

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

จากสภาพการณ์ในปัจจุบัน ในขณะที่ประเทศไทยมีความเจริญทางวัตถุเพิ่มขึ้น แต่ค่านิยมและจิตใจของคนกลับเสื่อมถอยลง ระบบเศรษฐกิจปัจจุบันมุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อสร้างความมั่นคงและก้าวหน้าทางด้านรายได้ ทำให้คนไทยและสังคมไทยมีความเป็นวัตถุนิยมมากขึ้น ความร่ำรวยเป็นตัววัดคุณค่าของคนมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้การแสวงหาความร่ำรวยเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่าง ๆ ในสังคม โดยไม่คำนึงว่าพฤติกรรมที่นำมาสู่ความร่ำรวยเหล่านั้น จะขัดต่อหลักทางศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม (บทความ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา) ดังนั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ซึ่งมีแนวคิด “ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” โดยมุ่งเน้นสู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน” จึงกำหนดแนวทางการพัฒนาให้คนมีคุณธรรมนำความรู้ โดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีจิตใจที่ดีงาม อยู่ในกรอบของศีลธรรมและมีจิตสำนึกสาธารณะปลูกฝังทัศนคติและการเรียนรู้ในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม องค์การธุรกิจก็เช่นเดียวกันที่มีความต้องการพนักงานที่ดีเพื่อสร้างรากฐานให้องค์การ ไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าพนักงานที่เก่งนั้นเป็นที่ต้องการขององค์การแต่ว่าคนดีก็มีความสำคัญ ไม่แพ้คนเก่งเช่นกัน ซึ่งหากองค์การรับพนักงานเก่งเหล่านั้นเข้าร่วมงานแล้วปรากฏว่าเป็นพนักงานที่ดี ก็นับว่าองค์การนั้นได้คนเก่งและมีประสิทธิภาพ แต่หากพนักงานเหล่านั้นเก่งแต่ไม่ใช่พนักงานที่ดี องค์การก็อาจจะประสบปัญหาด้านพนักงานที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาได้

องค์การธุรกิจในปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้ว่า ยังมีพนักงานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง ไม่สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ และมักจะสร้างปัญหาจากการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจึงเป็นแนวคิดหนึ่งที่เกิดจากความเชื่อที่ว่านอกจากพนักงานจะต้องมีพฤติกรรมการทำงานตามหน้าที่แล้ว ก็ควรมีพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ เช่น พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณลักษณะสำคัญของพนักงานที่ดีขององค์การทั้งสิ้น โดยเฉพาะองค์การใน

ปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากพนักงานปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีของหน่วยงาน จะมีส่วนช่วยขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายและช่วยวางรากฐานให้องค์การมีความแข็งแกร่งและมั่นคงในการต่อสู้อุปสรรคที่เกิดขึ้นได้

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญและคุณลักษณะของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแล้วนั้น พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานระดับต้นซึ่งเป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติงานให้ลุล่วง เป็นบุคคลในตำแหน่งหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะต้องมีความสัมพันธ์กับพนักงานในระดับปฏิบัติการโดยตรง ภาวะผู้นำที่แสดงออกมาไม่ว่าจะเป็นการสั่งงาน การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน ความสัมพันธ์ที่มีต่องานก่อให้เกิดอิทธิพลทางสังคมที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลงานของสมาชิกกลุ่มไม่มากนักน้อย จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้นอาจจะส่งผลให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานระดับต้นในแต่ละคนนั้นแตกต่างกัน

นอกจากภาวะผู้นำดังกล่าวแล้ว สิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องและอาจเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของหัวหน้างานได้ คือ ทักษะที่ต้องงาน ซึ่งเกิดจาก ความรู้ ความเชื่อ ความรู้สึก และแนวโน้มของการกระทำ ที่มีต่องาน ซึ่งมีผลต่อระดับการทำงานของบุคคล (สิริอร วิชาวุช, 2544: 1999) ความรู้สึกเหล่านี้เป็นแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งของหัวหน้างาน หรือทำที่พอใจหรือไม่พอใจต่อบุคคลในองค์กร ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมไปถึงนโยบาย หรือ กฎระเบียบต่างๆ ขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าหากหัวหน้างานมีทัศนคติที่ดีต่องาน จะส่งผลให้หัวหน้างานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เหมาะสมและเป็นที่ต้องการขององค์กรได้

สิ่งสำคัญอีกประการที่อาจส่งผลถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ มีส่วนร่วมในงานของหัวหน้างาน เนื่องจากการมีส่วนร่วมในงานนั้น ก็คือ การที่ผู้นำจะร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจวางแผน และเน้นที่การสนับสนุนเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการบริหารที่ผู้นำเป็นที่ปรึกษาและเป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย (อารี เพรชสุต, 2537: 36) ซึ่งความร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกในองค์กรนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แม้ว่าองค์กรจะดีเพียงใด แต่หากสมาชิกในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือร่วมใจกันแล้ว การประสบความสำเร็จนั้นจะเกิดขึ้นได้ยากมากทีเดียว

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต้องงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งคาดว่าจะประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ที่จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหัวหน้างานระดับต้น ให้มีภาวะผู้นำ ทักษะคิดต้องงาน และการมีส่วนร่วมในงาน ที่เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ อันจะส่งผลให้หัวหน้างานระดับต้นมีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมตามความต้องการขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของ ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต้องงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของหัวหน้างานระดับต้น
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต้องงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของหัวหน้างานระดับต้น
3. เพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถใช้ในการทำนาย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของหัวหน้างานระดับต้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบระดับความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต้องงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานระดับต้น และทำให้ทราบถึงตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถใช้ในการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานระดับต้น เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารระดับสูงใช้ในการพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานระดับต้น รวมถึงเป็นแนวทางให้กับฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการใช้พิจารณาประกอบในการคัดเลือก สรรหา และฝึกอบรม พนักงานในระดับหัวหน้างานระดับต้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะตัวแปร ภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยศึกษาเฉพาะหัวหน้างานระดับต้นของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง สำนักงานใหญ่ เท่านั้น

นิยามศัพท์

ผู้วิจัยได้ให้นิยามศัพท์ เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. หัวหน้างานระดับต้น หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรตั้งแต่ ระดับหัวหน้าหน่วย หัวหน้าแผนก หัวหน้าส่วน ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ และมีหน้าที่รับมอบหมายงานจากผู้จัดการฝ่าย และเป็นผู้ได้บังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายโดยตรง

2. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่ม และจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามความประสงค์ของตนเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้พวกเขาพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม อย่างตั้งใจและกระตือรือร้น โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ด้านตามแนวคิดทฤษฎีของ Bass และ Avolio ได้แก่

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่หัวหน้างานมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร หรือสังคมโดยผ่านพฤติกรรม 5 ประการคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านคุณสมบัติ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านพฤติกรรม การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง การที่หัวหน้างานให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ให้การเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจให้ผู้ตามทำงานตามที่ตนคาดหวังไว้ ยึดระเบียบใน รายละเอียดต่างๆ และเน้นการทำงานให้เป็นไปตามระบบงานต่างๆ รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัล ภายนอก ซึ่งผู้นำต้องรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร และช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดความ เชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับเป้าหมาย ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหาร แบบวางเฉย

2.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หมายถึง การที่หัวหน้างานไม่มีความพยายามขาด ความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำจะไม่อยู่เมื่อผู้ตามต้องการ ไม่มี วิสัยทัศน์ ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน

3. ทักษะคติต่องาน หมายถึง ความคิด ความรู้สึก และแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรม ของ บุคคล เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบหรือที่ปฏิบัติ ของหัวหน้างานระดับต้น โดยพิจารณาจากทัศนคติต่อ งานในด้านต่างๆ ตามแนวคิดทฤษฎีของ Gilmer ดังนี้

3.1 ทักษะคติต่องานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การที่หัวหน้างาน ระดับต้นมีความคิดหรือมีความรู้สึกว่าการมีความมั่นคง มีเสถียรภาพ มีความรู้สึกว่าตนเองมี คุณค่าต่อองค์กร เป็นคนที่มีความสามารถ และมีโอกาสที่จะได้ทำงานต่อไปนาน ๆ ดังนั้นจึงต้อง ทำให้ตนเองเป็นที่ต้องการขององค์กร โดยเพิ่มทักษะความชำนาญงานและความรับผิดชอบที่มาก ขึ้น

3.2 ทักษะคติต่องานด้านโอกาสเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้นมีความคิดหรือมีความรู้สึกว่า อนาคตของเขายังคงได้อยู่กับองค์กรต่อไป การ ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นในระดับอาวุโสที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร สัญญาจ้างทำงาน ความปรารถนาที่จะมีชื่อเสียง หรือได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

3.3 ทักษะคติต่องานด้านชื่อเสียงของบริษัทและการบริหารงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้นมีความคิดหรือมีความรู้สึก ถึง ขนาดองค์กร ชื่อเสียงบริษัท ผลกำไร หรือการมีส่วนช่วยเหลือสังคมที่ดี

3.4 ทักษะคิดต้องงานด้านค่าจ้าง หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้นมีความคิดหรือมีความรู้สึกถึง ความเหมาะสมของค่าจ้างที่เขาได้รับ เมื่อเปรียบเทียบกับงานที่ปฏิบัติ

3.5 ทักษะคิดต้องงานด้านลักษณะภายในเนื้องาน หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้นมีความคิด หรือมีความรู้สึกชื่นชอบในงานที่ทำ การได้ทำงานที่ตรงกับความสามารถและความชำนาญ มีความท้าทายในงาน

3.6 ทักษะคิดต้องงานด้านการกำกับดูแลงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้นมีความคิดหรือมีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาและตัวหัวหน้างานระดับต้นมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน โดยผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจ ให้เกียรติ เห็นความสำคัญและเอาใจใส่ในตัวพนักงาน

3.7 ทักษะคิดต้องงานด้านลักษณะทางสังคมในการทำงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้นมีความคิดหรือมีความรู้สึกที่ตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งของการทำงานหรือของกลุ่ม การยอมรับทางสังคม มีความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน

3.8 ทักษะคิดต้องงานด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้นมีความคิดหรือมีความรู้สึกถึงการติดต่อสื่อสารที่ดีในการทำงาน รู้สึกที่ตนเป็นส่วนหนึ่งในกิจการงานที่ทำ และพยายามจะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3.9 ทักษะคิดต้องงานด้านสภาพการทำงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้นมีความคิดหรือมีความรู้สึก ถึง อุณหภูมิ แสงสว่าง การระบายอากาศ สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ร้านอาหาร ห้องน้ำ ที่เป็นอยู่ว่าเหมาะสมเพียงไร

3.10 ทักษะคิดต้องงานด้านผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้นมีความคิดหรือมีความรู้สึกที่ตนเองจะได้รับการดูแล เมื่อเกษียณอายุ การรักษาพยาบาล การลาหยุดงาน วันหยุดพักผ่อนประจำปี และวันหยุดต่างๆ

4. การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง หัวหน้างานระดับต้นมีโอกาสได้แสดงพฤติกรรมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนและดำเนินการ ร่วมประเมินผล ร่วมรับผิดชอบกับบุคลากรใน

องค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และบรรลุเป้าหมายในแนวทางที่ได้วางไว้ ใน 4 ด้าน ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Chapin ดังนี้

4.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้นมีส่วนร่วม ในการริเริ่มตัดสินใจดำเนินการงาน มีอิทธิพลในการตัดสินใจดำเนินการหรือออกเสียงคัดค้าน และการตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นเรื่องของการจัดระบบการทำงาน วิธีการทำงาน ใครเป็นผู้กระทำ และทำอย่างไร

4.2 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้นมีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านทรัพยากรการบริหาร การประสานความร่วมมือ การทำกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

4.3 การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้นมีส่วนร่วมไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4.4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล หมายถึง การที่หัวหน้างานระดับต้นมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเสนอผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเสนอแนวคิดในการปรับปรุงและแก้ไข

5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมการให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ ที่หัวหน้างานระดับต้นมีให้แก่องค์กรนอกเหนือจากบทบาทที่องค์กรคาดหวังไว้ พฤติกรรมเหล่านั้นช่วยสนับสนุนองค์การ สังคม และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาในที่ทำงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นพนักงานปฏิบัติโดยองค์การไม่ได้ร้องขอและไม่ได้บังคับให้ทำ รวมทั้งไม่เกี่ยวข้องกับระบบการให้รางวัลที่องค์กรกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Organ ได้แก่

