มมากขึ้น โดยที่บางลักษณะจะขัดแย้งกัน ในขณะที่ลักษณะบางประการที่พบในผู้นำ ก็สามารถพบได้ในบุคคลทั่วไป เป็นต้น

2. การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดแบบแผนพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำในยุคนี้ยังเน้นศึกษาผู้นำ และได้มุ่งความสนใจมาสู่ประเด็นที่ว่าผู้นำที่ดีทำอะไรบ้าง มีความเชื่อว่าสามารถจำแนกผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกจากผู้นำนอกประสิทธิภาพได้จากการสังเกตพฤติกรรมที่ผู้นำเหล่านั้นกระทำ

การวิจัยที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในยุคนี้คือ การวิจัยของคณะอาจารย์ ณ มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตแห่งสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยนี้ทำให้เกิดแบบทดสอบวัดภาวะผู้นำ และการแบ่งมิติของภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ ซึ่ง Fleishman and Harris (1962 อ้างใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545) ได้ให้คำนิยามมิติของพฤติกรรมผู้นำ ไว้ดังนี้

2.1 พฤติกรรมผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration Structure) หมายถึง พฤติกรรมที่ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน ความยกย่องยอมรับกัน การให้ความอบอุ่นใจ ความสนิทสนมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และพฤติกรรมอื่นๆที่เน้นความห่วงใยต่อสมาชิกกลุ่มว่าได้รับการตอบสนองความต้องการหรือไม่ การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน การตัดสินใจ การใช้สื่อสารสองทาง เป็นต้น สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำมีตินี้มุ่งไปทางมนุษยสัมพันธ์

2.2 พฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน (Initiative Structure) หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งการจัดระเบียบงาน การสั่งงาน การคาดหมายว่าใครควรจะมีบทบาทอย่างไร การวางแผนงานการหาวิธีการทำงานให้เป็นผลสำเร็จ สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำมีตินี้มุ่งทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือของกลุ่ม

Baron (1983 อ้างใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545) ให้ข้อสรุปถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของผู้นำทั้ง 2 มิติ กับขวัญกำลังใจและผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

พฤติกรรมในมิติ	ขวัญกำลังใจ	ผลการปฏิบัติงาน
ค่าทั้งสองมิติ	ต่ำ	ต่ำ
ค่าในมิติมุ่งคนสูงในมิติมุ่งงาน	มักต่ำ แต่อาจสูง ถ้ามีแรงกดดันอื่น	มักจะสูง
สูงในมิติมุ่งคน ต่ำในมิติมุ่งงาน	มักจะสูง	มักจะต่ำ
สูงทั้งสองมิติ	มักจะสูง	คาดว่าจะสูง แต่ยังไม่มีความ วิจัยอ้างอิง

ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์และผลกระทบของผู้นำทั้ง 2 มิติ กับขวัญกำลังใจและผลการปฏิบัติงาน
ที่มา: ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545: 241)

จากการวิจัยของ Baron แสดงได้ว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติ ไม่จำเป็นที่ต้องมีความเกี่ยวพันกันแบบผกผันเสมอไป เช่น ถ้ามีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงน่าจะมุ่งงานต่ำ หรือถ้ามีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำน่าจะมุ่งสัมพันธ์สูง บางครั้งอาจจะสูงหรือต่ำทั้งสองมิติก็ได้ จากข้อสรุปของงานวิจัยจะให้ข้อคิดว่าผู้นำควรพยายามเป็นคนยืดหยุ่นที่สามารถปรับตนเองให้มีมิติทั้งสองสูงอยู่เสมอ

นอกจากการวิจัยของคณะอาจารย์ ณ มหาวิทยาลัยไอโฮไอเสดทแห่งสหรัฐอเมริกา ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำโดยยึดแบบแผนพฤติกรรมผู้นำ ยังมีงานวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนอีก เช่นเดียวกันที่ศึกษาเรื่องนี้ ซึ่งงานวิจัยนี้เกิดขึ้นในช่วงปลายของทศวรรษ 1940s นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งได้ข้อสรุป 2 ประการ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) คือ

2.1 พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน (Employee-centered leader behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน เน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2.2 พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน (Production-centered leader behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน โดยจะแสดงพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน กล่าวคือจะเน้นงานและเทคนิคต่างๆ ในการผลิต เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

นักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงานมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนเต็มใจและพอใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น ผลผลิตจึงสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองานนั้นจะมีผลตรงกันข้ามคือทำให้ความพอใจที่ทำงานลดลง ผลผลิตจึงน้อยลง

3. การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดผู้นำกับสถานการณ์

3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

การเป็นผู้นำเป็นการใช้อำนาจกระตุ้นสมาชิกภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์อย่างใดก็ตามจะมีความแปรผันไปได้หลายด้าน แบบของการนำหรือพฤติกรรมอย่างใดก็ตามควรใช้ได้ผลในสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น ไม่น่าจะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ (Hoy and Miskel, 1982: 235; Fiedler, n.d. อ้างใน ศักดิ์ไทย สุรกิจาวร, 2545: 243)

Fiedler (n.d.) ได้อธิบายถึงปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ 3 ปัจจัยที่จะมีชี้ถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ

3.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) เป็นการแสดงให้เห็นทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการยอมรับผู้นำในเรื่องระดับความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและความเคารพนับถือที่มีต่อผู้นำสถานการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือ ระดับโครงสร้างที่มีการมอบหมายให้เป็นไปตามขั้นตอนของงาน

3.1.3 อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) คือ ขอบเขตของอำนาจที่เป็นทางการของผู้บริหารที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาหรืออำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์กรซึ่งบุคคลนั้นครองอยู่ เช่น การจ้าง การไล่ออก การเลื่อนขั้น และการขึ้นเงินเดือน

3.2 ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House (House's Path-goal Theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวว่า ผู้ตามจะยอมรับและพอใจกับพฤติกรรมผู้นำเมื่อได้รับรู้ว่า พฤติกรรมนั้นนำไปสู่การที่ตนเองจะสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้ นั่นคือ ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามก็ต่อเมื่อผู้ตามมองผู้นำว่าได้จัดให้มีอะไรช่วยพวกเขาไปสู่เป้าหมายนอกเหนือไปจากที่มีอยู่แล้วในสถานการณ์หรือไม่ ถ้าไม่ได้ช่วยอะไรเขานอกเหนือไปจากที่มีอยู่แล้วในสถานการณ์ ผู้นำจะไม่มีอิทธิพลในการนำต่อตัวลูกน้องเลย (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545)

ทฤษฎีนี้ได้เน้นให้เห็นว่า ผู้นำจะทำหน้าที่ได้ดีที่สุด ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ จึงได้เสนอแนวทางพฤติกรรมผู้นำที่ควรนำในสถานการณ์ต่างๆ ไว้ 4 แบบ ดังนี้

3.2.1 พฤติกรรมแบบสนับสนุน ได้แก่ กลุ่มของพฤติกรรมที่มุ่งสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับผู้ตาม เช่น แสดงความสนใจในความเป็นอยู่ สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน

3.2.2 พฤติกรรมแบบชี้แนะ ได้แก่ กลุ่มของพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามรู้ว่าเขาได้รับความคาดหวังว่าจะต้องทำอะไร ให้คำแนะนำที่ชี้แจง การขอร้องให้ผู้ตามทำตามกฎเกณฑ์และขั้นตอน กำหนดและประสานงานหน่วยงานต่างๆ และการวางแผนงาน นั่นคือ พฤติกรรมมุ่งเอาแต่งาน

3.2.3 พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ ได้แก่ กลุ่มพฤติกรรมประเภทที่ผู้นำตั้งเป้าหมาย การทำงานที่ท้าทายความสำเร็จของลูกน้อง เน้นความเป็นเลิศทางผลงาน และแสดงความมั่นใจว่าผู้ตามจำทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูง

3.2.4 พฤติกรรมแบบมีให้ส่วนร่วม ได้แก่ กลุ่มพฤติกรรมการปรึกษากับผู้ตาม และนำเอาข้อคิดเห็นของเขามาพิจารณาเมื่อจะต้องตัดสินใจ

พฤติกรรมใดจะชี้ได้ดีที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และองค์ประกอบ
หลายอย่าง เป็นต้นว่า

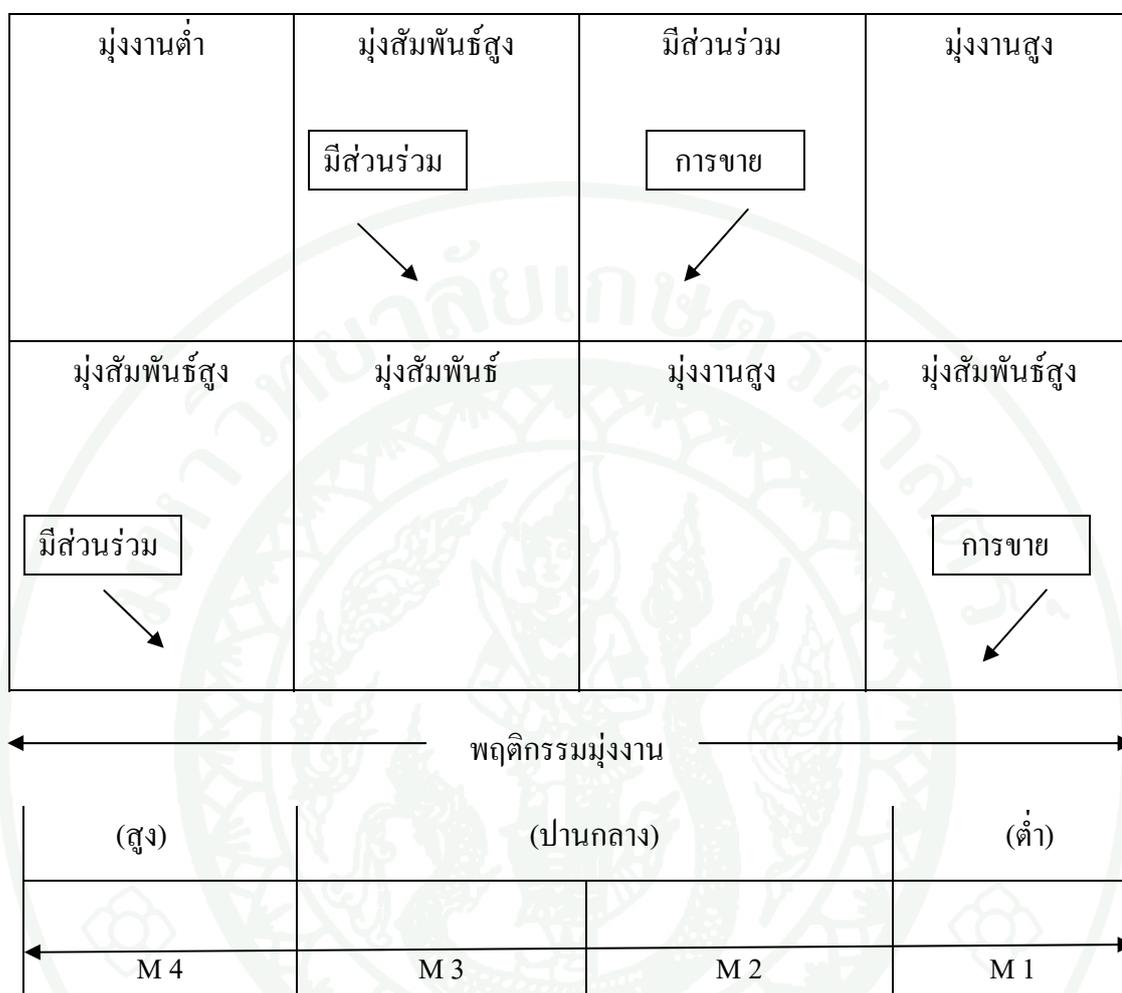
- 1) แบบพฤติกรรมการนำขึ้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ตามด้วย เช่น ถ้าผู้ตามที่มีความสามารถสูงพฤติกรรมแบบชี้นำก็ไม่จำเป็น น่าจะใช้แบบสนับสนุนจะดีกว่า ถ้าผู้ตามมีความต้องการพึ่งพาสูง เขามักจะชอบผู้นำที่พฤติกรรมแบบสนับสนุน หรือให้มีส่วนร่วม กล่าวอย่างสรุป ก็คือ แบบในการนำต้องไปกันได้กับความสามารถ ความต้องการและบุคลิกภาพของผู้ตาม
- 2) แบบของพฤติกรรมการนำขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์เหมือนกัน ถ้าหากโครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ทฤษฎีนี้แนะนำว่า ผู้นำควรใช้พฤติกรรมแบบชี้นำ เพราะวิธีนี้ผู้นำจะชี้ทางไปสู่เป้าหมายได้ถ้าโครงสร้างของงานชัดเจนเป็นลักษณะงานประจำ (routine) แบบการชี้นำอาจจะทำให้ผู้ตามไม่พอใจได้

กล่าวคือ ทฤษฎีวิธีสู่เป้าหมาย มีความสำคัญอยู่ที่การรับรู้ของผู้ตามว่า ผู้นำได้ช่วยเหลือเขาให้เดินทางไปสู่เป้าหมายนอกเหนือไปจากที่เข้าได้รับจากสถานการณ์อยู่แล้วหรือไม่ การรับรู้ว่าได้ช่วยเหลือผ่านทางทำให้เขาเดินทางไปสู่เป้าหมาย เขาจะพอใจและยอมรับการเป็นผู้นำ และถ้ารับรู้ว่าได้ช่วยเหลือ เขาก็ไม่พอใจและไม่ยอมรับในการเป็นผู้นำ

3.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Hersey and Blencharnds Situational Leadership Theory

ทฤษฎีนี้ได้รับอิทธิพลจากผลงานของกลุ่มโอไฮโอเซตท Hersey and Blencharnds และแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship behavior) ซึ่งเหมือนกับกลุ่มโอไฮโอเซตท แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือเขาได้เสนอเรื่องของวุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity) ซึ่งหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำงานและความเต็มใจที่จะทำ (Willingness) โดยวุฒิภาวะตัวกล่าวจะเกี่ยวข้องกับงานเป็นงานๆ ไป บางงานผู้นำอาจจะมีวุฒิภาวะสูง บางงานอาจต่ำ ความสำคัญของทฤษฎีนี้คือ พฤติกรรมผู้นำต้องปรับตามวุฒิภาวะของผู้ตาม สามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

แบบแผนพฤติกรรมของผู้นำ



ภาพที่ 2 แบบแผนของพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard
ที่มา: ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545: 246)

จะเห็นได้ว่าเมื่อผู้ตามที่มีภาวะต่ำ (M1) ผู้นำต้องใช้พฤติกรรมมุ่งงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำ เรียกว่า พฤติกรรมสั่งการ (Telling) กล่าวคือ ผู้นำต้องบอกอย่างละเอียดว่าจะให้ผู้บังคับบัญชาทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อไร เพราะลูกน้องมีความสามารถและเต็มใจที่จะทำงานน้อย เมื่อผู้นำมีวุฒิภาวะปานกลาง (M2) ผู้นำใช้พฤติกรรมมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์สูง แบบที่เรียกว่า พฤติกรรมการขาย (Selling) หมายถึง การขายความคิดเพื่อชักจูงผู้บังคับบัญชาให้ตัดสินใจตามที่ผู้นำต้องการ เมื่อผู้นำมีวุฒิภาวะปานกลาง คือ มีความสามารถในการทำงานเต็มที่ แต่อาจจะมีความเต็มใจน้อย กรณีเช่นนี้ พฤติกรรมของผู้นำควรเป็นแบบมุ่งงานต่ำ แต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ที่เรียกว่า พฤติกรรมการให้มีส่วนร่วม (Participating) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจ และเมื่อผู้ตามมีวุฒิภาวะสูง ผู้นำควรใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์ต่ำทั้งคู่ ซึ่งเรียกว่า พฤติกรรมการมอบหมายอำนาจ (Directing) คือการมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในตนเองที่จะตัดสินใจในการทำงาน เพราะว่าเขามีความรู้ ความสามารถที่จะทำได้และมีความเต็มใจที่จะกระทำ

ในปัจจุบันเมื่อมีการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น องค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการดำเนินชีวิตหรือแผนการทำงานแบบเดิมไปสู่การดำเนินชีวิตทำงานหรือแผนการทำงานแบบใหม่ จึงได้มีการพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแนวใหม่ซึ่งมีแนวคิดที่ได้รับความนิยม คือ แนวความคิดเกี่ยวกับโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ

โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership)

Bass และ Avolio ในปี ค.ศ. 1991 (Bass, 1999; Bass, 1997b; Bass and Avolio, 1994; Bass and Avolio, 1993 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4I (Four I's)

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช (Coach) และเป็น ที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการบริหารจัดการด้วยความเอาใจใส่ดูแลอย่างทั่วถึง (Management by walking around) ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละคน เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (A whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's)

ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Inter Correlated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ (Bass, 1997 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

2. ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศความคิดความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐานการบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้ 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

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

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญและมีการศึกษากันเป็นระยะเวลายาวนานมาก ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งนักวิชาการจำนวนมากค้นคว้า วิจัย นำเสนอแนวคิดทฤษฎีต่างๆ มากมาย เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของ Bass และ Avolio (1994) หรือแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ของ Greenleaf (2002) แนวคิดเรื่อง 4 บทบาทของภาวะผู้นำ (The 4 Roles of Leadership) ของ Covey เป็นต้น ซึ่งแนวคิดต่างๆ เหล่านี้เป็นแนวคิดที่มีเนื้อหาโครงสร้างทฤษฎีที่สร้างขึ้นจากบริบทสังคมหรือองค์กรของประเทศทางตะวันตก ซึ่งเมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาหรืออธิบายภาวะผู้นำในบริบทสังคมไทยอาจมีความสอดคล้องเหมาะสมกับประเทศไทยไม่มากเท่าที่ควร ดังนั้นจึงมีการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำในบริบทสังคมไทย ซึ่งมีแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ

แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ

นอกเหนือจากแนวคิดภาวะผู้นำข้างต้นซึ่งเป็นแนวคิดที่สร้างและพัฒนาขึ้นจากบริบทของต่างประเทศ แต่ก็มีงานศึกษาวิจัยภาวะผู้นำซึ่งเป็นแนวคิดที่สร้างและพัฒนาจากงานวิจัยที่สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย นั่นคือ แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ เป็นแนวคิดที่รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ได้ศึกษาจากเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย” ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 เฟส (Phrase) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยในเฟสที่ 1 เพื่อ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ไทยที่ประสบความสำเร็จ โดยศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทยจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการตัวอย่าง SMEs ไทยที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ และนำไปเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ 2) เพื่อสร้างเครื่องมือวัดและ

วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย และ 3) เพื่อศึกษาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย และวิวัตตูประสงค์ในเฟสที่ 2 เพื่อเสนอทิศทางใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย โดยแสวงหาแนวทางการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่พบและเสนอเป็นหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย

ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจงใจหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมหรือกลุ่มหรือองค์การ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักองค์การ พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งตัวพนักงานระดับบังคับบัญชาเองต้องทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานและให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด

องค์ประกอบที่ 2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ออมชอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 3 การมีศีลธรรมในการประกอบการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีความพิถีพิถันกับคุณภาพสินค้าหรือบริการ รักษาคำพูด ยึดมั่นในศีลธรรม มีการดำเนินการอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกซึ่งการมีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ปลุกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลุกฝังจริยธรรมให้กับผู้ได้บังคับบัญชา สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีที่ดีและดำเนินธุรกิจโดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม

องค์ประกอบที่ 6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงละยอมรับข้อค้อยของตนเอง

จากแนวคิดทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำนั้น โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นแนวคิดที่มีเนื้อหาโครงสร้างทฤษฎีที่สร้างขึ้นจากรีบทสังคมหรือองค์การของประเทศทางตะวันตก สำหรับแนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ นั้นเป็นแนวคิดใหม่และสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทสังคมไทยและและคาดว่าน่าจะเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่เป็นกรณีศึกษา ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ คือ การส่งเสริมแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรม ในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มา เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ในการทำงานของบุคคลนั้นความพึงพอใจในงานจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งเมื่อคนมีความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจให้กับองค์กร มีแนวทางในการทำงานที่ชัดเจน สม่่าเสมอ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีซึ่งก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ดังนี้

Munchinsky (1990: 303) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง การตอบสนองทางอารมณ์ และเป็นการตอบสนองด้วยความรู้สึกชอบ และไม่ชอบ ดังนั้นความพึงพอใจจึงเป็นขอบเขตของความรู้สึกชอบ พอใจที่บุคคลที่ได้รับจากงาน

Greenberg and Baron (1993: 185) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงทัศนคติทางบวกหรือทางลบที่คนเรามีต่องานของเขา

Gordon (1999) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ผลลัพธ์เมื่องานนั้นสามารถบรรลุหรือช่วยให้สำเร็จได้ และตรงกับค่านิยมส่วนบุคคล ความคาดหวัง และมาตรฐาน ส่วนความไม่พึงพอใจนั้นเกิดขึ้นเมื่อพนักงานรับรู้ว่างานที่ทำมีอุปสรรคไม่สามารถทำสำเร็จได้

อารี เพชรสุต (2530) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง อารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่คนงานมีต่องานและต่อนายจ้าง เป็นอารมณ์พึงพอใจสบายใจ ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ทำงานของบุคคล มีผลมาจากความต้องการทางด้านร่างกายและด้านจิตใจที่ได้รับการตอบสนอง

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2539) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติ และได้รับผลตอบแทน คือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึก กระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ทัศนคติเกี่ยวกับงานของพนักงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงานของเขา เช่น ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของบุคคล และความพึงพอใจในงานยังเกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมของงาน ได้แก่ รูปแบบการบริหารงาน นโยบายและขั้นตอนการทำงาน กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมการทำงาน ตลอดจนประโยชน์และผลตอบแทน

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทักษะคิด ความรู้สึก ในทางบวกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน และเป็นความรู้สึกที่ได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกาย และจิตใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินจากการทำงานหรือจากประสบการณ์ในการทำงานของ บุคคล

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

Maslow ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ ดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2547: 155)

1. มนุษย์ที่มีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลา และเป็นความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอันใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอันอื่นก็จะเกิดขึ้นมาทดแทนอีก ไม่มีการสิ้นสุด
2. ความต้องการที่รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นแรงจูงใจอีกต่อไป จะเหลืออยู่ที่แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่ยังคงเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์อยู่อีก เป็นเช่นนี้เรื่อยไป
3. ความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับขั้นตอน (A Hierarchy of Need) จากต่ำไปหาสูง ตามลำดับของความสำคัญ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มให้ความสนใจกับความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ความต้องการในระดับที่สูงก็จะถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองในทันที (Demand Satisfaction)

Maslow (1960 อ้างใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2541: 68) ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปจนถึงสูงสุด 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการทางร่างกาย ขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้วชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ อากาศธาตุ อาหาร น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัยเพื่อการพักผ่อนและรวมถึงความต้องการทางเพศ เป็นต้น มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปได้ก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้นในขั้นแรกนี้องค์การทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของบุคลากรของตนโดยการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนเพื่อบุคลากรหรือลูกจ้างจะได้นำเงินไปใช้เพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานของชีวิตในการดำรงชีพของแต่ละคนต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ความปลอดภัยดังกล่าวมี 2 รูปแบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งความปลอดภัยทางด้านร่างกาย ได้แก่ การมีความปลอดภัยในชีวิต การมีสุขภาพดี การปลอดภัยจากโจรผู้ร้ายและอุบัติเหตุ เป็นต้น ส่วนความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การมีอาชีพการงานที่มั่นคง การทำงานที่มีหลักประกันอย่างเพียงพอจะมีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานต่อไปอันจะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจลาออกจากงานหรือการพิจารณาเลือกงานใหม่ แต่ถ้าตราบใดที่เขาไม่ได้รับความต้องการเบื้องต้น คือความต้องการทางด้านร่างกายแล้ว ความต้องการที่จะได้รับความมั่นคงปลอดภัยก็ค่อนข้างจะมีน้อย ดังนั้น ในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ เมื่อพนักงาน ลูกจ้างได้รับความต้องการทางด้านร่างกาย คือได้เงินเดือน ค่าจ้างเพื่อบำบัดความต้องการเบื้องต้นตามสถานภาพแล้ว สิ่งที่เขาต้องการต่อไปคือความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ดังนั้น สิ่งที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของลูกจ้างทุกคนจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและจัดหาให้เขาตามควรแก่สถานภาพ ถ้าคนงานทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำอยู่ตลอดเวลาแล้ว งานที่นำไปก็ขาดซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพซึ่งก็หมายความว่าไม่เป็นผลดีต่อองค์การแน่นอน

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรก ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าก็จะเข้ามาครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการยอมรับในผลงาน ความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความรักจากผู้บริหารองค์การและเพื่อนร่วมงาน องค์การหรือ

หน่วยงานต่างๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้โดยการให้ลูกค้าได้โดยการให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ลูกค้าทำงานเป็นกระบวนการกลุ่ม (Group Process) และมีลักษณะเป็นการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงานมากกว่าที่จะมุ่งแข่งขัน (Competition) ตลอดจนองค์การต้องมองเห็นคุณค่าของบุคลากร ยอมรับความคิดเห็นของเขา เหล่านั้นด้วยการยกย่องชมเชยเมื่อมีโอกาสอันควร

4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม (Esteem Needs) หมายรวมถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระเสรีภาพ ในการทำงาน ตลอดจนต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่ง สูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญๆ ล้วนแล้วแต่เป็นการส่งเสริมให้ฐานะ ของบุคคลเด่นขึ้นทั้งสิ้น

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs) โดยธรรมชาติแล้ว เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการทั้ง 4 ระดับข้างต้น โดยที่ไม่ต้องกังวลเรื่องปากท้อง ความปลอดภัย ความรักจากคนอื่นหรือจากสังคม และเรื่องเกียรติยศชื่อเสียง เมื่อนั้นมนุษย์ก็จะ ทำงานเพื่องาน และอยากจะทำหน้าที่ที่มีศักยภาพแค่ไหนแล้ว เขาก็จะพยายามพัฒนาศักยภาพของเขา ไปสู่จุดสูงสุด

ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของ Federick Herzberg (Federick Herzberg's Need Two-Factor Theory)

Herzberg ได้เริ่มวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีโดยการทำแบบสอบถามนักบัญชีและวิศวกร จำนวน 200 คน โดยใช้การสัมภาษณ์โดยการตอบคำถามในสิ่งที่ผู้ตอบคำถามรู้สึกชอบและรู้สึกไม่ชอบ ในการทำงาน ให้ผู้ตอบคำถามอธิบายรายละเอียดเมื่อรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับงานแล้ว จัดเป็นหมวดหมู่ประเภทของประสบการณ์ที่เหมือนกันทั้งพอใจและไม่พอใจ เพราะ Herzberg เชื่อว่าความสัมพันธ์ที่มีกับงานเป็นพื้นฐานอย่างหนึ่งเกี่ยวกับความคิดของแต่ละคนว่างานนั้น ล้มเหลวหรือสำเร็จ การที่แต่ละคนคิดว่างานของตัวเองดีหรือไม่ดีนั้นก็มีหลายปัจจัย ซึ่งจากการตอบ คำถามนั้น สามารถสรุปได้ว่าคำตอบของคนที่มีทัศนคติกับงานจะแตกต่างจากกลุ่มที่คิดว่างานไม่ดี อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีความไม่พึงพอใจในงานจะเกิดจากปัจจัย ภายนอกของสิ่งแวดล้อมของงาน (Extrinsic Factor) ประกอบด้วย เงินเดือน (Salary) นโยบายและ

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความ รู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำงานให้เสร็จ สิ่งที่จะเป็นคื่องานนั้นควร เป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับ แรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

1.2 ความก้าวหน้า (Advancement) แต่ละบุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนาให้ เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

1.3 การยอมรับการนับถือ (Esteemed) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือ มีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูด หรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรง บ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขา จะช่วยทำให้เขาเกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการมีโอกาสที่จะ รับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบแล้วการถูกควบคุมภายนอกก็จะลดลง

1.5 ลักษณะของงาน (The Work Itself) ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับ การได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติจะต้องทำ ทายความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจ และสร้างความรู้สึกรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกัน ไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน เป็นตัวที่มีความสำคัญน้อยมากเมื่อเทียบกับปัจจัยจูงใจ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

2.1 เงินเดือน (Salary) หรือ ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนจาก การทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง (Wages) เงินเดือนหรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

2.2 โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสได้รับ แต่งตั้ง โยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งในหน่วยงานที่มียศสูงขึ้น หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relationship) หมายถึง การปะทะสังสรรค์ของบุคคลอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2.4 สถานภาพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่นหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้นๆ อยู่ในฐานะตำแหน่งใดในองค์การ

2.5 การนิเทศก์ (Supervision) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นิเทศก์สามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงานได้ ไม่ว่าจะเป็สถานการณ์ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขตหรือเป็นการทำงานอิสระก็ตาม

2.6 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

2.7 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงานรวมทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

2.8 สภาพความเป็นอยู่ (Person Life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความสุขหรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา

2.9 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานทีนั้นอย่างมั่นคง

ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยก้ำจุน ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้น แต่มิได้หมายความว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้น ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนอง หรืออีกนัยหนึ่งถ้าคนได้รับปัจจัยก้ำจุนเพียงพอ ไม่ได้หมายความว่าคนนั้นจะทำงานเต็มความสามารถของเขา เขาจะทำงานเต็มหรือไม่เต็มความสามารถ อยู่ที่ได้รับการ

ตอบสนองปัจจัยจูงใจเท่านั้น บางครั้งจึงมีผู้เรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัย หรือ ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุน (Motivation-Hygiene Theory)

องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน

ฟางเพอร์ วัชรอยู่ (2537: 70-80) สรุปว่า ความรู้สึกพอใจที่จะทำงานของลูกจ้างเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้ คือ

1. สภาพงาน (work) งานที่จะทำให้เกิดความพอใจ มีความกระตือรือร้นที่จะกระทำนั้น สิ่งแรกที่สุดต้องเป็นงานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง เป็นงานที่พอเหมาะกับความสามารถที่เขา มีอยู่ ซึ่งความสามารถที่มีอยู่นี้อาจได้มาจากการฝึกฝน อบรม หรือจากความชำนาญที่เคยทำมาก็ได้ คนจะเกิดความพึงพอใจในสภาพของงาน ก็ต่อเมื่อได้รู้สิ่งเกี่ยวกับสภาพงาน ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้

1.1 ลักษณะทั่วไปของงาน คือ รู้ว่างานนั้นมีลักษณะที่ต้องใช้ความสามารถทางใดมากเป็นพิเศษ เป็นต้นว่า กำลังกาย กำลังสมอง

1.2 คุณสมบัติของพฤติกรรมที่จำเป็นต้องการปฏิบัติงาน เป็นต้นว่า มีความสมบูรณ์ทางร่างกาย ทางสมอง ที่เหมาะสมกับงานชนิดนั้น

1.3 รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น รู้ว่างานนั้นต้องเริ่มทำอะไรก่อน และหลังตามลำดับขั้นตอนการทำงานนี้จะต้องทำให้เสร็จตัวเองคนเดียว หรือต้องติดต่อกับคนอื่น ฯลฯ

1.4 การลงมือกระทำ เมื่อรายละเอียดของงานรวมทั้งขั้นตอนที่ต้องทำแล้ว ลงมือทำงานนั้นได้ผลเพียงใด คล่องแคล่วว่องไวแค่ไหน ประหยัดแรง เวลา และวัสดุได้อย่างไร อันจะนำความพอใจมาสู่ผู้กระทำและหน่วยงานที่สังกัดได้

2. การจ่ายผลตอบแทน (Pay) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่หน่วยงานสร้างความพอใจให้แก่คนงาน คือ การหาทางสนองตอบความพอใจของคนด้วยการจ่ายผลตอบแทน การจ่ายผลตอบแทนด้วยเงินเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งตัวเงินนี้มักจะสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการสนองตอบความต้องการในระดับต่ำ คือ สนองตอบความต้องการทางด้านร่างกายโดยใช้เงินซื้ออาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัยและเครื่องอำนวยความสะดวก การที่คนงานได้รับค่าจ้างโดยสม่ำเสมอ ไม่ถูกกดดันแก่งัดโดยไม่เป็นธรรมก็เป็นการตอบสนองทางความมั่นคง หรืออาจรวมไปถึงความต้องการทางสังคมด้วย เช่น เงินอาจช่วยให้คนสามารถจัดหาซื้อของแพงๆ หรือเข้าเป็นสมาชิกของสโมสรหรือสมาคมที่มีเกียรติได้

3. การสนับสนุนส่งเสริม (Promotion) การสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับคนงานอีกวิธีหนึ่ง คือ การให้เขาได้รู้ว่า เขามีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในงานที่กำลังทำอยู่ การให้คนงานมีโอกาทำงานให้เจริญก้าวหน้าขึ้น อาจทำได้โดยการเปิดโอกาสให้คนงานใช้ความคิดริเริ่มอย่างมีอิสระ การให้คนงานมีโอกาสนำหน้าให้ตำแหน่งหน้าที่การงานนั้น หน่วยงานต้องเปรียบเทียบความสามารถของคนงานในกลุ่ม ต้องมีระบบประเมินผลงานที่ยุติธรรม มีการยอมรับในความสามารถนั้นและเลื่อนขั้น-เงินเดือน-ระดับ-ตำแหน่งให้สูงขึ้นตามเหตุผลที่เป็นจริง

4. การควบคุมดูแล (Supervision) การควบคุมดูแลในที่นี้ หมายถึง การรวมเอาระบบของการตัดสินใจในการวางแผนและการควบคุมดูแลตลอดจนลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีเข้าไว้ด้วยกัน การสร้างความพอใจให้กับคนงานขึ้นอยู่กับดูแลของหน่วยงานเป็นประการสำคัญ ขวัญกำลังใจหรือแรงกระตุ้นของคนงานจะดีมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการควบคุมดูแลนี้เอง

Felman and Arnaold (1986 อ้างใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2541: 79) ได้จำแนกองค์ประกอบที่สำคัญของความพึงพอใจในงานออกเป็น 6 ประการ ดังนี้

1. รายได้ (Pay) ค่าจ้างหรือรายได้มีบทบาทที่สำคัญต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ เพราะเป็นเครื่องมือที่จะใช้ในการที่จะให้ได้มาซึ่งความต้องการต่างๆ เช่น อาหาร เครื่องแต่งกาย นอกจากนี้รายได้ยังเป็นสัญลักษณ์ของสัมฤทธิ์ผล และเป็นที่มาของบุคคลที่มีคุณค่าและได้รับการยอมรับ

2. ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) ลักษณะงานที่ทำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความพึงพอใจ คือ ความหลากหลายและการควบคุมวิธีการทำงาน และความสอดคล้องของงาน โดยทั่วไปลักษณะงานที่น่าพอใจจะต้องมีปริมาณความหลากหลายไม่น้อยเกินไป เพราะจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ส่วนงานที่มีมากจนเกินไปก็จะทำให้เกิดความเครียดของอารมณ์ งาน โดยทั่วไปจะให้อำนาจลูกจ้างในการทำงานเอง ถ้านายจ้างเข้ามาควบคุมวิธีการทำงานต่างๆ ทุกอย่างจะทำให้เกิดความไม่พอใจ

3. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) มีผลต่อความพึงพอใจในงาน เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เงินเดือนสูงขึ้น ทำทายมากขึ้น มีอิสระมากขึ้น การเลื่อนตำแหน่งมีความแตกต่างกัน แต่ละแห่ง เงินเดือนเพิ่มมากขึ้นต่างกัน ซึ่งเรื่องนี้มีความสำคัญต่อระดับบริหารมากกว่าคนงานทั่วไป

4. การบังคับบัญชา (Supervision) ลักษณะของผู้บังคับบัญชามี 2 แบบ คือ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน แบบแรกคือ การให้ลูกจ้างเป็นศูนย์กลางหรือให้สิทธิลูกจ้างมีส่วนร่วมในการพิจารณาผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการสนับสนุนหรือให้ความสนใจส่วนบุคคล ในแบบที่สอง ลักษณะการบังคับบัญชาต้องมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีผลต่อความพึงพอใจในงานในระดับที่สูงขึ้นต่อผู้บังคับบัญชาและสภาพการทำงาน

5. กลุ่มงาน (Group Work) การมีมิตรภาพ สัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน มีผลต่อความพึงพอใจในงานต่อลูกจ้างแต่ละคน บุคคลที่ชอบจะได้มีโอกาสได้พบปะสนทนากับบุคคลอื่นที่เขาต้องทำงานด้วย ไม่ชอบงานที่พวกเขาต้องแยกออกจากคนอื่น ๆ กลุ่มทำงานเป็นกลุ่มทางสังคมของลูกจ้าง บุคคลมักจะใช้ผู้ร่วมงานเป็นที่ปรึกษาปัญหาของตนเอง และเป็นที่มาของความพอใจ

6. สภาพเงื่อนไขการทำงาน (Work Group) เช่น อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสง และเสียง ตารางการทำงาน ความสะอาดของที่ทำงาน และความพอเพียงของอุปกรณ์เครื่องมือ ซึ่งทั้งหมดมีผลต่อความพึงพอใจของงานทั้งสิ้น

Gilmer (n.d. สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2541: 141-142) ได้สรุปถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงทางกายภาพ รวมตลอดถึงความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจากความรู้ความสามารถในการทำงาน เป็นต้น
3. บริษัทหรือสถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ตลอดจนชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ เป็นต้น
4. ค่าจ้าง สำหรับค่าจ้างหรือรางวัล ต้องเป็นรางวัลที่เสมอภาคสำหรับการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน โดยประกาศให้ทราบทั่วไป และเป็นรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานด้วย
5. ลักษณะของงานที่ทำหรือความสนใจในลักษณะงานนั่นเอง ความพึงพอใจมักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ทำงาน ซึ่งสำหรับเขาแล้วในเนื้องานมีความน่าสนใจในตัวของมันเอง แต่เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้น เนื้องานซึ่งเป็นที่น่าสนใจสำหรับบุคคลจึงแตกต่างกันไป แต่มีลักษณะของงานบางประการ อาทิ งานที่มีความเป็นอิสระ งานที่ไม่จำเจน่าเบื่อ มีการพบปะผู้คน มักจะเป็นงานที่หลายๆ คนชอบ แต่ขณะเดียวกันก็มีคนจำนวนหนึ่งที่ชอบงานที่ต้องคิดและแก้ปัญหาหนักๆ
6. การควบคุมบังคับบัญชา มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การบังคับบัญชาที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออกจากงานได้
7. ลักษณะทางสังคม ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมาก การปฏิบัติงานจะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการวิธีการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงาน อาจกล่าวได้ว่า ภาระหน้าที่ทางการบริหารที่กล่าวมา จะเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากไม่มีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม

9. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งต้องมีความเหมาะสมกับการทำงานนั้นๆ

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย เป็นต้น

จากการที่ได้รวบรวมทฤษฎีและแนวความคิดเรื่องความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยนำองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน มาสร้างแบบวัดความพึงพอใจในงาน รวม 7 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ การได้รับการยอมรับนับถือ และลักษณะของงาน โดยใช้ทฤษฎีของ Herzberg (1966)

แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

ความหมายของความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

จากการศึกษางานวิจัยในเรื่องของความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน มีการใช้คำแปลภาษาไทยหลายคำ เช่น ความผูกพัน (อรญา นริทรานกูร ณ ออยุธยา, 2547) ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (สมใจ ด้านศิริสมบุรณ์ และวศิณี บุรกิจ, 2548) เป็นต้น ในที่นี้ผู้วิจัยจะใช้คำภาษาไทยว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน เนื่องจากจะทำให้เห็นรูปแบบและความหมายที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

เกศรา รักชาติ (2550) ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานว่า การที่พนักงานที่มีความตั้งใจทุ่มเทพลังกาย พลังใจให้กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พนักงานจะรู้สึกตื่นเต้น รู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน พนักงานจะพัฒนาตัวเอง ดึงเอาความสามารถ หาดพรแสวงพร้อมนำเอาพรสวรรค์ในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งเรียนรู้หาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ

Gubman (1998: 188) ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานว่า การทุ่มเทพลังกาย พลังใจอย่างเต็มที่และยิ่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ให้กับงานที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งพลังกาย พลังใจจะแสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การสร้างสรรค์และมีคุณค่า เกินความคาดหมายของลูกค้าและองค์การ

The 2003 Towers Perrin Talent Report (2003) ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานว่า เป็นปัจจัยในด้านอารมณ์และความเป็นเหตุเป็นผลที่เกี่ยวข้องกับงานและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งปัจจัยทางด้านอารมณ์นั้นมีความเชื่อมโยงกับความพึงพอใจของบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจและความยึดมั่นต่อองค์กรที่ได้จากงานและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่วนปัจจัยทางด้านความเป็นเหตุเป็นผลนั้นเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ เช่นพนักงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการทำงานและเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ

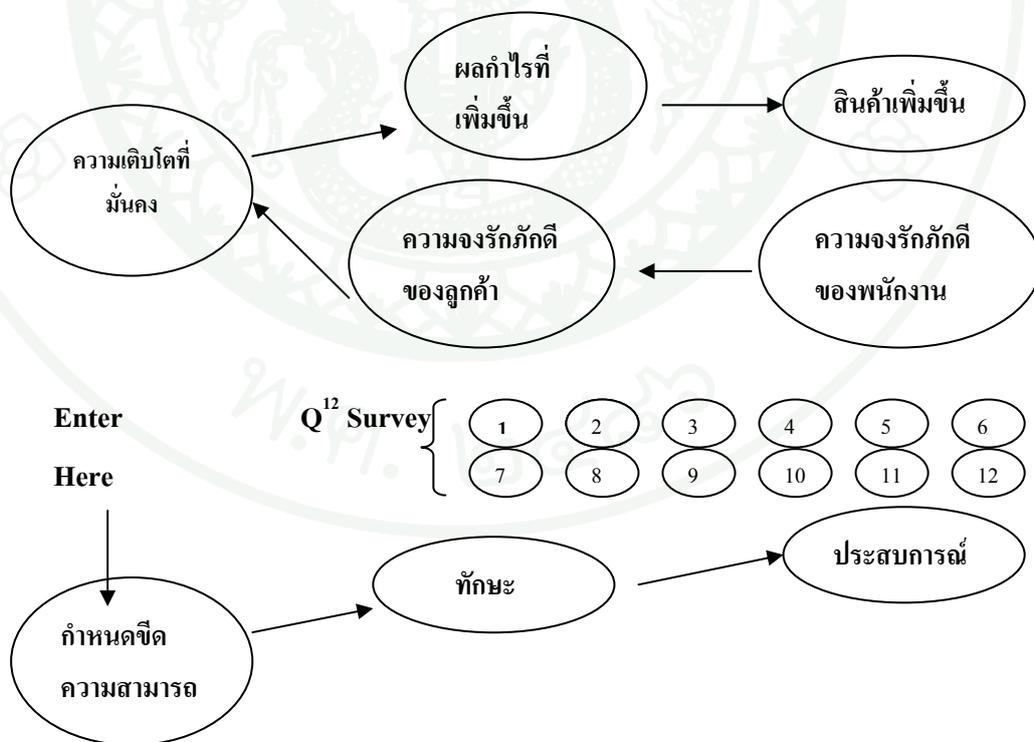
จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์การ มีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญกับองค์การ มีสิ่งจูงใจในการทำงาน ได้รับการสนับสนุนที่ดี และปฏิบัติงานในสถานที่เครื่องมือพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ

จากการที่ได้รวบรวมความหมายของความยึดมั่นผูกพันของพนักงานยังพบว่าความยึดมั่นผูกพันของพนักงานเป็นระดับของความผูกพันและการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์การ รวมถึงพนักงานพูดถึงองค์กรต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้าในด้านบวก พนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการที่เป็นสมาชิกขององค์การ และใช้ความพยายามทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งกระบวนการสร้างความยึดมั่นผูกพันของพนักงานนั้นจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์สองทางคือด้านขององค์การหรือหัวหน้าและตัวพนักงาน (AlphaMeasure, 2004) และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีความหมายคล้ายคลึงกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Robinson, Perryman, and Hayday, 2004)

แนวคิดเกี่ยวกับความเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

แนวคิดของ The Gallup Organization

The Gallup Organization ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1935 โดย Dr.George Gallup โดยช่วงแรก Gallup ต้องการวัดและติดตามทัศนคติของสาธารณชนเกี่ยวกับเรื่องทางการเมือง สังคม และ เศรษฐกิจในแต่ละวัน โดยการสำรวจความคิดเห็นจากโพล (Poll) เมื่อปลายทศวรรษ 1990 ธุรกิจ กำลังเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ Gallup มุ่งวัดและติดตามความพึงพอใจของลูกค้า และสนใจเรื่องทัศนคติ ของพนักงานที่มีต่อขวัญกำลังใจในการทำงานจนกระทั่งผลผลิตทั้งหมดขององค์กร เมื่อปี 2000 Gallup ได้ศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยค้นคว้า ข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมาก และวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิม จึงได้ ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งจัดได้ว่าเป็นทฤษฎีการ จัดการที่รู้จักกันในนามของ The Gallup Path ซึ่งกุญแจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงาน ทุกระดับจะสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไรขององค์กร (Coffman and Gonzalez-Molina, 2002 อ้างใน อรญา นรินทรางกูร ณ อุษยา, 2547)



ภาพที่ 4 The Gallup Path

ที่มา: Coffman and Garbriel (2002: 14 อ้างใน อรญา นรินทรางกูร ณ อุษยา, 2547)

จากภาพที่ 4 แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ที่ดีที่สุดในทุกๆ ตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน นั้นๆ อีกทั้งต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงาน ได้ดีที่สุดต้องรู้จักดึงดูด และรักษานักงานที่มีความสามารถไว้เพื่อให้พนักงานเกิดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน เพื่อช่วย เพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์การได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้ เกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืนจนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้

นอกจากนี้ The Gallup Organization ได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยจากการสำรวจพนักงานจำนวน 1.98 ล้าน คน จากองค์กรทั้งหมด 36 แห่ง ที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ โดยใช้ Meta Analysis เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น จากการสำรวจ ทำให้ Gallup ค้นพบ คำถาม 12 ประการ (Q¹²) ที่สามารถวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้อย่าง แท้จริง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความยึดมั่นผูกพันของ พนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษานักงาน (Retention) ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549 : 9) คำถาม 12 ประการ ที่ Gallup ได้ค้นพบจากการสำรวจนั้นจัดว่าเป็น ส่วนหนึ่งใน The Gallup Path ที่ใช้วัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยแต่ละข้อคำถามมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Coffman and Gonzalez-Molina, 2002: 80-93, อ้างใน อ้างในอรุณา นรินทรานุกร ณ อุษยา, 2547)

1. ฉันรู้ว่าอะไรคือความคาดหวังของฉันในการทำงาน (I know what's expected of me at work) หากพนักงานปราศจากความคาดหวังก็จะมีวันก้าวหน้า ดังนั้นองค์กรจึงควรระบุ เป้าหมายให้ชัดเจนและอธิบายขั้นตอนการทำงานเพื่อให้พนักงานสามารถทำตามได้ โดยการสร้าง สภาพแวดล้อมให้เกิดการสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ
2. ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานอย่างเพียงพอ (I have materials and equipment to do work right) การขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั้น จะส่งผล ให้คุณภาพของผลงานลดลงได้ ในองค์กรส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรและ

ข้อมูลต่างๆ ไว้เพียงแต่ผู้เดียวเพราะคิดว่าสิ่งนี้จะช่วยเสริมสร้างอำนาจการสั่งการได้ ซึ่งตรงข้ามกับองค์การที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะองค์การเหล่านั้นจะจัดเตรียมทุกสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานแก่พนักงาน รวมถึงเปิดเผยข้อมูลต่างๆ โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way flow of communication) เพื่อจะทราบถึงความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

3. ฉันมีโอกาสดำเนินการได้แสดงความสามารถและศักยภาพของฉันอย่างเต็มที่ (At work, I have opportunity to do what I do best everyday) ถ้าไม่มีกฎขององค์การหรือพนักงานขาดความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ของตนก็อาจทำให้พวกเขาหยุดที่จะทุ่มเทในการทำงาน เช่นเดียวกับถ้าพนักงานไม่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับตนเองแล้ว ก็จะไม่สามารถสร้างผลงานออกมาได้ ในองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นผลิตผลส่วนใหญ่มาจากการทำงานที่พนักงานได้ทำงานตามที่พวกเขาถนัด ทั้งนี้เพราะความสามารถ (Talent) นั้นเป็นสิ่งที่ติดอยู่กับแต่ละบุคคลและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

4. ในช่วง 7 วันที่ผ่านมา ฉันได้รับการชื่นชมในผลงานที่ดี (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work) การชมเชยเป็นการแสดงถึงสัญญาณอย่างหนึ่งว่าบุคคลผู้นั้นทำงานได้ดี ซึ่งจะช่วยให้กำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงานให้เสร็จ ส่วนการยอมรับในงานนั้นจะเป็นสิ่งที่ผูกมัดให้คนเกิดความปรารถนาที่จะแสดงผลงานและความสามารถของตนออกมา เพราะจะช่วยสร้างความรู้สึกว่าคุณมีบทบาทสำคัญและมีคุณค่า

5. หัวหน้าหรือคนในที่ทำงานยอมรับฉันในฐานะเพื่อนร่วมงาน (My supervisor, or someone at work, seem to care about me as a person) การลาออกของพนักงานนั้นบางครั้งไม่ได้เป็นเพราะตัวองค์กร หากแต่พนักงานลาออกจากผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ซึ่งไม่เคยสนใจลูกน้อง การไม่เอาใจใส่ของหัวหน้าทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่ยอมมีส่วนร่วมในงานและไม่อยากช่วยสร้างผลผลิตให้แก่องค์กร ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานได้รับการดูแลหรือการมีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว พนักงานก็จะเต็มใจและยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่

6. ฉันมีบุคคลในที่ทำงานคอยกระตุ้นให้ฉันพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง (There is someone at work who encourage development) คนส่วนมากต้องการความสำเร็จมากกว่าความเชี่ยวชาญหรือชำนาญในงาน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่จะมุ่งหวังความก้าวหน้าและโอกาสมากกว่าเดิม แต่องค์กรส่วนใหญ่กลับไปให้ความสำคัญกับนโยบายมากกว่าที่จะมาสนับสนุนพนักงานของตนให้ก้าวหน้าและพัฒนา ซึ่งส่งผลให้ขวัญกำลังใจในการทำงานลดลง

7. ความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับในที่ทำงาน (At work my opinion seem to count) องค์การส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมต่างๆ เพราะจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน แต่หากองค์การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นด้านอื่นๆ ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณไม่มีความสำคัญในที่ทำงาน ทั้งนี้เพราะการเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่ามีความสำคัญและยินดีที่จะเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงองค์การที่ตนทำงานอยู่

8. เป้าหมายหรือนโยบายของบริษัท ทำให้ฉันรู้สึกว่างานของฉันมีความสำคัญ (The mission or purpose of company make me feel my job is important) หากพนักงานรู้ว่างานที่ทำนั้นมีความสัมพันธ์กับพันธกิจขององค์การแล้ว จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดกำลังใจและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การที่พนักงานเข้าใจในพันธกิจอย่างชัดเจนจะช่วยให้เกิดความจงรักภักดีและความภาคภูมิใจ ซึ่งจะเป็นส่วนที่สร้างให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในระยะยาว

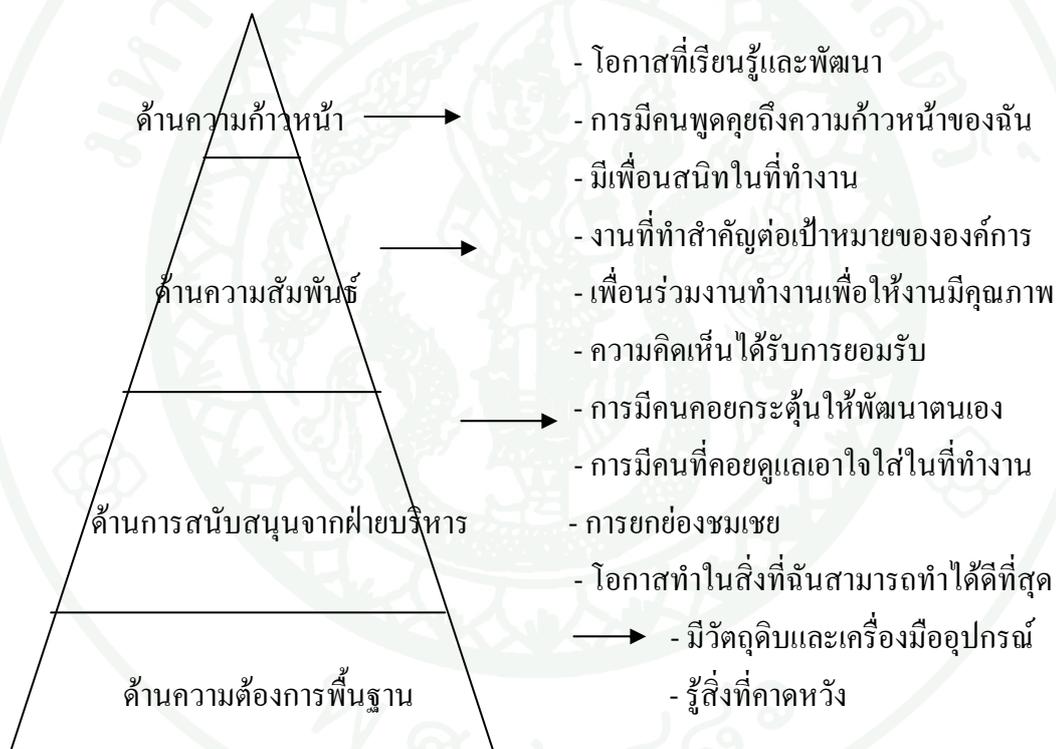
9. เพื่อนร่วมงานของฉันช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ (My associates or fellow employees are committed to doing quality work) พนักงานต้องการเพื่อนร่วมงานที่ช่วยแบ่งปันความทุ่มเท เพราะเมื่อสมาชิกของทีมทำงานอย่างเต็มที่และได้ผลงานที่ออกมาดีแล้ว ทุกคนจะได้รับความชื่นชมจากการร่วมมือกันทำงานนั้นๆ ด้วย ดังนั้นการมีเพื่อนร่วมงานที่ตั้งใจทำงานอย่างมีคุณภาพจึงส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเทเช่นกัน

10. ฉันมีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน (I have a best friend at work) มิตรภาพในองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้คนทำงานในองค์การนั้นๆ นานขึ้น โดยเฉพาะปัจจุบันเข้าสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (Rapid Change) การจัดระบบองค์การใหม่ (Reorganization) การผนวกองค์การ (Merger) ดังนั้น การมีเพื่อนสนิทในที่ทำงานจะทำให้ประสบความสำเร็จในการรวมตัวและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานจะเป็นผู้ที่คอยสร้างวิธีการในการเรียนรู้ การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในงาน การประเมินความก้าวหน้าของงาน และความผูกพันทางอารมณ์ความรู้สึก

11. ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ฉันได้เคยพูดคุยกับผู้อื่นในที่ทำงานถึงความก้าวหน้าในอาชีพ (In the last six months, someone at work has talked to me about my progress) การให้ข้อมูลป้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะช่วยให้พนักงานปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น ทำให้พนักงานรับรู้ถึงจุดแข็งของตนและพัฒนาจุดแข็งนั้นให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อองค์การ

12. ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ฉัน ได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในงาน (This last year, I have had opportunities to learn and grow at work) หลังจากทำงานได้หนึ่งปีแล้วพนักงานควรรู้อะไรที่ตนทำได้ดีหรือแย่ และเรียนรู้ถึงข้อควรปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น การเรียนรู้จะไปช่วยขยายจุดแข็งของพนักงานให้สามารถก้าวหน้าและเติบโตในงาน ซึ่งหากพนักงานได้รับการตอบสนองในประเด็นดังกล่าวแล้วจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดเป็นความเชื่อมั่นผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

จากคำถาม 12 ประการข้างต้นสามารถแบ่งข้อคำถามตามลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement) 4 ระดับ ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 5 ลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement)

ที่มา: ภคพล อนุฤทธิ์ (2546 อ้างใน อรญา นรินทรานุกร ฌ อยุธยา, 2547: 28)

จากภาพที่ 4 แสดงลำดับขั้นของความผูกพัน 4 ระดับ คือ ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Management Support) ด้านความสัมพันธ์ (Relatedness) และด้านความก้าวหน้า (Overall Growth) ซึ่งคำถามทั้ง 12 ประการ จะจัดหมวดหมู่ตามลำดับขั้นดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) มีคำถามสำคัญ 2 ประการ คือ ฉันรู้ว่าจะมีการคาดหวังอะไรจากการทำงาน / ฉันมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานอย่างเพียงพอ
2. ด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Management Support) มีคำถามสำคัญ 4 ประการ คือ โอกาสแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ / การชื่นชมในผลงานที่ดี / การยอมรับในฐานะเพื่อนร่วมงาน / มีบุคคลในที่ทำงานคอยกระตุ้นให้พัฒนาตนเอง
3. ด้านความสัมพันธ์ (Relatedness) มีคำถามสำคัญ 4 ประการ คือ ความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ / เป้าหมายหรือนโยบายของบริษัท ทำให้งานที่ทำสำคัญ / เพื่อนร่วมงานช่วยกันทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ / เพื่อนสนิทในที่ทำงาน
4. ด้านความก้าวหน้า (Overall Growth) คำถามสำคัญ 2 ประการ คือ การพูดคุยกับผู้อื่นถึงความก้าวหน้าในอาชีพ / โอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในงาน

ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

ในระยะหลายปีที่ผ่านมาได้มีการสัมภาษณ์พนักงานในทุกระดับขององค์กรเป็นจำนวนมาก พบว่ามีปัจจัยที่โดดเด่นในเรื่องของตัวขับเคลื่อนความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและการทำงานของพนักงานในองค์กร ดังนี้ (Molinaro and Weiss, 2005)

1. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Being Part of a Winning Organization)

พนักงานต้องการรู้ว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะหมายถึงความสำเร็จทางการเงิน ธุรกิจ หรือเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางการตลาด มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

2. การได้ทำงานให้แก่ผู้นำที่ตนเองชื่นชอบ (Working for Admirers Leaders)

ผู้นำที่ตนเองรักหรือชื่นชอบเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในด้านของตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน การที่พนักงานได้ทำงานกับผู้นำที่ตนเองรักหรือชื่นชอบจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

3. การมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน (Having Positive Working Relationship)

หากพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทำงานอย่างมีอาชีพ พนักงานจะมีความกระตือรือร้นในการคิดที่จะทำงานกับเพื่อนร่วมงานในกลุ่มนั้นๆ ซึ่งก่อให้เกิดยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

4. การได้งานที่มีความสำคัญ (Doing Meaningful Work)

งานที่มีความสำคัญคืองานที่มีความแตกต่างกับงานที่ทำอยู่หรือเป็นงานที่มีผลกระทบต่อองค์กร พนักงานต้องการงานที่แสดงให้เห็นว่าการทำงานของเขา มีผลอย่างไรต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และต้องการให้ลูกค้าขององค์กร ได้รับผลงานที่ดีจากการทำงานของตัวพนักงาน

5. การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่า (Recognition and Appreciation)

การได้รับการยกย่องเป็นสิ่งสำคัญที่ขับเคลื่อนความยึดมั่นผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจหมายถึงรางวัลที่เงิน ค่าตอบแทนหรือการที่พนักงานได้รับการชื่นชมโดยตรงจากผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นพนักงานมีคุณค่าและสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับองค์กร และได้รับการยอมรับจากองค์กรด้วย

6. การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุล (Living a Balanced Life)

องค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิต และ ทำให้พนักงานสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี โดยได้รับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานเป็น สิ่งตอบแทนการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานไม่ได้หมายความว่าพนักงานจะไม่จริงจังดี ต่อองค์กร แต่หมายถึงการที่พนักงานต้องการจัดการกับชีวิตของตนเอง ได้ดี ไม่ใช่มีชีวิตอยู่เพื่องาน เท่านั้น

สิ่งที่จะช่วยทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

การที่พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานนั้น จะทำให้ตัวพนักงานมีความตั้งใจ ทุ่มเทพลังกาย พลังใจ ให้กับการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พนักงานจะรู้สึกตื่นเต้น รู้สึกถึงความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน พนักงานจะพัฒนาตัวเอง ดึงเอาความสามารถ หาพรแสวง พร้อมนำเอาพรสวรรค์ในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งเรียนรู้หา วิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ ดังนั้นสิ่งที่จะช่วยเกิดความยึดมั่นผูกพัน ของพนักงาน มีดังต่อไปนี้ (เกศรา รักชาติ, 2007)

1. การสื่อสารในองค์กรและการรับทราบข่าวสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร (Communication and Information flow)
2. ภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership)
3. การมีส่วนร่วมของพนักงานและเรื่องการเปิดโอกาสให้กับพนักงาน (Involvement and Opportunity)
4. การได้รับการยกย่องชมเชย (Recognition)
5. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ (Compensation and Benefits)
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

จากการที่ได้รวบรวมแนวความคิดเรื่องความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ผู้วิจัยนำมาจากแบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของ อรญา นรินทรางกูร ณ อุทธยา (2547) ซึ่งแปลมาจากแนวคิดของ The Gallup Organization แนวคิดของ The Gallup Organization เป็นแนวคำถาม 12 ข้อ (Q¹²) มาเป็นกรอบที่ใช้ในการวิจัย

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากงานวิจัยเรื่องความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในประเทศไทยมีไม่มากนักและส่วนใหญ่จะเป็นงานวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรประกอบด้วย

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานสามารถสรุปรวบรวมได้ดังนี้

อังคณา โกสิยส์สวัสดิ์ (2534) ศึกษาความผูกพันกับสถาบันและความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ ระดับเงินเดือน วุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ และอายุราชการ พบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความผูกพันกับสถาบันในระดับมาก และมีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง นอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับสถาบัน อาจารย์ที่มีเพศ วุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ ระดับเงินเดือน อายุราชการแตกต่างกัน มีความผูกพันกับสถาบันและความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

ปรานอม กิตติคุชฎิธรรม (2538) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กร : กรณีศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ การย้ายงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ส่วนปัจจัยด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และค่าจ้าง ไม่พบความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน สำหรับปัจจัยด้านทัศนคติต่อองค์กรซึ่งประกอบด้วยกลุ่มขององค์กร มีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ระบบการพิจารณาความดีความชอบและมีความรู้สึกว่าคุณค่าการเป็นที่พึงได้ พบว่ามีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

สรายุทธ ปฎิมาประการ (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงานในโรงงานผลิตน้ำอัดลม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง มีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูง พนักงานที่มีเพศและระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ พนักงานที่มีอายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 .001 และ .01 ตามลำดับ และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ธนิสสร มั่งมุล (2543) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตำแหน่งเลขานุการในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งเลขานุการในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบาย และการบริหารงาน ด้านสัมพันธภาพต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน มีความพึงพอใจระดับปานกลาง

ชนิน ทิวรรณรักษ์ (2543) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนตัว ได้แก่ ระดับการศึกษา ปัจจัยองค์ประกอบความพึงพอใจในงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน สามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .0001 .0001 .0005 และ .0004 ตามลำดับ พนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงจะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานสูงกว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .0001 และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางและมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูง พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และอายุ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 39.7 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและอายุ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงานได้ร้อยละ 12.3

กัลยลักษณ์ อุทัยจันทร์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานฝ่ายการพาณิชย์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลให้ระดับความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน และพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

พรพรรณ นัวจันทิก (2545) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) จำนวน 277 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เบญจวรรณ กลั่นกำเนิด (2545) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การของหอผู้ป่วยกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 272 คน พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการบริหารงานโดยมีข้อยกเว้นเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวก นอกจากนี้พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแบบการบริหารงานโดยมีข้อยกเว้นเชิงรุก วัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นชาย ความเป็นหญิง สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้

อรุณา นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2546) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิตของบริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด (เอไอเอ) ในเขตกรุงเทพมหานคร เฉพาะกลุ่ม 2 และ กลุ่ม 16 พบว่าปัจจัยแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง ทั้งด้านทัศนคติต่องานขายประกันชีวิต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน ความพึงพอใจในการทำงานของตัวแทนประกันชีวิตภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิตภาพรวมอยู่ในระดับสูง เพศที่แตกต่างกันเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันของพนักงาน ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งด้านทัศนคติต่อการประกันชีวิต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานและระดับความผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านโอกาสความก้าวหน้าในงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเท่านั้น และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .743

ยุพรินทร์ ลิ้มสุวรรณ (2546) ศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิต และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงานองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานมีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง มีคุณภาพชีวิตโดยรวม และคุณภาพชีวิตทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับปานกลาง มีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานโดยรวม และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานด้านความเชื่อในการยอมรับเป้าหมายองค์กร และด้านความเต็มใจทุ่มเทความพยายาม อยู่ในระดับสูง และด้านความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพอยู่ในระดับปานกลาง ไม่พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด และระดับตำแหน่งแตกต่างกันจะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

สมชื่น นาคพลัง และศุภรักษ์ อธิคมสุวรรณ (2547) ศึกษาเรื่องความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณี บริษัท ฮิวเลตต์ แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ระยะเวลา

ประสบการณ์ร่วม วิธีการเข้ามาเป็นพนักงานและสถานที่ปฏิบัติงานประจำ ไม่มีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ แต่ฝ่ายงานที่สังกัด มีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมใจ ด้านศิริสมบุรณ์ และวศิณี บุรกิจ (2548) ศึกษาเรื่องความยึดมั่นผูกพันของพนักงานกรณีศึกษากลุ่มโรงกลั่นน้ำมันในเครือทีพีไอ พบว่า ระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความภูมิใจในงานที่ทำอยู่ในระดับสูง ด้านความภูมิใจในงานที่ทำอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรและด้านการนึกถึงองค์กรในทางที่ดีอยู่ในระดับปานกลาง อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงานที่บริษัทและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน นโยบายและการบริหารขององค์กร สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ การได้รับการยอมรับนับถือ รวมถึงโอกาสความก้าวหน้าและเติบโตในงานมีความสัมพันธ์กับระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือความมั่นคงในการทำงาน และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดคือสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

ภาวนา เวชกิจ (2550) ศึกษาความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรศึกษากรณี บริษัท ฟาบริเนท จำกัด พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา แผนก/ฝ่ายที่สังกัด ระดับตำแหน่งงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับบริษัทต่าง ๆ มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์ (2550) ศึกษาความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) กรณีศึกษา บริษัท ระยองเพียวริไฟเออร์ จำกัด พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงานที่บริษัท และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ในด้านปัจจัยแรงจูงใจต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน พบว่าระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูงได้แก่ ด้านองค์กรเป็นที่พึ่งได้ รองลงมาคือด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

และด้านภาวะผู้นำ ด้านปัจจัยความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน พบว่าระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในด้านบรรทัดฐานทางสังคม อยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมาคือ ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในด้านความรู้สึก มีค่าเฉลี่ย 3.77 และด้านความต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.62

DDI - Development Dimension International (2550, อ้างถึงในสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2550) ได้ศึกษาพบว่าองค์ประกอบหลักหนึ่งที่มีผลต่อการขับเคลื่อนความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้นั้น คือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำอาวุโส และผู้นำอาวุโสนั้นจะเป็นแกนหลักในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างเป้าหมาย กลยุทธ์องค์กร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำอาวุโสจะเป็นผู้ริเริ่มในการสร้างและสนับสนุนให้เกิดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า

เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลให้ระดับความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงานแตกต่างกัน (กัลยลักษณ์ อุทัยจันทร์, 2545)

เพศที่แตกต่างกันเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันของพนักงาน (อรญา นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2546)

เพศต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน (ยุพรินทร์ ลิ้มสุวรรณ, 2546; อังคณา โกสิยส์สวัสดิ์, 2534; สมชื่น นาคพลั้ง และสุภรัถย์ อธิคมสุวรรณ, 2547; ปราณอม กิตติคุณภูษิธรรม, 2538)

เพศและระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน (สรายุทธ ปฎิมาประการ, 2541)

เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา แผนก/ฝ่ายที่สังกัด ระดับตำแหน่งงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับบริษัทต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 (ภาวนา เวชกิจ, 2550)

อายุต่างกันมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน (สมใจ ด้านศิริสมบุรณ์ และวสินี บุรกิจ, 2548; สมชื่น นาคพลัง และศุภรัถย์ อธิคมสุวรรณ, 2547; ปรานอม กิตติคุษฎีธรรม, 2538)

ระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน (สมใจ ด้านศิริสมบุรณ์ และวสินี บุรกิจ, 2548; สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์, 2550; อังคณา โกสิทธิ์สวัสดิ์, 2534; สมชื่น นาคพลัง และศุภรัถย์ อธิคมสุวรรณ, 2547; ปรานอม กิตติคุษฎีธรรม, 2538)

เงินเดือนที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน (อังคณา โกสิทธิ์สวัสดิ์, 2534; ปรานอม กิตติคุษฎีธรรม, 2538)

ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (พรพรรณ นีวจันทิก, 2545; ยุพรินทร์ ลิ้มสุวรรณ, 2546; ดวงใจ นิลพันธุ์, 2543; เบญจวรรณ กลั่นกำเนิด, 2545)

ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน (กัลยลักษณ์ อุทัยจันทร์, 2545; อังคณา โกสิทธิ์สวัสดิ์, 2534; ชนิน ทิวรรณรัถย์, 2543; อรญา นรินทรางกูร ณ อุษยา, 2546)

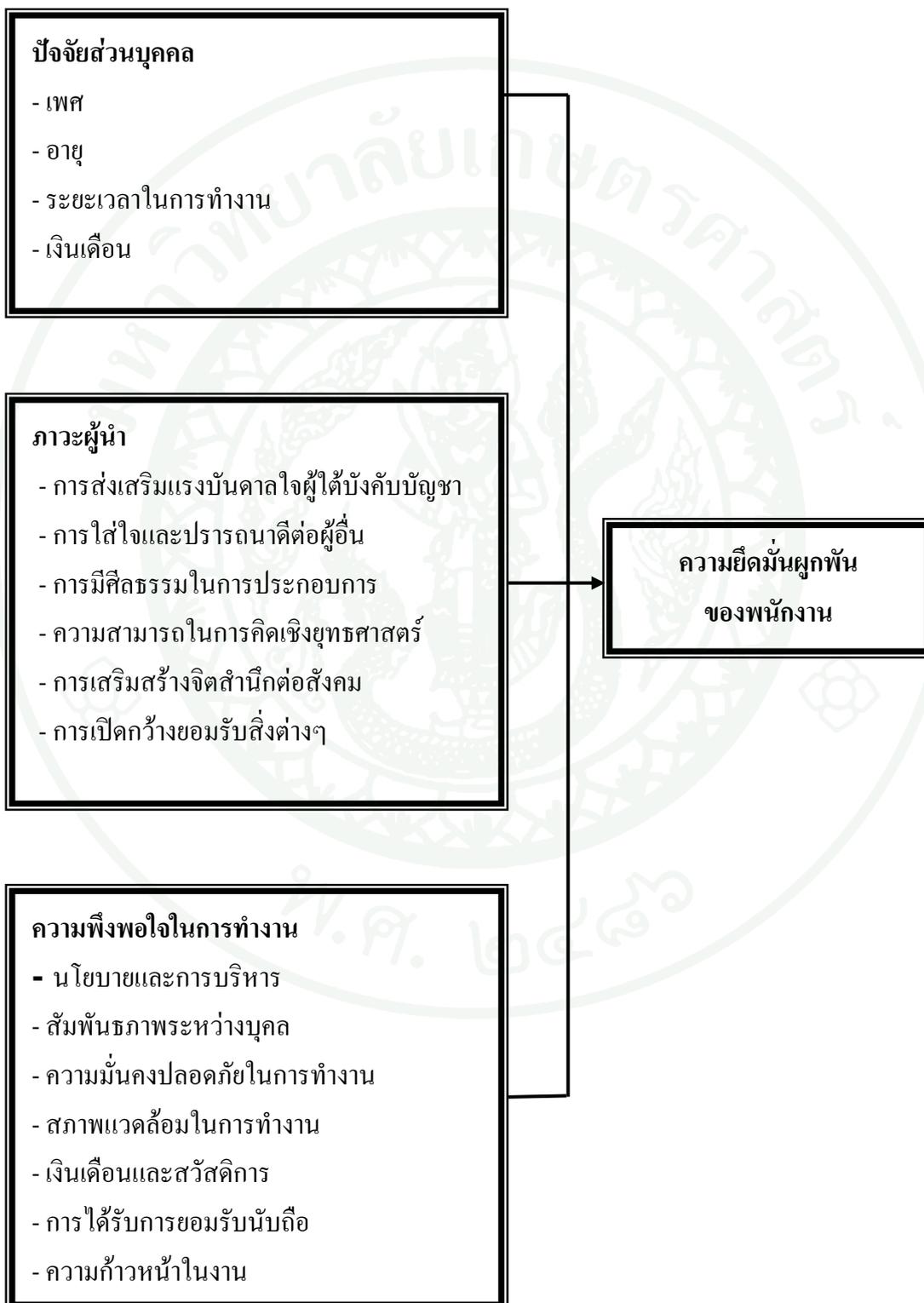
ภาวะผู้นำสามารถร่วมกันพยากรณ์ผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (เบญจวรรณ กลั่นกำเนิด, 2545 และดวงใจ นิลพันธุ์, 2543)

ความพึงพอใจในงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ (ชนิน ทิวรรณรัถย์, 2543)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



สมมติฐานของการวิจัย

1. พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

1.1 พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีเพศต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

1.2 พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีอายุต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

1.3 พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

1.4 พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีเงินเดือนต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง โดยแบ่งเป็นสมมติฐานย่อยดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

2.2 ภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

2.3 ภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

2.4 ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

2.5 ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

2.6 ภาวะผู้นำด้านการการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

3. ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับ
บัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

3.1 ความพึงพอใจในงานด้านนโยบายและการบริหารมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

3.2 ความพึงพอใจในงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

3.3 ความพึงพอใจในงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ
ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

3.4 ความพึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

3.5 ความพึงพอใจในงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

3.6 ความพึงพอใจในงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

3.7 ความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

4. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และ ความพึงพอใจในงาน สามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งมีตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ตัวแปรตามคือ ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยผลของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จะนำไปสู่การร่วมพยากรณ์ประชากรความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งแนวทางในการดำเนินการศึกษาวิจัย ได้กำหนดไว้ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาประชากรที่เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จำนวน 191 คน โดยคำนวณด้วยสูตรของ Yamane (1979 อ้างใน ประคองกรรมสูตร, 2538) ที่มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 หรือที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยกำหนดให้
 n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = จำนวนหน่วยประชากร
 e = ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง
โดยกำหนดให้มีค่า = .05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร จะได้} \quad n &= \frac{191}{1 + 191(0.05)^2} \\ n &= 129.05 \text{ (ประมาณ 129 คน)} \end{aligned}$$

เมื่อกำหนดตามสูตรแล้ว ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 129 คน หลังจากนั้นได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ และขอความร่วมมือจากฝ่ายบุคคลของกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง เป็นผู้แจกแบบสอบถามตามรายชื่อของกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับบังคับบัญชา ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน เงินเดือน

ส่วนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ จำนวน 30 ข้อ ใช้ของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

- 2.1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ (ข้อ 1 - 7)
- 2.2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ประกอบด้วยคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 8 - 13)
- 2.3 การมีศีลธรรมในการประกอบการ ประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 14 - 18)
- 2.4 การความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 19 - 22)
- 2.5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ (ข้อ 23 - 27)
- 2.6 การความสามารถการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 28 - 30)

แบบวัดภาวะผู้นำชุดนี้ เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ ไม่เคยเลย นานๆ ครั้ง บางครั้ง ก่อนข้างบ่อยครั้ง และบ่อยมาก

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบไม่เคยเลยให้ 0 คะแนน ตอบนานๆครั้ง ให้ 1 คะแนน ตอบ บางครั้งให้ 2 คะแนน ตอบค่อนข้างบ่อยครั้งให้ 3 คะแนน และตอบบ่อยมากให้ 4 คะแนน

ในการพิจารณาระดับภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา ผู้วิจัยจัดระดับคะแนน ออกเป็น 5 ระดับ โดยสูตรการหาความกว้างของอัตรภาคชั้น (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2545) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่องความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{(4 - 0)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอัตรภาคชั้นดังกล่าวสามารถแบ่งระดับภาวะผู้นำได้ดังนี้

3.21 – 4.00	มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง
2.41 – 3.20	มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
1.16 – 2.40	มีภาวะผู้นำในระดับปานกลาง
0.81 – 1.60	มีภาวะผู้นำในระดับค่อนข้างต่ำ
0.00 – 0.80	มีภาวะผู้นำในระดับต่ำ

ส่วนที่ 3 แบบวัดความพึงพอใจในงาน จำนวน 29 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg ในที่นี้ วัดความพึงพอใจในงาน 7 ด้าน ได้แก่

- 3.1 นโยบายและการบริหารขององค์กร ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 1 - 3)
- 3.2 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ (ข้อ 4 - 10)

3.3 ลักษณะงาน ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 11-14)

3.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยคำถาม 6 ข้อ (ข้อ 15-20)

3.5 เงินเดือนและสวัสดิการ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 21-23)

3.6 การได้รับการยอมรับนับถือ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 24-26)

3.7 ความก้าวหน้าในงาน ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 27-29)

แบบวัดความพึงพอใจในงานชุดนี้ เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน ตอบน้อย ให้ 2 คะแนน ตอบปานกลางให้ 3 คะแนน ตอบมาก ให้ 4 คะแนน และตอบมากที่สุด ให้ 5 คะแนน

การพิจารณาระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยสูตรการหาความกว้างของอัตราก้าวขึ้น (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2545) ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอัตราก้าวขึ้น} = \frac{\text{คะแนนรายชื่อสูงสุด} - \text{คะแนนรายชื่อต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อแทนค่าคะแนนในสูตร} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอัตรภาคชั้นดังกล่าวสามารถแบ่งระดับความพึงพอใจในงานได้ดังนี้

4.21 – 5.00	มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง
3.21 – 4.20	มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
2.61 – 3.40	มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
1.00 – 1.80	มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับต่ำ

ส่วนที่ 4 แบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของ อรุณา นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2547) ซึ่งแปลมาจากแนวคำถาม 12 ข้อ (Q¹²) ตามแนวคิดของ The Gallup Organization

แบบวัดความพึงพอใจในงานชุดนี้ เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน คือ ตอบน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน ตอบน้อย ให้ 2 คะแนน ตอบปานกลางให้ 3 คะแนน ตอบมาก ให้ 4 คะแนน และตอบมากที่สุด ให้ 5 คะแนน

การพิจารณาระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยสูตรการหาความกว้างของอัตรภาคชั้น (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2545) ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอัตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนรายข้อสูงสุด} - \text{คะแนนรายข้อต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อแทนค่าคะแนนในสูตร} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นดังกล่าวสามารถแบ่งระดับความพึงพอใจในงานได้ดังนี้

4.21 – 5.00	มีความความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูง
3.21 – 4.20	มีความความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
2.61 – 3.40	มีความความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีความความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
1.00 – 1.80	มีความความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้รวบรวมและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์จำนวน 2 ท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางจิตวิทยา และการทดสอบทางจิตวิทยา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และภาษาที่ใช้ จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงและแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม 3 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน และแบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ที่เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา และไม่ถูกจัดเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 30 คน และนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างมาคำนวณเพื่อหาค่าอำนาจจำแนก โดยการหาค่า Item Total Correlation (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข) สำหรับข้อคำถามที่มีค่า Item Total Correlation ต่ำ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามโดยการปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้จริง และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

1. แบบสอบถามภาวะผู้นำ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .7276
2. แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .9182
3. แบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .8449

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากฝ่ายบุคคลเป็นผู้แจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับบังคับบัญชา ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 4 สัปดาห์ ซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 129 ชุด มาดำเนินการขั้นตอนต่อไป

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับคืนจากผู้ตอบแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องความครบถ้วนของแบบสอบถามทุกฉบับ
2. การประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้แปลความหมายของข้อมูลและใช้อธิบายลักษณะการกระจายของข้อมูล
2. ค่า t-test ใช้สำหรับเปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานตามปัจจัยส่วนบุคคลสำหรับตัวแปรที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม
3. ค่า F-test ใช้สำหรับเปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานตามปัจจัยส่วนบุคคลสำหรับตัวแปรที่จำแนกมากกว่า 2 กลุ่ม
4. ทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการ Scheffe'

5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

6. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ซึ่งตัวแปรพยากรณ์จะเข้าสู่สมการทั้งหมดและผลจากการวิเคราะห์จะทำให้ได้สมการพยากรณ์ทั้งในรูปของคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายดังต่อไปนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
Min	หมายถึง	ค่าต่ำสุด
Max	หมายถึง	ค่าสูงสุด
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยมากกว่าสองกลุ่มขึ้นไป
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
n	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่าง

R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
R^2 adj	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว
b	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
a	หมายถึง	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์
Beta	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
S_b	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ b
*	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญที่ .05
**	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญที่ .01

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับ บัณฑิตปริญญาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและ นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลา ในการทำงาน เงินเดือน

ตอนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำของพนักงานระดับบัณฑิตปริญญา 6 องค์ประกอบ ความพึงพอใจ ในงาน 7 ด้าน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานตาม ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการ ทำงาน เงินเดือน

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความยึดมั่น ผูกพันของพนักงาน และความพึงพอใจในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์เพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยการศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่าง ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานที่ร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบัณฑิตปริญญา

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน เงินเดือน

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=129)		
ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	106	82.2
หญิง	23	17.8
อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	41	31.8
26-35 ปี	46	35.6
มากกว่า 35 ปี	42	32.6
Max = 58 ปี	Min = 22 ปี	$\bar{x} = 32$ ปี 8 เดือน
สถานภาพ		
โสด	71	55.0
สมรส	58	45.0
ระดับการศึกษา		
อนุปริญญา/ปวส./เทียบเท่า	30	23.3
ปริญญาตรี	85	65.9
ปริญญาโท	14	10.9
ระยะเวลาในการทำงาน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	59	45.7
ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป	70	54.3
Max = 37 ปี	Min = 1 ปี	$\bar{x} = 10$ ปี 4 เดือน
เงินเดือน		
10,000-20,000 บาท	23	17.8
20,001-30,000 บาท	62	48.1
มากกว่า 30,000 บาท	44	34.1
Max = 100,000 บาท	Min = 10,000 บาท	$\bar{x} = 30,626$ บาท

จากตารางที่ 1 อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 129 คน ได้ดังนี้

เพศ พนักงานชาย มีจำนวน 196 คน คิดเป็น ร้อยละ 82.3 เป็นพนักงานหญิง จำนวน 23 คน คิดเป็น ร้อยละ 17.8

อายุ พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 26-35 ปี มีจำนวน 46 คน คิดเป็น ร้อยละ 35.6 รองลงมา มีอายุมากกว่า 35 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็น ร้อยละ 32.6 และอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี มีจำนวน 41 คน คิดเป็น ร้อยละ 31.8 โดยอายุสูงสุด คือ 58 ปี อายุต่ำสุด 22 ปี อายุเฉลี่ย 32 ปี 8 เดือน

สถานภาพ พนักงานที่เป็นโสด มีจำนวน 71 คน คิดเป็น ร้อยละ 55.0 และ พนักงานที่สมรสแล้ว มีจำนวน 58 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.0

ระดับการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 85 คน คิดเป็น ร้อยละ 65.9 รองลงมา มีการศึกษาระดับ อนุปริญญา/ปวส./เทียบเท่า มีจำนวน 30 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.3 และ พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวน 14 คน คิดเป็น ร้อยละ 10.9

ระยะเวลาในการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงาน ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป มีจำนวน 70 คน คิดเป็น ร้อยละ 54.3 และพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีจำนวน 59 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.7 อายุการทำงานสูงสุด 37 ปี ต่ำสุด 1 ปี อายุการทำงานเฉลี่ย 10 ปี 4 เดือน

เงินเดือน พนักงานส่วนใหญ่มีเงินเดือน 20,001-30,000 บาท มีจำนวน 62 คน คิดเป็น ร้อยละ 48.1 รองลงมา มีเงินเดือน มากกว่า 30,000 บาท มีจำนวน 44 คน คิดเป็น ร้อยละ 34.1 และ พนักงานที่มีเงินเดือน 10,000-20,000 บาท มีจำนวน 23 คน คิดเป็น ร้อยละ 7.8 เงินเดือนสูงสุด 100,000 บาท ต่ำสุด 10,000 บาท เงินเดือนเฉลี่ย 30,626 บาท

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน
ระดับบังคับบัญชา

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำความพึงพอใจในงานและ
ระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา

ตัวแปร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำโดยรวม	2.93	0.35	ค่อนข้างสูง
ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	2.97	0.42	ค่อนข้างสูง
ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	2.95	0.42	ค่อนข้างสูง
ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	3.13	0.46	ค่อนข้างสูง
ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	2.68	0.56	ค่อนข้างสูง
ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	2.78	0.49	ค่อนข้างสูง
ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	3.08	0.50	ค่อนข้างสูง
ความพึงพอใจในงานโดยรวม	3.51	0.43	ค่อนข้างสูง
ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร	3.43	0.68	ค่อนข้างสูง
ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล	3.33	0.57	ค่อนข้างสูง
ด้านลักษณะงาน	3.56	0.44	ค่อนข้างสูง
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.59	0.55	ค่อนข้างสูง
เงินเดือนและสวัสดิการ	3.43	0.54	ค่อนข้างสูง
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.64	0.55	ค่อนข้างสูง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ด้านความก้าวหน้าในงาน	3.69	0.69	ค่อนข้างสูง
ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานโดยรวม	3.79	0.41	ค่อนข้างสูง

จากตารางที่ 3 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ย ภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชา มีภาวะผู้นำโดยรวมในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 2.93 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชา มีภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีศีลธรรมในการประกอบการ การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.13 , 3.08 , 2.97 , 2.95 , 2.78, 2.68 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงาน พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชา มีความพึงพอใจในงาน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.51 และรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ความก้าวหน้าในงาน , การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานเงินเดือนและสวัสดิการ นโยบายและการบริหารขององค์กร และ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.69 , 3.65 , 3.59, 3.56, 3.43, 3.43, 3.33 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชา มีความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.79