5.1 พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น เช่น เพื่อนร่วมงานทันทีเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานขึ้น เช่น การแสดงให้พนักงานทราบถึงการใช้เครื่องมือต่างๆ

5.2 พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม หมายถึง ท่าทางหรือการแสดงกิริยาอาการที่แสดงถึงความเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่นเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

5.3 พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา หมายถึง ความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบาย หรือแม้แต่ความเครียดก็ตาม

5.4 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ ภายในองค์การ เป็นผู้ให้ความร่วมมือกับการประชุมเป็นอย่างดี เก็บความลับ แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสมและในรูปแบบที่สอดคล้องกับองค์การ

5.5 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับกฎระเบียบภายในองค์การ โดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบ ตรงต่อเวลา ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ คำนึงถึงทรัพย์สินขององค์การ ไม่ใช้เวลางานในการปฏิบัติสิ่งอื่นนอกเหนือการทำงาน

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานองค์กร ในส่วนนี้เป็นการประมวลแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในขอบเขตของการศึกษา โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 1.1 ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ
- 1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 1.3 โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะคิดทำงาน

- 2.1 ความหมายของทักษะคิด
- 2.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดทักษะคิด
- 2.3 ทักษะคิดกับกระบวนการเกิดพฤติกรรมของมนุษย์
- 2.4 องค์ประกอบของทักษะคิด
- 2.5 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับทักษะคิดทำงาน

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงาน

- 3.1 ความหมายของการมีส่วนร่วมในงาน
- 3.2 รูปแบบของการมีส่วนร่วมในงาน

4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

4.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

4.2 องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ

Bass (1985 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้สามารถปฏิบัติเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะทำการเปลี่ยนแปลง ทักษะคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง

Burn (อ้างใน Yukl, 1994: 350) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องระหว่างผู้นำและผู้ตามที่จะยกระดับของศีลธรรมและแรงจูงใจ ผู้นำจะพยายามสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้มีความคิดความรู้สึกกับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น

Nelson and Quick (1997: 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997: 272) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

Stephen (2000) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

Dubrin (1998 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 12) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ทำให้เกิดการเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ปรียาพร (2532 : 201) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมที่มีผลทำให้พฤติกรรมของผู้อื่นยอมคล้อยตามแทนที่จะคล้อยตามพฤติกรรมของผู้อื่น

2. ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในตัวบุคคลที่จะชักจูงให้คนทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งและทำด้วยความพอใจ

3. ภาวะผู้นำเป็นผู้จัดและให้ความสะดวกกับสมาชิก ผู้ปฏิบัติงาน โดยการช่วยเหลือกลุ่มให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ผู้นำจะร่วมมือกันปฏิบัติงาน โดยการริเริ่มให้เกิดการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และสร้างแรงจูงใจเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก และเพื่อให้สมาชิกมีประสิทธิภาพในการทำงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541: 197) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการใช้อิทธิพลโดยไม่บังคับในการที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ (2541: 197) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าภาวะผู้นำไว้ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 11) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการใช้อิทธิพลโดยไม่บังคับในการที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

พรนพ พุกะพันธ์ (2544: 17) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าภาวะผู้นำไว้ คือ ผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น นับว่าเป็นหัวใจของการบริหารโดยเฉพาะเรื่อง การจัดการ เพราะฝ่ายจัดการมีหน้าที่ที่จะเข้าไปใกล้ชิดลูกน้อง และดูแลคนงานให้อยู่ในสภาพ ที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

ประเวศ ะสี (2544: 10) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าภาวะผู้นำไว้ คือ ผู้ที่สามารถ ก่อให้เกิดอุดมการณ์ร่วมกันและร่วมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541: 254) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของ ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของ บุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไป ด้วยดี

จากความหมายของภาวะผู้นำต่างๆ ข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่ม และจงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามความ ประสงค์ของตนเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้พวกเข พยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม อย่างตั้งใจและกระตือรือร้น โดยเปลี่ยนแปลงความ พยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังเป็นความสามารถที่จะ สร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อีกด้วย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการทบทวนแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ พบว่ามีแนวทางการศึกษา 4 ลักษณะ ที่ แตกต่างกัน ตามลำดับของวิวัฒนาการทฤษฎีความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Traits Theory of Leadership)

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Traits Theory of Leadership) คือ ทฤษฎีเสาะแสวงหา คุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความ แตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำมีดังนี้ 1) มี

พลังและความทะเยอทะยานสูง 2) มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น 3) มีความซื่อสัตย์สุจริตและความซื่อตรง 4) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง 5) มีความเฉลียวฉลาด 6) มีความรอบรู้ในการทำงาน

ถึงแม้ว่าจะมีนักวิจัยหลายท่านได้พยายามระบุคุณลักษณะของผู้นำไว้ในประเด็นต่างๆ มากมาย แต่ก็พบว่าทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Traits Theory of Leadership) มีข้อจำกัด คือการไม่สามารถบอกว่าคุณลักษณะใดจำเป็นอย่างแท้จริงในสถานการณ์ภาวะผู้นำ และยังไม่มีการรับรองว่าคุณลักษณะใดจะทำให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ จึงทำให้มีนักวิจัยหลายท่านต่างมุ่งศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นขั้นของการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ซึ่งอยู่ในขั้นที่ 2 ของวิวัฒนาการทฤษฎีความเป็นผู้นำ

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Behavior Theories)

สมยศ นาวิการ (2543: 191-197) ได้กล่าวว่าภายใต้ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาเชิงคุณลักษณะ นักวิจัยได้หันเหไปพิจารณาพฤติกรรมหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพเหมือนกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกมองว่าเป็นการประยุกต์ใช้โดยทั่วไปจะไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำได้เผชิญอยู่

ทฤษฎีพฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกับวิถีทางที่ผู้นำได้ใช้อำนาจที่มีอยู่ พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกเรียกว่า สไตล์ความเป็นผู้นำ หรือ แบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำ การศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมจะมีปัจจัยสองประการที่เน้นคือ การมุ่งงานและการมุ่งคน การมุ่งงาน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางอย่าง เช่น การมอบหมายงาน การแบ่งงาน การตัดสินใจ และการประเมินผลงาน การมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับและความเป็นมิตรและการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษาเชิงพฤติกรรมจะประกอบด้วยการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท และดาข่ายการบริหารงานของ Blank และ Mouton

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies) ได้ทำการทดลองและสังเกตผลกระทบของสไตล์ความเป็นผู้นำสามแบบคือ พฤติกรรมเผด็จการ ประชาธิปไตย และเสรีนิยม ความแตกต่างของพฤติกรรมทั้ง 3 แบบนี้คือ จุดของการตัดสินใจภายในในกลุ่ม ผู้นำแบบ

เผด็จการจะตัดสินใจเพื่อกลุ่มของพวกเขา และติดต่อสื่อสารการตัดสินใจนี้ไปยังสมาชิกกลุ่ม ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะเปิดโอกาสให้กลุ่มตัดสินใจที่กระทบต่อกิจกรรมของพวกเขา ผู้นำแบบเสรีนิยมจะให้กลุ่มมีความเป็นอิสระอย่างเต็มที่ จัดหาวัตถุที่จำเป็นให้ และมีส่วนร่วมด้วยการตอบคำถามเท่านั้น โดยทั่วไปการค้นพบจะสนับสนุนประสิทธิภาพของสไตล์ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดย Rensis Linkert ได้ศึกษาวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงประวัติศาสตร์ และเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้นำได้บังคับบัญชา พร้อมกับสรุปรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำมี 2 ประเภทคือ พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Job-Centered Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้ความสนใจในงานที่ผู้นำได้บังคับบัญชาปฏิบัติ และสนใจว่าผู้นำได้บังคับบัญชาปฏิบัติได้ดีเพียงใด และพฤติกรรมที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้นำได้บังคับบัญชา (People-Centered Behavior) พฤติกรรมที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้นำได้บังคับบัญชาในฐานะที่เขาเป็นมนุษย์ (Subordinates as People) มุ่งให้ความสนใจในความต้องการของบุคคล เน้นการสร้างความร่วมมือกัน และเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) ในช่วงทศวรรษ 1940 คณะนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการวิจัยและได้ผลการวิจัยนี้ ทำให้เกิดแบบทดสอบวัดภาวะผู้นำ การแบ่งมิติของภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ พฤติกรรมผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน ความยกย่องยอมรับกัน การให้ความอบอุ่นใจ ความสนิทสนมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และพฤติกรรมอื่นๆ ที่เน้นความห่วงใยต่อสมาชิกกลุ่มในการได้รับการตอบสนองความต้องการ การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน การตัดสินใจ การใช้การสื่อสารสองทาง เป็นต้น พฤติกรรมผู้นำมีดังนี้มุ่งไปทางมนุษย์สัมพันธ์ และมิติที่สอง คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Initiative Structure) หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งการจัดระเบียบงาน การสั่งงาน การคาดหมายว่าใครควรจะทำอย่างไร การวางแผนงาน การหาวิธีการทำงานให้เป็นผลสำเร็จ พฤติกรรมผู้นำมีดังนี้มุ่งทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือของกลุ่มนั่นเอง

2.4 การศึกษาผู้นำเชิงพฤติกรรม ดาชาัยการบริหารงานของ Blake และ Mouton จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้วิเคราะห์ข้อบกพร่องบางอย่างของการศึกษาของมิชิแกนและโอไฮโอ สเตท และได้พัฒนาระบบการบริหารขึ้นมา การศึกษาภาวะผู้นำดาชาัยการบริหาร จะศึกษาภาวะผู้นำ

โดยยึดหลักความสำคัญของทั้งตัวบุคคลและผลผลิต โดยการสร้างการบริหารงานแบบตาข่ายที่มีมิติด้านบุคคล และผลลัพธ์ซึ่งพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แบ่งภาวะผู้นำเป็น 5 แบบ คือ ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Impoverished) ผู้นำแบบเผด็จการหรือมุ่งงาน (Task or Authoritarian) การบริหารแบบสโมสร (Country Club) ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle Road) และผู้นำแบบการบริหารแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน (Team or Democratic) Blake และ Mouton ยืนยันว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน เป็นแบบที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดในการบริหาร ข้อดีของทฤษฎีนี้คือ ทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้หน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องมากที่สุด คือ บุคคลและผลผลิต แต่ข้อเสีย คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้บริหารนั้นไม่ได้ถึงนำมาเกี่ยวข้องเลย

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)

นักวิจัยต่างยอมรับข้อจำกัดของทฤษฎีของทฤษฎีเชิงพฤติกรรมและได้เริ่มต้นปรับปรุงและพัฒนาวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำขึ้นมา วิธีการศึกษานี้จะมุ่งทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น ทฤษฎีนี้กล่าวว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงภายในสถานการณ์แต่ละอย่าง โดยมีทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

3.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler' Contingency Theory) การเป็นผู้นำเป็นการใช้อำนาจ กระตุ้นสมาชิกภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์อย่างใดก็ตามจะมีความแปรผันไปได้หลายด้าน แบบของการนำหรือพฤติกรรมอย่างใดก็ตามควรใช้ได้ผลในสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น ไม่น่าจะใช้ได้รับทุกสถานการณ์ ข้อตกลงเบื้องต้นของทฤษฎีนี้คือ การที่ผู้นำจะสามารถนำกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยสองประการ คือ บุคลิกภาพหรือลักษณะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ โดยพฤติกรรมการบริหารของผู้นำสามารถจำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task Motivation) 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ (Relationship Motivation)

วิธีการของ Fiedler แตกต่างจากทฤษฎีพฤติกรรมที่กล่าวมาแล้วอย่างเด่นชัดคือ ลักษณะผู้นำที่มุ่งงานกับผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์เป็นลักษณะคงที่ของผู้นำคนใดคนหนึ่ง ส่วนวิธีการวัดลักษณะของผู้นำว่าเป็นแบบมุ่งงาน หรือมุ่งมนุษยสัมพันธ์นั้น Fiedler ได้พัฒนาเครื่องมือในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเรียกว่า “แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความพึงพอใจที่บุคคลมีต่อเพื่อน