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานตามปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันด้าน เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน เงินเดือน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานระดับบังคับบัญชาของกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีเพศต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีเพศต่างกัน

เพศ	n	Mean	S.D.	t	p
ชาย	106	3.8231	.4108	1.698	.092
หญิง	23	3.6630	.4055	1.698	

(n=129)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาจำแนกตามเพศแล้ว พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาชายและหญิงจะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีอายุต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีอายุต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	.202	.101	.587	.557
ภายในกลุ่ม	126	21.618	.172		
รวม	128	21.820			

(n=129)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาจำแนกตามอายุแล้ว พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันจะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน

(n=129)

ระยะเวลาในการทำงาน	n	Mean	S.D.	t	p
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	59	3.81	.44	.264	.792
ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป	70	3.79	.40		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5 เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาจำแนกตามระยะเวลาในการทำงานแล้ว พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันจะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีเงินเดือนต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีเงินเดือนต่างกัน

(n=129)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2	.08498	.04249	.246	.782
ภายในกลุ่ม	126	21.735	.173		
รวม	128	21.820			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 6 เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาจำแนกตามเงินเดือนแล้ว พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีเงินเดือนต่างกันจะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา

- 2.1 ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง
- 2.2 ภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง
- 2.3 ภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง
- 2.4 ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง
- 2.5 ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง
- 2.6 ภาวะผู้นำด้านการการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพัน
ของพนักงานระดับบังคับบัญชา

(n=129)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับ ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน
	r
ภาวะผู้นำโดยรวม	.610**
ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	.399**
ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	.571**
ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	.468**
ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	.475**
ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	.428**
ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	.398**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 7 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา มีดังนี้

ภาวะผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.610$) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่าภาวะผู้นำที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ($r=.571$) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ($r=.475$) ภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ($r=.468$) ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ($r=.428$) ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา ($r=.399$) และภาวะผู้นำด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด ($r=.398$) ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 6 การทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 3.1 ความพึงพอใจในงานด้านนโยบายและการบริหารมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 3.2 ความพึงพอใจในงานด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 3.3 ความพึงพอใจในงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 3.4 ความพึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 3.5 ความพึงพอใจในงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 3.6 ความพึงพอใจในงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 3.7 ความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา

ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพัน
ของพนักงานระดับบังคับบัญชา

(n=129)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับ ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน
	r
ความพึงพอใจในงาน โดยรวม	.720**
ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร	.625**
ด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล	.511**
ด้านลักษณะงาน	.519**
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.606**
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	.604**
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	.607**
ด้านความก้าวหน้าในงาน	.471**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

จากตารางที่ 8 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา มีดังนี้

ความพึงพอใจในงาน โดยรวม มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของ
พนักงาน โดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.720$)
เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ความพึงพอใจในงานที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มาก
ที่สุด คือ ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ($r=.625$) รองลงมาคือ ด้านการได้รับการยอมรับ
นับถือ ($r=.607$) ความพึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($r=.606$) ความพึงพอใจใน
งานด้านเงินเดือนและสวัสดิการ($r=.604$) ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ($r=.519$) ความพึง
พอใจในงานด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ($r=.511$) และความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้า
ในงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด ($r=.471$) ซึ่ง ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์
ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยรวมของพนักงานระดับบังคับบัญชา
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์เพื่อการทดสอบสมมติฐานโดยศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างผู้นำและความพึงพอใจในงาน ที่สามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงาน สามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน(Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งก่อนที่จะทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งหากตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูง คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.80 ก็ไม่สามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2545) ซึ่งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัว พบว่า ตัวแปรอิสระอื่นๆ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรตามมีค่าประสิทธิภาพของการพยากรณ์ไม่เกิน 0.80 แสดงว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถนำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนได้และเมื่อวิเคราะห์ผลเพื่อทดสอบสมมติฐานเมื่อตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน โดยมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน เป็นตัวแปรตาม สามารถแสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน

ตัวแปร	ภาวะผู้นำ	ความพึงพอใจในงาน
ภาวะผู้นำ	1	.474**
ความพึงพอใจในงาน	.474**	1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 9 พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระไม่เกิน.80 จึงสามารถทำการวิเคราะห์นำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไปได้

ตารางที่ 10 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันสามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา

(n=129)

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E.b	Beta	t	p
ความพึงพอใจในงาน	.529	.060	.556	8.824*	.000
ภาวะผู้นำ	.412	.075	.346	5.490*	.000
ค่าคงที่ = .732					
R = .782 R ² = .612 R ² _{Adj} = .605 Overall F = 99.211* p = .000					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 10 พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพสามารถเข้าสมการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้ มี 2 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงานโดยรวม และภาวะผู้นำโดยรวม สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ร้อยละ 60.5 (R²_{Adj} = .605) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .782 (R=.782) โดยตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้สูงสุด คือ ความพึงพอใจในงาน (Beta = .529) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำ (Beta = .412) โดยสามารถสร้างสมการการถดถอยพหุคูณของความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ดังนี้

$$\text{ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน} = .556 (\text{ความพึงพอใจในงาน}) + .346 (\text{ภาวะผู้นำ})$$

จากสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ในรูปสมการถดถอยมาตรฐาน สามารถอธิบายได้ว่า

ถ้าพนักงานระดับบังคับบัญชามีระดับภาวะผู้นำเท่ากัน หากพนักงานระดับบังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานระดับบังคับบัญชาจะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้นเท่ากับ .556

ถ้าพนักงานระดับบัญชามีความพึงพอใจในงานเท่ากัน หากพนักงานระดับบัญชามีระดับภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานระดับบัญชีจะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้นเท่ากับ 0.346

ผู้วิจัยทำการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรและสมมติฐาน	สมมติฐาน	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
1.เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน		
1.1 เพศ		✓
1.2 อายุ		✓
1.3 ระยะเวลาในการทำงาน		✓
1.4 เงินเดือน		✓
2.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน	✓	
2.1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	✓	
2.2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	✓	
2.3 การมีศีลธรรมในการประกอบการ	✓	
2.4 ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	✓	
2.5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	✓	
2.6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	✓	
3. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน	✓	
3.1 นโยบายและการบริหารขององค์กร	✓	
3.2 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล	✓	
3.3 ลักษณะงาน	✓	
3.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓	
3.5 เงินเดือนและสวัสดิการ	✓	
3.6 การได้รับการยอมรับนับถือ	✓	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ตัวแปรและสมมติฐาน	สมมติฐาน	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
3.7 ความก้าวหน้าในงาน	✓	
4. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และ ความพึงพอใจในงานที่สามารถร่วมกัน ทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา	✓	

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับ
บังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับ
ผลการวิจัย ดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรม
แห่งหนึ่ง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 106 คน และเป็นเพศหญิง จำนวน 23 คน อาจเนื่องมาจาก
องค์การดำเนินธุรกิจในด้านอุตสาหกรรมการผลิต ดูแลงานฝ่ายการผลิต การขายซึ่งต้องดูแลในส่วน
ภูมิภาค ขับรถตามพื้นที่ต่างจังหวัดทั่วประเทศ และพนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่จบ
การศึกษาด้านสาขาวิศวกรรม และอีกส่วนหนึ่งจบการศึกษามาทางด้านช่างอุตสาหกรรม ซึ่งสาขา
ต่างๆ เหล่านี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ดังนั้นพนักงานจึงมีพนักงานเพศชายมากกว่า
เพศหญิง ในระดับด้านอายุ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี เป็นส่วนใหญ่
และจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี เนื่องจากงานในตำแหน่งระดับบังคับบัญชานี้ องค์การ
ต้องการพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป เนื่องจากลักษณะงานเป็นงานที่ต้องใช้
ความรู้ ความสามารถหลายๆ ด้านประกอบกัน และเมื่อพนักงานปฏิบัติงานจนเกิดความรู้ความ
ชำนาญ และมีความสามารถในระดับหนึ่ง จนมีประสบการณ์ในการทำงานที่มากขึ้น ก็สามารถ
พัฒนาสู่หัวหน้างานต่อไปได้ อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีพนักงานอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งจบการศึกษาในระดับ
อนุปริญญา ปวส.หรือเทียบเท่า และมีอายุการทำงานมาเป็นระยะเวลาสั้น ซึ่งในขณะนั้นทาง
บริษัทยังไม่ได้กำหนดว่าตำแหน่งงานระดับบังคับบัญชาจะต้องจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี
เท่านั้น ในด้านของสถานภาพของพนักงานพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นโสด
อาจเนื่องมาจากพนักงานเป็นผู้ที่เพิ่งจะสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีมาได้ไม่นาน

ภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง สาเหตุที่ทำให้พนักงานระดับบังคับบัญชามีภาวะผู้นำในระดับค่อนข้างสูงนั้น อาจเนื่องมาจากลักษณะของการทำงานในองค์กรจะเน้นในด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารและจัดการให้งานเป็นไปได้อย่างดี การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งของพนักงานระดับบังคับบัญชานั้น ถือว่าเป็นตำแหน่งหัวหน้างานที่สำคัญตำแหน่งหนึ่งในองค์กร โดยต้องมีการสรรหาคัดเลือกมาเป็นอย่างดี ตามนโยบายในการคัดเลือกพนักงานระดับบังคับบัญชานั้นจะดูจากข้อมูลหลายประกอบกัน เช่น ข้อมูลส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การสัมภาษณ์ ฯลฯ นอกจากนั้น ทางองค์กรได้จัดให้พนักงานระดับบังคับบัญชามีการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ มีการจัดทำ Workshop เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำ รวมถึงมีการจัดกิจกรรมภายนอก (Outing) ให้พนักงานระดับบังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน (Problem Solving) โดยพนักงานระดับบังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุม ดูแลกระตุ้นผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งเป็นผู้เสนอแนะวิธีการแก้ไขด้วยตัวเอง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจจะเป็นที่ทำให้พนักงานระดับบังคับบัญชามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ความพึงพอใจในงาน พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งมีความพึงพอใจในงานโดยรวมและรายด้านคือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ด้านลักษณะของงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อาจเนื่องมาจากพนักงานระดับบังคับบัญชามีทัศนคติต่อการทำงานและองค์กรในด้านบวก เช่น การที่องค์กรมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน เมื่อพนักงานทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางการตลาดในด้านการผลิตสินค้าของผลิตภัณฑ์ และทำให้องค์กรมีชื่อเสียง พนักงานจึงมีภาคภูมิใจในองค์กรของตนเอง ส่วนด้านของสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานนั้น เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรที่ผลิตสินค้าในทางอุตสาหกรรม ทางองค์กรมีระบบรักษาความปลอดภัยและมีการรักษาสภาพแวดล้อมในการขององค์กรเป็นอย่างดี มีผู้ตรวจสอบมาตรวจความปลอดภัยตามที่กฎหมายกำหนด สภาพแวดล้อมในองค์กรนั้นมีสภาพเอื้อต่อการทำงาน สถานที่ทำงานมีแสง เสียงในระดับที่เหมาะสมแก่การทำงาน และอากาศสามารถถ่ายเทได้ดี ในด้านของเงินเดือนและสวัสดิการนั้น ทางองค์กรได้กำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานในปัจจุบัน และมีการปรับเงินเดือนประจำปี รวมถึงจัดให้

พนักงานได้รับสวัสดิการและค่าตอบแทนต่างๆ เช่นมีการปรับเงินเดือนและโบนัสทุกปี ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนในด้านของการได้รับการยอมรับนับถือ ถือได้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับระบบบังคับบัญชา มีสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน และเนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรใหญ่ จึงให้อำนาจแก่พนักงานระดับบังคับบัญชาในการควบคุมดูแลระบบการทำงานของผู้บังคับบัญชาให้ทำงานได้เต็มตามศักยภาพของพนักงาน นอกจากนี้แล้วพนักงานมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน เมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จก็จะได้รับการกล่าวชื่นชมผลงาน และเป็นที่ยกย่องขององค์กร จากปัจจัยเหล่านี้ทำให้พนักงานระดับบังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จในงานชิ้นต่อไป ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในงานตามที่พนักงานได้คาดหวังไว้ โดยจะเป็นในรูปแบบของการเลื่อนตำแหน่งงานในระดับงานที่สูงขึ้นต่อไป

ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อาจเนื่องมาจากพนักงานในองค์กรมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันตามนโยบายของบริษัท มีการชี้แจงขอบเขตของงานตามลำดับขั้นบังคับบัญชาอย่างชัดเจน การทำงานของพนักงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการปรับตำแหน่งงานให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นของงาน รวมถึงมีการจัดงานสังสรรค์ประจำปีเพื่อให้พนักงานในทุกระดับได้พบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งจากปัจจัยเหล่านี้อาจทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความสำคัญต่อองค์กร มีความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยที่พนักงานระดับบังคับบัญชาได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและองค์กร จึงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และพร้อมที่จะทำงานเพื่อองค์กรต่อไป

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีเพศต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งเพศชายและเพศหญิงจะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การที่พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีเพศต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจากพนักงานในองค์กรที่ทั้งชายและหญิงส่วนใหญ่เป็นผู้ที่จบการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีความรู้ความสามารถเมื่อทำงานที่องค์กรนี้พนักงานให้คุณค่าขององค์กรในระดับที่สูง เพราะมีความรักในงานและองค์กรและองค์กรก็ถ่ายทอดค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งพนักงานเพศชายและเพศหญิงอาจมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งองค์กรให้โอกาสทั้งเพศชายและเพศหญิงในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถจนเป็นที่ยอมรับและมีความชื่นชมในผลงานของพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Molinaro and Weiss (2005) ที่กล่าวว่า พนักงานต้องการรู้ว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะหมายถึงความสำเร็จทางการเงิน ธุรกิจ หรือเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางการตลาด มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า เพศต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน (ยุพรินทร์ ลิ้มสุวรรณ, 2546; อังคณา โกสิย์สวัสดิ์, 2534; สมชื่น นาคพลังและศุภรัถย์ อธิคมสุวรรณ, 2547 และปรานอม กิตติคุชฎีธรรม, 2538)

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีอายุต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีอายุต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การที่พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีอายุต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจากลักษณะงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่ปฏิบัติกัน เป็นงานที่มีความคล้ายคลึงกัน นโยบายของบริษัทที่ปฏิบัติต่อพนักงานเท่าเทียมกันในทุกระดับอายุ ไม่ว่าพนักงานที่ทำอยู่กับองค์กรมานานหรือเพิ่งเข้ามา

ทำงาน ต้องปฏิบัติงานตามนโยบาย กรอบและแผนงานที่ได้กำหนดเอาไว้ พนักงานที่มีอายุน้อย แสดงว่าอาจจะสำเร็จการศึกษาไม่นาน ประสบการณ์ในการทำงานยังไม่มาก แต่เนื่องจาก ต้องการที่จะเติบโตในอาชีพ ชอบทำงานที่ท้าทาย จึงมีความกระตือรือร้นที่จะแสดงความสามารถ ให้ได้การยอมรับและทุ่มเทเวลาให้กับงานที่ต้องรับผิดชอบ ดังนั้นทำให้มีความยึดมั่นผูกพันของ พนักงานมากในระดับหนึ่ง ส่วนพนักงานที่มีอายุมากมีตำแหน่งหน้าที่และระดับในการทำงานสูง ตามประสบการณ์ในการทำงาน ค่าตอบแทนก็จะสูงขึ้นตามผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นอาจจะต้องการ ความมั่นคงในงานมากกว่างานที่มีความท้าทาย ซึ่งอาจจะส่งผลให้พนักงานที่มีอายุมากไม่คิดจะ ลาออกและไม่ต้องการที่จะปรับตัวกับสภาพแวดล้อมในงานแบบใหม่ จึงอุทิศตนในการทำงาน เพื่อองค์กรต่อไปซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้พนักงานไม่ว่าอายุมากหรือน้อยมีความยึดมั่นผูกพันของ พนักงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cheese, Thomas and Craig (2008) ที่กล่าวว่า พนักงานมีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในองค์กรตามช่วงอายุและปรารถนาของพนักงานทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว สามารถมองเห็น โอกาสที่ดีในองค์กร รวมถึงต้องการสร้างสมดุลในชีวิต การทำงานตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน และมองว่าการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของประวัติการทำงานที่สร้าง ความน่าสนใจ ความต้องการ และความมุ่งมั่นในชีวิตของตนเอง ซึ่งพนักงานซึ่งพนักงานจะมอง รวมไปถึงระดับที่องค์กรลงทุนให้กับพนักงานด้วย เพื่อที่พนักงานจะได้สามารถวางรูปแบบ แนวทางชีวิตได้ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า อายุต่างกันมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่น ผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน (สมใจ ด้านศิริสมบุรณ์ และวศินี บุรกิจ, 2548; สมชื่น นาคพลั่ง และศุภรัถย์ อธิคมสุวรรณ, 2547; ปราณอม กิตติคุชฎิธรรม, 2538)

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่ง หนึ่งที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติก อุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การที่พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มี ระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกันนั้น ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจากพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานมากจะรู้สึกว่าคุณเองทำงานให้กับองค์กรมาก จึงต้องการได้รับผลประโยชน์หรือผลตอบแทนจากองค์กรมากขึ้นตามอายุงาน และองค์กรเอง