ร่วมงานน้อยที่สุด” (The Least Preferred Co-Worker Questionnaire) เพื่อใช้ในการสอบถามตัวอย่างเกี่ยวกับบุคคลที่เขาทำงานด้วยแล้วให้เขาเลือกบุคคลที่เขาชอบน้อยที่สุด (The Least Preferred) ในแบบสอบถามประกอบไปด้วยคำที่ต่างกัน 16 คำ ซึ่งเป็นคำตรงกันข้ามกัน แบบสอบถามจะถามให้ผู้บังคับถึงผู้ได้บังคับบัญชาของเขาทั้งหมดที่เขาเคยมีและให้บรรยายถึงคนใดคนหนึ่งที่เขาพอใจในการทำงานด้วยน้อยที่สุด โดยให้คะแนนในสเกลที่จัดไว้จาก 1 ถึง 8 ในกลุ่มของคำศัพท์ 16 ชุดที่แตกต่างกัน

3.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey ของ Blanchard จะยอมรับพฤติกรรมของผู้นำของการศึกษาโอไอโอ สเตท พฤติกรรมมุ่งงานเมื่อเกิดขึ้นผู้นำระบุมความรับผิดชอบของบุคคลอย่างเจาะจง พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำรับฟัง คิดต่อสื่อสาร และให้ความสนับสนุนกับบุคคล เนื่องจากพฤติกรรมเหล่านี้จะแยกจากกัน ผู้นำสามารถมุ่งพฤติกรรมอย่างหนึ่งสูงและมุ่งพฤติกรรมอย่างต่ำได้ Hersey และ Blanchard จะเรียกสไตล์ของผู้นำเหล่านี้ว่า การสั่งการ (Telling) การชักจูง (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegating)

โมเดลเชิงสถานการณ์นี้ง่ายต่อการเข้าใจมากกว่าโมเดลของ Fiedler เพราะว่ามุ่งเพียงลักษณะของผู้ตามไม่ใช่มุ่งสถานการณ์ที่กว้าง ผู้นำควรประเมินพนักงานหรือผู้ตามและยอมรับว่ารูปแบบใดที่ลูกน้องต้องการ ซึ่งผู้ตามจะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน ถ้าผู้ตามมีระดับความพร้อมต่ำผู้นำต้องมุ่งเฉพาะการสั่งการ (Telling) ให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ต้องการ โดยบอกถึงวิธีที่จะต้องทำและจะทำเมื่อใด สำหรับผู้นำที่มีความพร้อมสูง ผู้นำจะวางเป้าหมายทั่วไปและใช้อำนาจหน้าที่เพื่อทำให้ผู้ตามทำงานตามที่เห็นว่าเหมาะสม ผู้นำจะลงความเห็นที่เหมาะสม ผู้นำจะลงความเห็นอย่างรอบคอบตามระดับความพร้อมของผู้ตามแล้วตัดสินใจสั่งการ การชักจูง การมีส่วนร่วม และการมอบหมายงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นแนวความคิดแบบดั้งเดิม ซึ่งได้มีการคิดค้นทฤษฎีภาวะผู้นำอีกหลายทฤษฎี ซึ่งมีทฤษฎีหนึ่งที่เสนอกรอบแนวความคิดของภาวะผู้นำที่ได้รับความนิยมอย่างมาก ซึ่งเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานการใช้อิทธิพล (Influence-Based Approach to Leadership) และได้รับการยอมรับว่ามีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมยุคปัจจุบัน ที่เต็มไปด้วยความสับสนและความไม่แน่นอนมากที่สุด ทฤษฎีที่กล่าวถึงนี้คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ โดยมี Burn และ Bass เป็นสองท่านแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจเป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนทัศนคติ และเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545: 32)

Bass (อ้างใน Yukl, 1994: 352-353) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ว่าเป็นส่วนหนึ่งของผลที่เกิดจากผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยทำให้พวกเขาตระหนักถึงความสำคัญและค่าของผลงาน โดยการกระตุ้นความต้องการขั้นที่สูงกว่า (ตามเหตุผลของ Maslow) และให้ความสนใจพัฒนาตนเองเพื่อองค์การ ผลของอิทธิพลนี้ ผู้ตามจะรู้สึกเชื่อใจและเคารพต่อผู้นำ และพวกเขาถูกกระตุ้นให้ทำงานมากขึ้นกว่าความคาดหวังในตอนแรก

ความเป็นมาของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะมีแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น Max Weber ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษขึ้นในทศวรรษที่ 19 และได้มีนักวิจัยด้านต่างๆ ให้ความสนใจอย่างมากเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษเพราะเป็นช่วงที่มีการฟื้นฟูองค์การ ในด้านต่างๆ อย่างมากมายรวมทั้งการให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่จะทำให้องค์การสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล 2545: 33)

1. ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษหรือผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) คำว่า “Charisma” หรือ “ความสามารถพิเศษ” มาจากภาษากรีก หมายถึง บุคคลที่มี

พรสวรรค์ที่สามารถทำงานได้สำเร็จอย่างน่าอัศจรรย์ ทั้งยังสามารถทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำความสามารถพิเศษ ความสามารถพิเศษนี้จะอยู่ในรูปของการจูงใจบุคคลให้ผู้อื่นยอมทำตาม สามารถจูงใจผู้อื่นปฏิบัติตามคำสั่ง และผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ

นักสังคมวิทยา Max Weber ได้อธิบายถึงผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ว่าผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมาหากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวผู้นำเอง ซึ่งก่อให้เกิดอำนาจบารมี ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนั้นพบในการศึกษาผู้นำหลากหลายประเภท โดยเฉพาะผู้นำการเมือง ทางศาสนา ผู้นำที่นำชุมชนเคลื่อนไหวหรือต่อสู้เรียกร้องบางประการ แต่ไม่ค่อยพบเห็นผู้นำเช่นนี้ในองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่นๆ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้ามีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงและมีความตั้งใจสูง ผู้นำความสามารถพิเศษจะมีความโดดเด่นและความเชื่อมั่นในตนเอง และจะระบุเป้าหมายเชิงอุดมคติได้อย่างชัดเจน Robert House ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ไว้ดังนี้