ก็มีนโยบายหรือกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในเรื่องของการให้โบนัส การขึ้นเงินเดือน และการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้แก่พนักงานอยู่แล้วจึงไม่คิดที่จะลาออกไปหางานใหม่ ส่วนพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานที่น้อยหรือเพิ่งเริ่มต้นทำงานไม่นานนัก ก็จะมีคามคาดหวังในเรื่องการทำงาน ความสำเร็จ และความก้าวหน้ามาก เป็นการเริ่มต้นในการค้นหาความมั่นคงในงาน จึงทุ่มเทและพร้อมที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ จึงทำให้ระยะเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า ระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน (สมใจ คำานศิริสมบุรณ์ และวศินี บุรกิจ, 2548; สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์, 2550; อังคณา โกสีย์สวัสดิ์, 2534; สมชื่น นาคพลั้งและศุภรักรักษ์ อธิคมสุวรรณ, 2547; ปราณอม กิตติคุชฎีธรรม, 2538)

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีเงินเดือนต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีเงินเดือนต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การที่พนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีเงินเดือนต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจากนโยบายของบริษัทในการกำหนดและสร้างระบบเงินเดือนชัดเจน การปรับเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม ค่าตอบแทนอื่นๆ และรวมไปถึงการให้โบนัสและสวัสดิการต่างๆ อย่างมีหลักเกณฑ์และเหตุผลที่ชัดเจน โดยพิจารณาบนพื้นฐานของความรู้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยเหตุผลนี้จึงทำให้เงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cheese, Thomas and Craig (2008) ที่กล่าวว่า ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับจะต้องมีความยุติธรรมเหมาะสมกับการที่พนักงานได้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจลงไปในการทำงาน และยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนในลักษณะงานที่เหมือนกันในองค์กรอื่น และจะต้องทำให้พนักงานเข้าใจและมั่นใจว่ากระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความยุติธรรม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า เงินเดือนที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์ต่อระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน (อังคณา โกสีย์สวัสดิ์, 2534 และ ปราณอม กิตติคุชฎีธรรม, 2538)

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = .610$ จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่าภาวะผู้นำและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน คือ หากพนักงานระดับบังคับบัญชามีคะแนนของภาวะผู้นำสูงจะมีแนวโน้มว่าความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน จะมีคะแนนสูงตามไปด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานระดับบังคับบัญชาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำค่อนข้างมาก ดังนั้นพนักงานระดับบังคับบัญชาจึงมีทักษะในการเป็นผู้นำ เป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ คอยผลักดันและเสริมสร้างกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่างองค์กรกับพนักงานให้มีการประสานและสอดคล้องกัน ทำให้งานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำจะเป็นองค์ประกอบหลักหนึ่งที่มีผลต่อการขับเคลื่อนความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (DDI - Development Dimension International, 2550 อ้างใน สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2550) เนื่องจากผู้นำอาวุโสนั้นจะเป็นแกนหลักในการสร้างวัฒนธรรม องค์กร และการสร้างเป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำอาวุโสจะเป็นผู้ริเริ่มในการสร้างและสนับสนุนให้เกิดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าว และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้าง มีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (Molinaro and Weiss, 2005) ที่ว่าการที่พนักงานได้ทำงานให้แก่ผู้นำที่ตนเองชื่นชอบ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในด้านของตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน ที่สูงขึ้น และเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน นอกจากนั้นแล้วยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (พรพรรณ นีวัจันติก, 2545; ยุพรินทร์ ลิ้มสุวรรณ, 2546; ดวงใจ นิลพันธุ์, 2543 และเบญจวรรณ กลั่นกำเนิด, 2545)

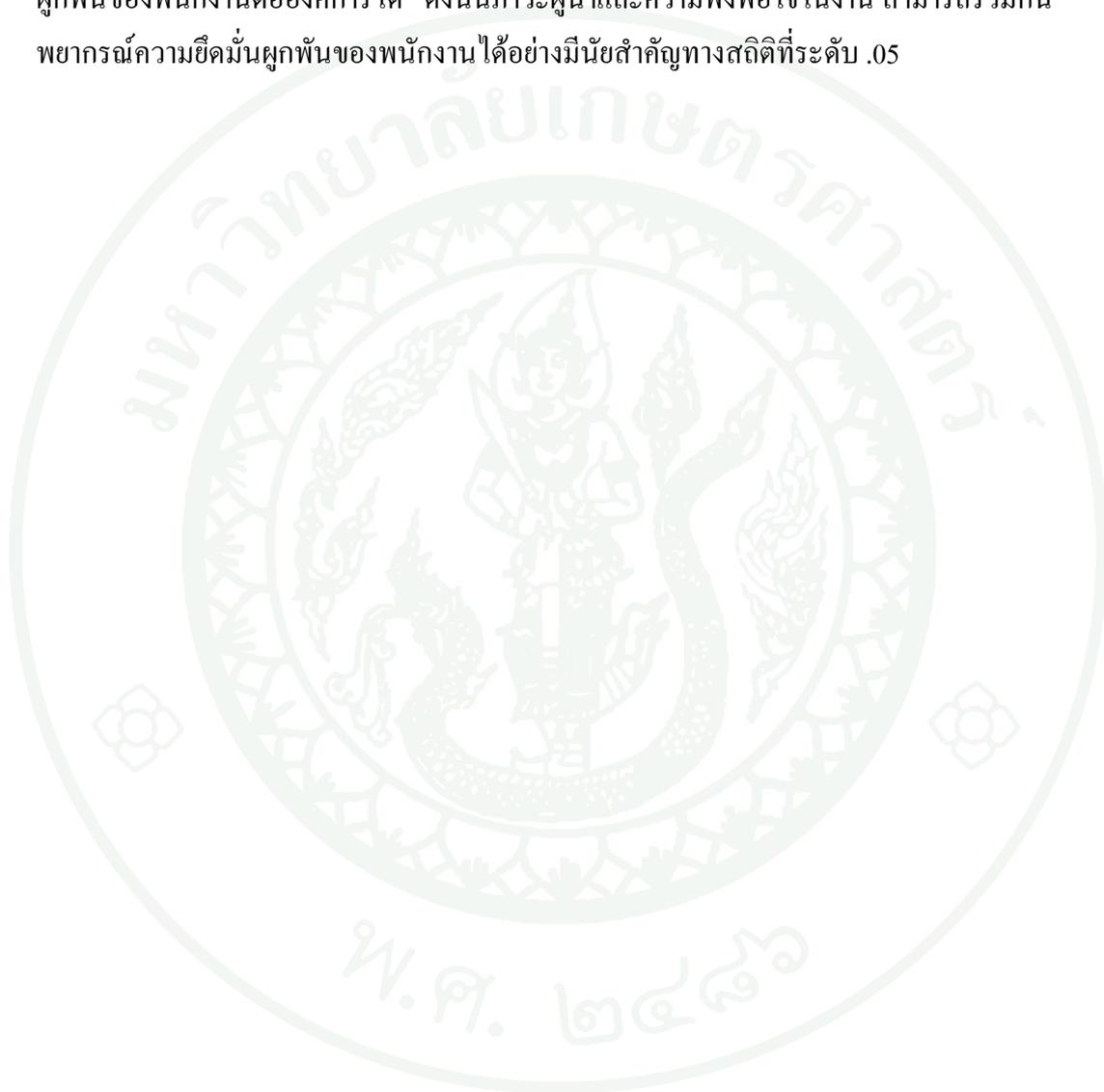
การทดสอบสมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = .720$ จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่าความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน คือ หากพนักงานระดับบังคับบัญชามีคะแนนของความพึงพอใจในงาน สูงจะมีแนวโน้มว่าความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน จะมีคะแนนสูงตามไปด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์การมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนการดำเนินงาน และพนักงานระดับบังคับบัญชามีความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายของบริษัทไปในทิศทางเดียวกันจึงทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและองค์กรก็ได้ตอบแทนพนักงานในรูปของเงินเดือนและโบนัสและค่าตอบแทนต่างๆ อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม อีกทั้งด้วยลักษณะการบริหารงานในองค์กรนั้นพนักงานและผู้บริหารมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน เปิดโอกาสให้พนักงานได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและส่วนร่วมในงานได้อย่างเต็มที่ และเชื่อในศักยภาพของตนเอง ทำให้พนักงานระดับบังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชามีความสนิทสนมเป็นกันเอง มีสัมพันธภาพที่ดี และเมื่อพนักงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถแล้ว และได้รับข้อมูลย้อนกลับเป็นคำยกย่อง คำชมเชยจากผู้บริหาร และเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองและมีความพึงพอใจในงาน พนักงานก็จะตั้งใจทำงาน องค์กรมีผลผลิตเพิ่มขึ้น ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) ซึ่งยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นของพนักงาน (กัลยลักษณ์ อุทัยจันทร์, 2545; อังคณา โกลีสวัสดิ์, 2534; ชนิน ทิววรรณรักษ์, 2543; อรญา นรินทรางกูร ณ อุษยา, 2546)

การทดสอบสมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ และ ความพึงพอใจในงานที่สามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพสามารถเข้าสมการพยากรณ์ผลความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้ มี 2 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย

สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้ ร้อยละ 60.5 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เบญจวรรณ กลั่นกำเนิด (2545) และดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ที่พบว่าภาวะผู้นำสามารถร่วมกันพยากรณ์ผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และยังสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ ชนิน ทิววรรณรักษ์ (2543) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ ดังนั้นภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ ระดับความพึงพอใจในงาน และระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่ม บริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง และเปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง รวมถึงศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานที่ร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับบังคับบัญชา จำนวน 129 คน ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับบังคับบัญชา จำนวน 5 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบและเติมข้อความเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการทำงาน เงินเดือน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามชุดที่ 1 เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า โดยเป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบประเมินตนเอง จำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ บ่อยมาก ค่อนข้างบ่อยครั้ง บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่เคยเลย ข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามชุดที่ 2 เกี่ยวกับวัดความพึงพอใจในงาน เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากแนวคิดของ Herzberg ใช้วัดความพึงพอใจในงาน ในที่นี้วัดความพึงพอใจในงาน 7 ด้าน คือ นโยบายและการบริหารขององค์กร สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงาน มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า โดยเป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบแสดงพฤติกรรมที่ปฏิบัติ จำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ข้อคำถามจำนวน 29 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามชุดที่ 3 เกี่ยวกับวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้นำมาจากแบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของ อรญา นรินทรานุกร ณ อุชฺชา (2547) ซึ่งแปลมาจากแนวคิดของ The Gallup Organization ซึ่งได้ใช้แนวคำถาม 12 ข้อ (Q¹²) มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า โดยเป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบแสดงพฤติกรรมที่ปฏิบัติ จำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ

สรุปผลการวิจัย

1. ลักษณะข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พนักงานระดับบังคับบัญชาส่วนใหญ่ เป็นพนักงานชายมากกว่าพนักงานหญิง มากกว่า 4 เท่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 26-35 ปี และเป็นโสด ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุการทำงานในบริษัท ส่วนใหญ่ คือ ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป โดยมีเงินเดือน 20,001-30,000 บาท

2. พนักงานระดับบังคับบัญชามีภาวะผู้นำโดยรวมในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 2.93 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า หัวหน้างานระดับต้นมีภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีศีลธรรมในการประกอบการ การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ การส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.13 , 3.08 , 2.97 , 2.95 , 2.78 , 2.68 ตามลำดับ

3. พนักงานระดับบังคับบัญชา มีความพึงพอใจในงาน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50 และรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ความก้าวหน้าในงาน , การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน เงินเดือนและสวัสดิการ นโยบายและการบริหารขององค์กร และ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.69 , 3.65 , 3.59 , 3.56 , 3.43 , 3.43 , 3.33 ตามลำดับ

4. พนักงานระดับบังคับบัญชา มีความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 3.80

5. พนักงานระดับบังคับบัญชาชายและหญิงจะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน จะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันจะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีเงินเดือนต่างกันจะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ภาวะผู้นำโดยรวม มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.610$)

ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.399$)

ภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.571$)

ภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.468$)

ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.475$)

ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.428$)

ภาวะผู้นำด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.398$)

7. ความพึงพอใจในงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของ
พนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.720$)

ความพึงพอใจในงานด้านนโยบายและการบริหารขององค์กรมีความสัมพันธ์ใน
ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.625$)

ความพึงพอใจในงานด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ
ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.511$)

ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่นผูกพัน
ของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.519$)

ความพึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ
ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.606$)

ความพึงพอใจในงานด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ
ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.604$)

ความพึงพอใจในงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ
ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.607$)

ความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้าในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความยึดมั่น
ผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r=.471$)

8. วิเคราะห์ตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา พบว่ามี 2 ตัวแปรคือ ภาวะผู้นำ และ ความพึงพอใจในงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ร้อยละ 60.5 ($R^2_{Adj} = .605$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .782($R=.782$) โดยตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชา ได้สูงสุด คือ ความพึงพอใจในงาน รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และองค์ประกอบรายด้านของภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มระดับภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชาให้สูงยิ่งขึ้น ทางฝ่ายฝึกอบรมหรือฝ่ายบุคคลควรมีการปลูกฝัง ส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบการ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ให้กับพนักงาน ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานกับองค์กร เช่น นำมาสร้างเป็นหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ และ ขณะเดียวกันมีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยนำเอาหลักการและแนวคิดของภาวะผู้นำมาปรับใช้ในการพัฒนาพนักงานระดับบังคับบัญชา เช่น กำหนดเป็นหัวข้อที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร มีการประเมินผลหลังจากฝึกอบรม จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อหาแนวทาง และพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำตามที่องค์กรคาดหวัง จัดระบบการให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยง (Coaching&Mentoring) โดยคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำคอยให้คำปรึกษาแก่พนักงานระดับบังคับบัญชา เพื่อเป็นการรักษาระดับภาวะผู้นำ เสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับพนักงานระดับบังคับบัญชา อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำให้กับพนักงานในการที่จะเลื่อนหรือปรับตำแหน่งไปสู่ระดับบริหารต่อไป

2. จากผลการวิจัยพบว่าระดับของความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และองค์ประกอบรายด้านของความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น เพื่อเป็นการเพิ่มระดับความพึงพอใจในงาน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในงานให้สูงขึ้นนั้น

โดยองค์กรควรกำหนดนโยบายและเป้าหมายของบริษัทอย่างชัดเจน เพื่อเป็นตัวกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในตัวของแต่ละบุคคลให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีอัตราเงินเดือนที่ยุติธรรมและการปรับเงินเดือนเป็นไปอย่างมีระบบสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน องค์กรอาจจะสร้างโครงการพิเศษ (Special Project) หรือให้พนักงานเป็นผู้เสนอโครงการพิเศษขึ้นมา และมอบหมายพนักงานเป็นผู้รับผิดชอบโครงการนั้น เพื่อเพิ่มคุณค่าในงานให้กับตนเอง เช่น เปิดโครงการอบรมภาษาอังกฤษสำหรับพนักงาน และให้รางวัลพิเศษเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ โดยที่พนักงานทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน และขณะเดียวกันองค์กรควรจะมีการจัดประชุมย่อย เพื่อฟังความคิดเห็น คำถาม และคำร้องทุกข์ของพนักงาน หรือสร้างกล่องรับความคิดเห็นของพนักงาน ไว้หน้าห้อง เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก หรือระบายความคับข้องใจต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบและช่วยกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งทำให้พนักงานคิดว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นองค์กรควรดูแลสถานที่ทำงาน มีสุขอนามัยที่ดีอย่างสม่ำเสมอ สะอาด มีอุณหภูมิที่เหมาะสมกับการทำงาน มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี อย่างไรก็ตาม องค์กรยังต้องทำการตรวจสอบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอยู่เสมอ มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการสร้างความพึงพอใจในงานให้เพิ่มขึ้น ซึ่งหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นก็จะส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในการที่จะทำงานอยู่ร่วมกับองค์กรให้นานต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างในบริษัทอื่นๆ ในเครือหรือในกลุ่มธุรกิจอื่นๆ เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบกันและสามารถนำไปใช้งานทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น รวมถึงสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับการทำงานในองค์กร ได้มากยิ่งขึ้น
2. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจนำวิธีการวิจัยแบบอื่นๆ เข้ามาใช้ร่วมกันในการเก็บข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth-Interview) สัมภาษณ์พนักงาน ตลอดจนผู้บริหารในทุกระดับ เช่น สสำรวจ/แลกเปลี่ยนทัศนคติ ในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน หรือการสังเกตพฤติกรรมของพนักงานเพื่อหาแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร รวมทั้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน เช่น คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality Of Work Life) การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) เป็นต้น

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กัลยลักษณ์ อุทัยจันทร์. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงานฝ่ายการพาณิชย์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เกศรา รักชาติ. 2550. สร้างบรรยากาศ สร้างความผูกพัน (Online). <http://imethai.com/article-27.php>, 2 พฤษภาคม 2553.
- เกศรา รักชาติ. 2550. **Employee Engagement** สายใยในองค์กร (Online). <http://www.nationejobs.com/content/manage/concept/template.php?conno=671>, 20 มีนาคม 2553.
- จารุพงศ์ พลเดช. 2551. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Online). http://www.lopburi.go.th/governor/ /book_january_51/human.doc, 20 มีนาคม 2553.
- จิรากุล วสะพันธุ์. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท โอจี เปเปอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชนิน ทิวรรณรักษ์. 2543. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัยวัฒน์ ดันติภาสวสิน. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ดวงใจ นิลพันธุ์. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2545. สถิติวิจัย1. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เบญจวรรณ กลั่นกำเนิด. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าผู้ป่วย วัฒนธรรม องค์กรของหอผู้ป่วยกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล ตำรวจ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เบญจวรรณ ฤกษ์สมเด็จ. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองในการ ตัดสินใจกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้ในระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรม 304. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประคอง วรรณสูตร. 2538. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรานอม กิตติคุณฐิธรรม. 2538. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กร: ศึกษา เฉพาะกรณีอุตสาหกรรมสิ่งทอด้วยเส้นใยฝ้ายและเส้นใยประดิษฐ์. วิทยานิพนธ์สังคม สงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประเวศ วะสี. 2544. ภาวะผู้นำความเป็นไปในสังคมและวิถีแก้ไข. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ หมอชาวบ้าน.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต.