ได้เสนอทฤษฎีที่อธิบายภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษที่สามารถนำมาประยุกต์ได้อย่างแพร่หลายในองค์กร เขาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ในแง่ของผลกระทบที่มีต่อผู้ตาม และได้สรุปให้เห็นถึงลักษณะพิเศษของผู้นำที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษได้นั้น ก็คือผู้นำที่ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อหรือเกิดสิ่งต่อไปนี้ 1)เชื่อมั่นว่าความเชื่อของผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง 2)มีความเชื่อคล้ายคลึงกัน หรือเหมือนกับผู้นำ 3)ไม่มีข้อกังขาในการยอมรับผู้นำของผู้นำ 4)มีความรัก พอใจในตัวผู้นำ 5)เต็มใจและยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ 6)มีอารมณ์ในการทำงาน ไม่ซังกะตม 7)มีเป้าหมาย จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานต่างๆ สูง 8)มีความเชื่อว่าความสำเร็จของงานเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ตาม 9)สมาชิกกลุ่มเกิดความรู้สึกว่าสามารถทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

จากทฤษฎีจะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษต้องการมีอำนาจมีความมั่นใจ และเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ความต้องการมีอำนาจของผู้นำทำให้ผู้นำพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยการพยายามมีพฤติกรรมหรือกิจกรรมร่วมกันมากและบ่อยครั้งขึ้น การแสดงให้เห็นถึงการมีความเชื่อมั่น และมีความมั่นใจในตนเองของผู้นำ จะทำให้ผู้ตามเชื่อมั่น ในการตัดสินใจหรือ

วินิจัยงานและการสั่งการต่างๆ โดยการกระตุ้นใจให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในเรื่องที่ยากและซับซ้อน เพราะจะต้องมีการท้าทายให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างให้เกิดความพยายาม และอดสาเห ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างความภักดี

ผู้นำแบบความสามารถพิเศษเน้นความสำคัญที่เป้าหมายของงาน แต่ก็ให้ความสนใจกับ ค่านิยม ความคิดเห็นและแรงจูงใจร่วมกันของผู้ตามหรือผู้ทำงาน โดยจะให้ผู้ทำงานรู้ถึงทิศทาง ในการทำงานว่าจะมุ่งไปทางไหน ซึ่งทำให้คนทำงานรู้ว่าเขามีความสำคัญและงานของเขาทั้งหมดมีความสำคัญ จึงทำให้มีแรงคล้อยและทุ่มเทแรงใจแรงกายร่วมกัน สุดท้ายก็จะทำให้ผู้ทำงานทุกคน เกิดการยอมรับในงานและจุดมุ่งหมายของงานร่วมกัน

การศึกษาทฤษฎีของเฮาส์เพิ่มเติม โดย Bass (Bass's Extension of House's Theory) ได้เสนอผลการศึกษาต่อเนื่องจากทฤษฎีของเฮาส์ว่า “ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ” นั้น ไม่ใช่มีแต่ในด้านมั่นใจในความเชื่อมั่นของตนเองเท่านั้น แต่จะเชื่อว่าตนเองมีความมุ่งหมายและแรงคล้อยดาลใจเหนือคนอื่นธรรมดาทั่วไป สำหรับลูกน้องก็ไม่เพียงแต่ไว้วางใจหรือยกย่องผู้นำเฉกเช่นธรรมดา หากแต่ถึงขั้นบูชาและเคารพสักการะในตัวผู้นำว่าเป็นประจักษ์วิบุรุษหรือตัวแทนของผู้มีปัญหา หรือผู้เสียสละ ซึ่งถ้ามองในภาพรวมผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ จะเป็นกลไกในการกระตุ้นจิตวิทยาของกลุ่มให้มีการเคลื่อนไหวต่อเนื่องตลอดเวลาทำให้กลุ่มยอมรับในปทัสฐาน เกิดความเชื่อ และมีความฝันที่สามารถสนองตอบต่ออารมณ์และเหตุผลของคนในกลุ่มทุกๆ คน

Bass ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นตรง มุ่งมั่นที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหยุ่น เปิดโอกาสและขอร้องแทนการข่มขู่ ผู้นำจะมีลักษณะเป็นนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับ มีทักษะในการชักจูง ตอบสนองความต้องการของคนอื่นได้ ไม่ใช่ทำตามหน้าที่ หากแต่พิจารณาถึงอารมณ์และความต้องการ ความเชื่อของเขาเหล่านั้นด้วย ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษ จะมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้เหมือนกัน แต่โดยการสร้างหรือกระตุ้นให้เกิด โดยการข่มขู่ หรือสร้างแรงกดดันต่างๆ ให้เกิดความกลัว อันจะนำซึ่งการเกลียดชังไปในที่สุด

ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษดูเหมือนจะเหมาะสมกับองค์การที่มีความเครียด หรือมีการเปลี่ยนแปลง อำนาจบารมีของผู้นำที่เกิดจากการมีความสามารถพิเศษจะจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผู้นำใช้ไม่มีผลต่อวิกฤติต่างๆ ค่านิยมและความเชื่อบางประการที่ยึดถือกันมานาน ฉะนั้น จึงมักจะ

พบผู้นำแบบนี้ในองค์กรเก่าที่กำลังล้มเหลว มากกว่าในองค์กรเก่าที่ประสบความสำเร็จอย่างไรก็ตาม Bass ไม่ได้เสนอสิ่งหรือปัจจัยที่ทำให้สามารถมีความภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษได้

หลังจากได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษแล้ว ได้มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยมีผู้กล่าวถึง 5 ท่าน คือ Burn และ Bass

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ มีการใช้คำที่มีความหมายเหมือนกัน เช่น ภาวะผู้นำการปฏิรูป ภาวะผู้นำการแปรรูป (Transformational Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการสร้างอิทธิพลที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์กรและสร้างความเห็นชอบร่วมกันในงานหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ และศึกษากันอย่างมากในองค์กรต่างๆ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เริ่มทำการศึกษาในช่วงปี 1978 โดย Burns และในปี 1985 Bass ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม โดยมีรายละเอียดของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (Burns' Theory of Transforming Leadership) Burns ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการซึ่ง “ผู้นำและผู้ตาม” ได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความเชื่อศรัทธาหรือคุณธรรมและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำแบบนี้จะปลุกจิตสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบและมนุษยธรรมไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย เช่น หวาดกลัว อิจฉา โศก หรือมีแต่ความเกลียด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความนึกคิดของผู้ศึกษาหลายท่านกล่าวไว้คือ ผู้นำที่จะมีความตื่นตัวต่อความต้องการของผู้ตามจะประเมินผู้ตามของเขาว่า “มีความปลอดภัยตลอดเวลา” และ “มีความปลอดภัยที่ดีกว่า” สำหรับ Burns นั้นเชื่อว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นใคร อยู่ในตำแหน่งไหนก็ได้ในองค์กร แต่จะเป็นบุคคลที่อิทธิพลเหนือเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา พกกับการมีอิทธิพลเหนือ

ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะมีเกิดให้เห็นทุกวันด้วยพฤติกรรมของคนธรรมดา แต่ไม่ใช่ธรรมดาเหมือนทั่วไป

นอกจากนั้น Burns ได้เน้นให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่กลุ่มของพฤติกรรม ที่รักษาตัวรอด Burn (1978: 440) ได้อธิบาย ภาวะผู้นำ ก็เป็นกระแสนของการมีสัมพันธ์ระหว่างกัน หรืออยู่ร่วมกัน ซึ่งผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ ได้ตอบอย่างต่อเนื่องและปรุ่งแต่งหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ตาม ไม่ว่าจะเป็นการโต้ตอบที่เป็นไปตามคาดหวังหรือต่อต้านให้ เป็นไปตามความต้องการหรือทิศทางที่ผู้นำต้องการอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมองได้ทั้งอย่างแคบ เช่น ระหว่างบุคคล หรือมองทั้งระบบในภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงระบบ สังคม และสร้างแบบอย่างของสถาบันขึ้นมาใหม่ในการวิเคราะห์ จากมุมมองแบบกว้างนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องกำหนดกรอบสร้างแรงกดดัน และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ จะทำให้ผู้นำทำงานได้ยาก แต่ในขณะเดียวกันก็มีคุณอนันต์ในการที่แต่ละกลุ่มจะแข่งขันกันทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Bass's Theory of Transformational Leadership)

Bass (อ้างใน Yukl, 1994: 351) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนไว้ในแง่ของ ผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามว่า ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ (Trust) เลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และยอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำ และก็จะเกิดแรงจูงใจ ตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้

จากการวิจัยของ Bass (1985 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545: 351) ได้ยืนยันว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (Commitment) ต่องานและต่อองค์กร พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้

3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ

4. ช่วยผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ขกย่อง ขอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ได้บังคับบัญชา

5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของผู้ได้บังคับบัญชา และมีความภักดีต่อองค์กร

ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากจะทำให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้นแล้วยังทำให้ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญดังนี้อีกด้วย

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ

2. พยายามช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองหรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเองและเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะขององค์กรและทีมงาน

3. พัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการในระดับสูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน หรือมีแรงจูงใจในการเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและเป็นผู้

Bass ชี้ให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่มีแต่ความสามารถพิเศษเหนือคนอื่น ๆ เท่านั้น เพราะว่าผู้มีความสามารถพิเศษต่างๆ เช่น นักแสดง นักกีฬา ฯลฯ ความสามารถดังกล่าวไม่มีผลใดๆ ต่อลูกน้องหรือผู้ตามของเขา ถึงแม้ว่าพวกลูกน้องจะรู้ถึงชื่อเสียงเหล่านั้นดี Bass ได้เน้นให้เห็นว่าความสามารถพิเศษเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่โดยความสามารถพิเศษเหล่านั้นไม่เพียงพอที่จะนับได้ว่าเป็นกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้นอารมณ์ ให้มีอารมณ์ร่วมกับผู้นำหรืออาจจะโดยการให้คำแนะนำ เช่น การเป็นโค้ช ครู และที่ปรึกษา เป็นต้น

Bass และ Avolio กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ ของทีมงานและองค์การมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในปี ค.ศ.1985 Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership) ซึ่งเป็นพลวัตร (Dynamic) กัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจาก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะตรวจสอบบุคคลและจะทำตามความคาดหวังที่เป็นไปตามแผนงาน ในทางกลับกันผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะบันดาใจให้ดำเนินตามความคาดหวังที่เกินไปจากแผนงาน ภาวะผู้นำทั้งสองเป็นสิ่งจำเป็นในสภาวะปัจจุบันนี้ คือ การรวมกันอย่างมีประสิทธิภาพของวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวิธีการศึกษาความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมและเชิงสถานการณ์ตามที่กล่าวมาแล้ว แบบแผนของพฤติกรรมที่มุ่งงาน และมุ่งคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการความเหมาะสมทางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่มั่นคงได้อย่างดีที่สุด เช่นเดียวกับที่ Bass และ Avolio (1990: 16) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ต่างมีส่วนช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกัน

แต่อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ก็มีความแตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
ฐานะเดิม	การเห็นด้วยและพยายามจะรักษาสถานะเดิม	การคัดค้านและพยายามจะเปลี่ยนจากสถานะเดิม
การมุ่งเป้าหมาย	เป้าหมายจะไม่แตกต่างจากฐานะเดิมจนเกินไป	เป้าหมายเชิงอุดมคติจะแตกต่างอย่างมากจากฐานะเดิม การมีมุมมองระยะยาว
การมุ่งเวลา	การมีมุมมองระยะสั้น การมุ่งผลลัพธ์ปัจจุบัน	การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มุ่งเป้าหมายระยะยาว
กลยุทธ์การจูงใจ	การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลที่มองเห็นได้ในปัจจุบัน	การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการบันดาลใจให้ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลระดับสูง
พฤติกรรมมาตรฐาน	ความพอใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามกฎและธรรมเนียม	การกระตุ้นผู้ตามให้คิดค้นสิ่งใหม่ๆ และทดลอง
การแก้ปัญหา	การแก้ไขปัญหาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือบอกพวกเขาว่าคำตอบจะถูกค้นหาได้จากที่ไหน	การถามคำถาม ทำงานร่วมกันหรือกระตุ้นตามให้พัฒนาคำตอบของพวกเขาเอง

ที่มา: สมยศ (2543 : 232)

Bass ได้ชี้แจงความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ว่าความแตกต่างนี้สามารถหมายถึง ความแตกต่างระหว่างการรักษาสถานะเดิมและการสนับสนุนการเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์ได้

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of Full Rang of Leadership)

โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership)

Bass and Avolio (1991 อ้างใน รัตติกรณัฏฐ์ จงวิศาล 2545: 31-48) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความต้องการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อมั่นและคำนิยามของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำ แสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ

จากการสร้าง ความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะ ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้ มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่และการคิดในแง่บวก ผู้นำ จะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่าง ชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดง ความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วย ให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตาม พัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจที่ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหา ที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการ กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหา แนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหานั้นในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีการ ตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการ หาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาคด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่าง ไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บาง ปัญหาจะอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความ ร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหามาร่วมกันทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อ