_____. 2539. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.

พรพรรณ นิวจันทิก. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. แรงจูงใจในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พรินต์ติ้งเฮาส์.

พิมพ์ชนก สิริโยธิน. 2549. ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เฉพาะสาขาในเขตพื้นที่ชิดลม (กรุงเทพมหานคร). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภคพล อนุฤทธิ์. 2546. เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการจัดการขีดความสามารถและผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภาวนา เวชกิจ. 2550. ความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ศึกษากรณีบริษัท ฟาบริเนท จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ขงยุทธ เกษสาคร. 2541. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ยุชยา นนทรีย์. 2548. ความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์การ. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ยุพรินทร์ ลิ้มสุวรรณ. 2546. การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตและความยึดมั่น
 ผู้กพันของพนักงานของพนักงานองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่.
 วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัย
 เกษตรศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. พฤติกรรมองค์การ: แบบทดสอบ&การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรม
 องค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชรรวมสาร จำกัด.
- รัชนิดา ตุงคสวัสดิ์. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันของ
 พนักงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่.
 เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2547. โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เขาวน้อารมณ์และ
 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. รายงานการวิจัย. สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. 2549. “ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทย”. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.
 32 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 1-8.
- _____. 2550. มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิเชียร วิทยอุดม. 2547. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์
 จำกัด.
- _____. 2548. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์ จำกัด.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545. จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและปฏิบัติการ. สุวีริยาสาส์น.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2540. **ศัพท์การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิสิทธิ์พัฒนา.

เสรษฐา ดันติเดชามงคล. 2546. **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง การสนับสนุนทางองค์กรและพฤติกรรมความปลอดภัยของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์เมลานินและพลาสติกแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมชื่น นาคพลัง และ สุภรักษ์ อธิคมสุวรรณ. 2547. **ความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบริษัท อีเวเลตต์-แพคการ์ด (ประเทศไทย)**. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. 2550. **Leadership Factors That Impact Employee Engagement: ภาวะผู้นำปัจจัยสำคัญของผู้บริหารกับการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Online)**. <http://www.pmat.or.th/4rum/room/leadership.pdf>, 14 มิถุนายน 2550.

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ. 2541. **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สรายุทธ ปฎิมาประการ. 2541. **ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงานในโรงงานผลิตน้ำอัดลม**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สวนีย์ แก้วมณี. 2549. **ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานของพนักงาน (Employee Engagement)**. วารสารการบริหารคน 27 (3/2549).

สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์. 2550. **ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)**

กรณีศึกษา บริษัท ระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.

สุรัสวดี สุวรรณเวช. 2549. **การสร้างรูปแบบความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน.** ภาคนิพนธ์

ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ,
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อภิชัย ศรีเมือง. 2549. “HR Champion In Action”. วารสารการบริหารคน 27 (3/2549).

อรญา นรินทรากูร ณ อุทธยา. 2547. **การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันของ**

ตัวแทนประกันชีวิต : กรณีศึกษา บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชั่นแนลแอสซิวรันส์ จำกัด
(เอไอเอ). สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์,
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อังคณา โกสิยส์สวัสดิ์. 2534. **ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับสถาบันและความพึงพอใจใน**

งานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อารี เพชรผุด. 2530. **มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน.** กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.

AlphaMeasure, Inc. 2004. **Increasing Employee Retention Through Employee Engagement**

(Online). http://www.alphameasure.com/employee_engagement_employee_retention.html, May 4, 2010.

Bandura, A. 1986. **Social Foundations of Thought and Action.** Englewood Cliffs,

New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Edward, L. G. 1998. **The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results.** The United State of America: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gordon, J. R. 1999. **Organization Behavior.** (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Cited D.C. McClelland. 1985. Human Motivation. New York: Scott Foresman.
- Gordon, J. R. 1999. **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach** (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Greenberg, J. and R. E. Baron. 1993. **Behavior in Organizations.** (4th ed.). Boston: Allyn Bacon.
- _____, and R. E. Baron. 2000. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work.** (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hellrigel, D., J. W. Slocum, Jr. and R. W. Woodman. 2001. **Organizational Behavior.** (9th ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Lawrance, L. and R. K. McLeroy. 1986. "Self-Efficacy and Health Education". **Journal of School Health.** 56 (August 1986): 317-328
- Munchinsky, P.M. 1990. **Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology.** (3rd ed.). California: Wadsworth, Inc.
- Paul, R. B. 2003. **Measuring Engagement** (Online). http://www.bcpublicservice.ca/awards/ai/ai_indecx/emp_engage/measuring.htm., March 15, 2010.
- Peter, C., J. T. Robert and C. Elizabeth. 2008. **The Talent Powered Organization: Strategies For Globalization, Talent Management And High Performance.** United Kingdom & USA.: Kogan Page Limited.

Robinson D, S. Perryman, and S. Hayday. 2004. **The drivers of Employee Engagement** (Online). <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408>, February 19, 2010.

Saks, A .M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology** 21 (7): 600-619.

The 2003 Towers Perrin Talent Report. 2003. **Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement** (Online). http://www.towersperrin.com /tp/getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/talent_2003.pdf, March 14, 2010.

Vince Molinaro&David Weiss. 2005. **Driving Employee Engagement** (Online). http://www.banffcentre.ca/departments/leadership/library/pdf/driving_employee_engagement_Weiss-Molinaro.pdf, May 4, 2010.





ภาคผนวก ก
แบบวัดในการวิจัย

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ลาดยาว จตุจักร
กรุงเทพมหานคร 10900

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อหาข้อมูลประกอบในการทำวิทยานิพนธ์
มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการทำงานในองค์กรและความรู้สึกขณะทำงาน ท่าน
ไม่ต้องเขียนชื่อลงในแบบสอบถาม คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบใดๆ
ต่อตัวท่านและหน้าที่การงานของท่านทั้งสิ้น ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจะนำมาสรุปผลเป็นภาพรวม
ไม่นำเสนอเป็นรายบุคคล

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบคำถามทุกข้อตาม
ความเป็นจริงด้วยตัวท่านเอง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและ
ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาและให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

นิธิพรรณ พิทักษ์

นิสิตปริญญาโทสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 5 ตอน ได้แก่

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน
- ตอนที่ 4 แบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

กรุณาตอบคำถามในทุกตอนและทุกข้อ ตามความเป็นจริงด้วยตัวท่านเอง

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ ชาย หญิง

2. ปัจจุบันท่านอายุ ปีเดือน

3. สถานภาพสมรส

- 1. โสด
- 2. สมรส
- 3. หย่าร้าง / หม้าย

4. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

- 1. อนุปริญญา หรือ ปวส.หรือเทียบเท่า
- 2. ปริญญาตรี
- 3. ปริญญาโท
- 4. สูงกว่าปริญญาโท

5. ระยะเวลาในการทำงานจนถึงปัจจุบัน ปี

6. เงินเดือนที่ได้รับ (โดยประมาณ).....บาท

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ

คำชี้แจง กรุณาขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง ตอบแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ โดยตอบทุกข้อไม่วั้นข้อใดเลย

บ่อยมาก	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นเสมอๆ
บ่อย	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆบ่อยครั้ง
บางครั้ง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆบางครั้ง
นานๆครั้ง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมในเรื่องนั้นๆนานๆครั้ง
ไม่เคย	หมายถึง	ข้าพเจ้าไม่เคยมีพฤติกรรมในเรื่องนั้นเลย

รายละเอียดของแบบวัด

กรุณาติดต่อผศ.ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล

ภาควิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน มี 29 ข้อ ให้ท่านประเมินตนเองว่าในแต่ละข้อเป็นจริงตรงกับความรู้สึกหรือการปฏิบัติของท่านมากน้อยเพียงใด

กรุณาขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง ตอบแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ โดยตอบทุกข้อไม่วางข้อใดเลย โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ระดับความเห็น 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับความเห็น 2 หมายถึง น้อย

ระดับความเห็น 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับความเห็น 4 หมายถึง มาก

ระดับความเห็น 5 หมายถึง มากที่สุด

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับคะแนน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านพึงพอใจในเป้าหมายและนโยบายของบริษัท					
2	ท่านพึงพอใจในการบริหารงานขององค์กร					
3	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท					
4	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา					
5	ท่านมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
6	ท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
7	ท่านได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้บังคับบัญชา					
8	ท่านสามารถทำงานได้กับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี					

ข้อ	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9	ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านเคารพ เชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งของท่านเป็นอย่างดี					
10	ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา					
11	งานของท่านที่ปฏิบัติงานอยู่ในขณะนี้มีความน่าสนใจ					
12	งานของท่านเป็นงานที่ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน					
13	ท่านไม่รู้สึกรู้สึกระหว่างในหน้าที่ทำ					
14	ท่านได้นำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการทำงาน					
15	สถานที่ทำงานของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน					
16	สถานที่ทำงานของท่านมีอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ เพียงพอ					
17	สถานที่ทำงานของท่านมีระดับอุณหภูมิที่เหมาะสม					
18	สถานที่ทำงานของท่านมีการถ่ายเทอากาศได้ดี					
19	สถานที่ทำงานของท่านมีระดับเสียงที่เหมาะสม					
20	สถานที่ทำงานของท่านมีระดับแสงที่เหมาะสมเพียงพอต่อการทำงาน					
21	อัตราเงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในปัจจุบัน					
22	ท่านได้รับอัตราค่าตอบแทนที่บริษัทจัดให้อย่างเหมาะสม					
23	ท่านพอใจกับสวัสดิการอื่นๆ ที่บริษัทจัดให้					
24	ท่านได้รับการยอมรับนับถือในบริษัท					

ข้อ	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25	ท่านจะได้รับคำชมเชยในผลงานของท่าน					
26	เมื่อท่านได้รับการยอมรับ ทำให้ท่านเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
27	ท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ขณะนี้จะทำให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในอาชีพตามที่ท่านคาดหวัง					
28	ท่านมีความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น					
29	ท่านมีความพึงพอใจเมื่อท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน					

แบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน มี 12 ข้อ ให้ท่านประเมินตนเองว่าในแต่ละข้อเป็นจริงตรงกับความรู้สึกหรือการปฏิบัติของท่านมากน้อยเพียงใด

กรุณาขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง ตอบแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ โดยตอบทุกข้อไม่วางข้อใดเลย โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ระดับความเห็น 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับความเห็น 2 หมายถึง น้อย

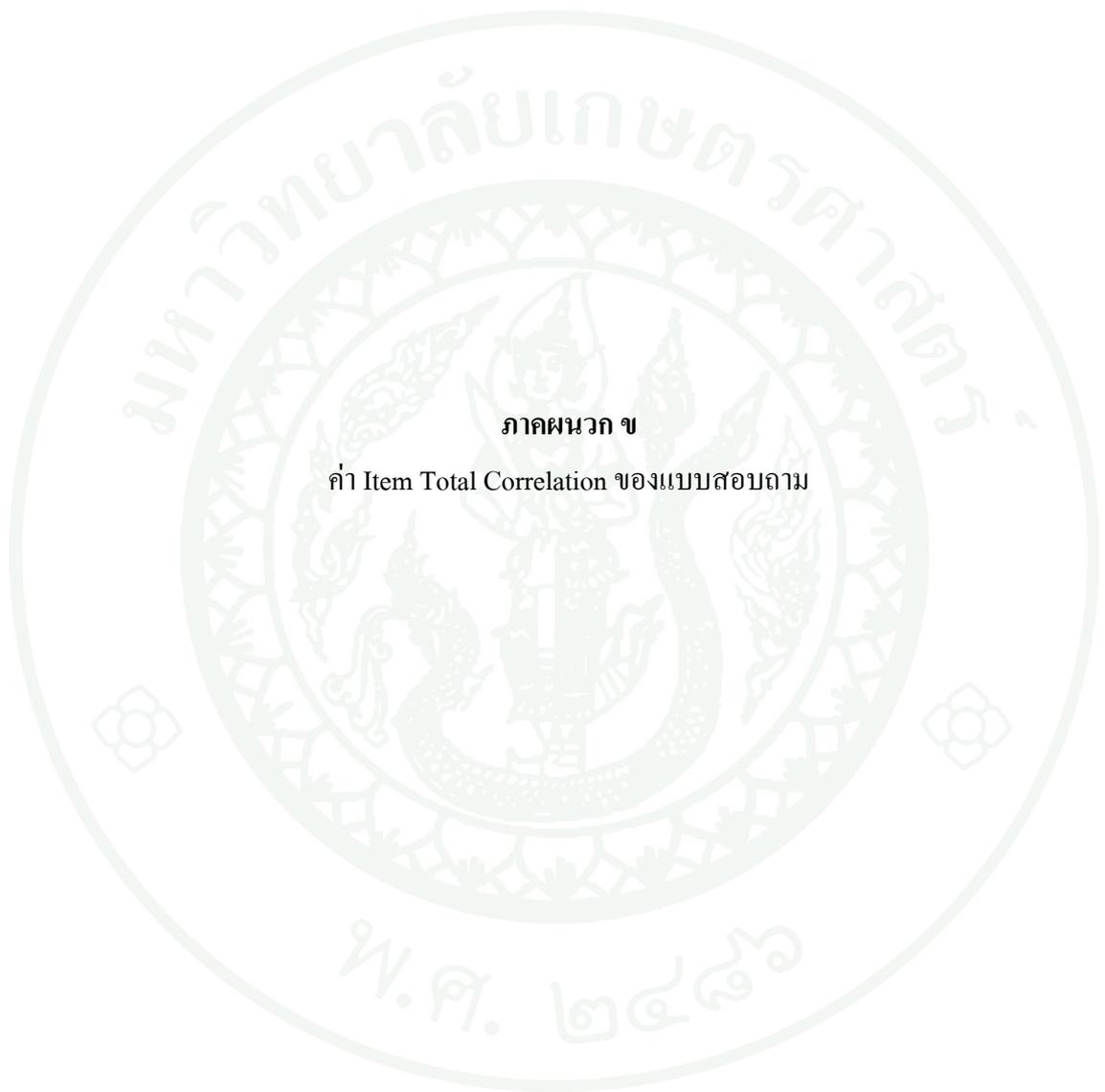
ระดับความเห็น 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับความเห็น 4 หมายถึง มาก

ระดับความเห็น 5 หมายถึง มากที่สุด

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับคะแนน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านรู้ว่าบริษัทมีความคาดหวังอะไรจากท่านในการทำงาน					
2	ท่านมีอุปกรณ์เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงาน					
3	ท่านมีโอกาสได้แสดงความสามารถและศักยภาพของท่านอย่างเต็มที่					
4	ในช่วง 7 วันที่ผ่านมา ท่านได้รับการชื่นชมในผลงานที่ดีของท่าน					
5	หัวหน้างานของท่านหรือคนในที่ทำงานยอมรับท่านในฐานะเพื่อนร่วมงานต่อการทำงาน					
6	ในที่ทำงานมีบุคคลที่คอยกระตุ้นให้ท่านพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับคะแนน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7	ความคิดเห็นของท่านได้รับการยอมรับในที่ทำงาน					
8	เป้าหมายหรือนโยบายของบริษัท ทำให้ท่านรู้สึกว่าการงานของท่านมีความสำคัญ					
9	เพื่อนร่วมงานของท่านช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ					
10	ท่านมีเพื่อนที่ดีในที่ทำงาน					
11	ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ท่านได้เคยพูดคุยกับผู้อื่นในที่ทำงานถึงความก้าวหน้าในอาชีพ					
12	ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ท่านมีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในงาน					



ภาคผนวก ข

ค่า Item Total Correlation ของแบบสอบถาม

ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำ

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.0775
2	.0368
3	.4074
4	.7203
5	.3034
6	.4651
7	.3645
8	.1941
9	.5505
10	.2586
11	.6537
12	.2535
13	.4306
14	.3746
15	.4476
16	.4760
17	.4217
18	.4885
19	.6205
20	.5984
21	.6607
22	.3037
23	.1523
24	.2018
25	.5135
26	.5662
27	.5845

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
28	.0954
29	.3042
30	.1973
Alpha	.8554

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามความพึงพอใจในงาน

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.5587
2	.4678
3	.6477
4	.4008
5	.4304
6	.3540
7	.5559
8	.6529
9	.6434
10	.5978
11	.6546
12	.4078
13	.5590
14	.5934
15	.6789
16	.5440
17	.5882
18	.4138
19	.5055

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
20	.6265
21	.4023
22	.5269
23	.5243
24	.3248
25	.4134
26	.4321
27	.4861
28	.4036
29	.4966
Alpha	.9182

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.6467
2	.4403
3	.5262
4	.6645
5	.5828
6	.7634
7	.5035
8	.6273
9	.3466
10	.3571
11	.3490
12	.5654
Alpha	.8449

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ – นามสกุล	นางสาวนิธิพรรณ พิทักษ์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 16 เดือนมกราคม พ.ศ. 2523
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาเยอรมัน) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ตำแหน่งปัจจุบัน	เลขานุการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท ซีท จำกัด