ค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เป็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลสำคัญ (As a whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมี ความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดย

เชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือ แรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่อง หรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

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

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ

ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่เลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ Bass and Avolio (1994 อ้างถึงในรัตติกรณ์, 2545 : 40) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (BME-P) และ 5) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (BME-P) จากการศึกษาพบว่า แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) หรือมีการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ และสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่า และเป็นที่ต้องการในเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ปัจจุบัน Avolio *et al.* (2003) ได้ร่วมกันพัฒนาขยายทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบเพิ่มขึ้น โดยมีพื้นฐานที่มาจากผลการศึกษาวิจัย ในปี 1985 และ 1990 ซึ่งที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง โดยมีการเพิ่มองค์ประกอบในส่วนของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แบ่งเพิ่มเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านคุณสมบัติของผู้นำ (Idealized Influence : Attribute) คือ การที่ผู้นำมีการรับรู้ ในการสร้างความไว้วางใจ และการมีกำลังความสามารถอย่างสูง ผู้นำจะมีมุมมองและความคิดที่มุ่งมั่นในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นอย่างมีจริยธรรม

2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านพฤติกรรมของผู้นำ (Idealized Influence : Behavior) คือ การที่ผู้นำสามารถเป็นศูนย์รวมของความเชื่อมั่น ศรัทธา และมุ่งมั่นในพันธกิจต่างๆ ที่มีอยู่

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทิวทัศน์ของอนาคต

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

5. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

การเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ (Gosling และคณะ 2003) ระหว่าง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านคุณสมบัติของผู้นำ และ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แยกเพิ่มขึ้นใหม่เปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ระหว่างด้านคุณสมบัติของผู้นำและด้านพฤติกรรม

ลักษณะของผู้นำ	พฤติกรรมของผู้นำ
1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านคุณสมบัติของผู้นำ (Idealized Influence : Attribute)	- พยายามที่จะเพิ่มความมั่นใจ ความภูมิใจ ให้กับผู้อื่นที่ร่วมงานด้วย - มีความสนใจในการพัฒนาสิ่งต่างๆ ของกลุ่มให้ดีขึ้นมากกว่าเรื่องของตัวเอง - มุ่งกระทำในสิ่งที่จะทำให้ผู้อื่นเคารพนับถือ - มีความชอบในการแสดงออกถึงอำนาจและความสามารถ ที่ตนเองมีอยู่ - เป็นผู้ที่ชอบเสียสละเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น - ชอบช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้ผ่านพ้นไปได้
ลักษณะของผู้นำ	พฤติกรรมของผู้นำ
2.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านพฤติกรรมของผู้นำ (Idealized Influence : Behavior)	- ให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องของคุณค่าและความเชื่อในตัวเอง - ให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเรื่องของวัตถุประสงค์ - คำนึงถึงศีลธรรม จริยธรรม และผลที่จะตามมาจากการตัดสินใจ - เป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ ใน สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นไปได้ - ให้ความสำคัญในเรื่องของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

สรุป โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ของ Bass และ Avolio ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติต่องาน

ความหมายของทัศนคติ

Robbins (1996) ได้อธิบายว่า ทัศนคติเป็นการประเมินค่า หรือการตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง วัตถุ สิ่งของ และเหตุการณ์ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ การรู้เข้าใจ (Cognitive Component) ซึ่งเป็นความคิดเห็นหรือความเชื่อของบุคคล ความรู้สึก (Affective Component) คือ อารมณ์ ความรู้สึก ที่แสดงออก ความตั้งใจที่จะแสดงออก (Behavioral Component) ต่อบุคคลหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

Schiffman and Kanuk (1994) ให้ความหมายทัศนคติว่า หมายถึง แนวโน้มของการเรียนรู้ เพื่อที่จะแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับลักษณะที่พึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด

Allport (1991) ได้ให้ความหมายว่า ทัศนคติ หมายถึง สภาวะของความพร้อมทางจิต ซึ่งเกิดขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ และสภาวะของความพร้อมจะเป็นตัวกำหนดทิศทางของปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อบุคคล วัตถุ สิ่งของ หรือสถานการณ์ต่างๆ

พยอม วงศ์สารศรี(2531: 229) ได้ให้ความหมายว่า ทัศนคติหมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด อาจจะออกมาในรูปของการยอมรับ(ชอบ) หรือปฏิเสธ(ไม่ชอบ)

ลัทธิกาล ศรีวระมย์ (2541: 94) ได้ให้ความหมายว่า ทัศนคติ คือ การประเมิน หรือ การตัดสินใจเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ ในวัตถุ คน หรือ เหตุการณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของคนหนึ่งเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง ทัศนคติเป็นความรู้สึกด้านอารมณ์

มณูญ ดนะวัฒนา (2532: 134-135) ได้ให้ความหมายว่า ทัศนคติ คือ ความเชื่อ ความรู้สึก และการกระทำ อันเป็นแนวโน้มของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ ความคิดเห็นและตัวบุคคล

กฤษณา ศักดิ์ศรี (อ้างใน สร้อยตระกูล, 2541 : 64) ได้ให้ความหมายว่า ทัศนคติ คือ ผลผสมผสานความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งซึ่งออกมาในรูปการประเมินค่าอันอาจเป็นไป

ในทางยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้และความรู้สึกนี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งขึ้น

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545: 138) ได้กล่าวสรุปความหมาย ของทัศนคติว่า สภาวะความพร้อมทางจิตที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึก และแนวโน้มของพฤติกรรมบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของ และสถานการณ์ต่างๆ ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และสภาวะความพร้อมทางจิตนี้จะต้องอยู่นานพอสมควร

จากความหมายของทัศนคติดังกล่าว สามารถสรุปได้คือ ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อ รวมถึงความรู้สึกชอบไม่ชอบและแนวโน้มการแสดงพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลที่มีต่อกิจกรรมหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไปในลักษณะที่สนับสนุนหรือไม่สนับสนุน ในองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ การรู้สึก ความรู้สึก และความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของบุคคล

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคติ

พยอม วงศ์สารศรี (2531) จำแนกปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคติ ดังนี้

1. การอบรมเลี้ยงดู มีส่วนสำคัญที่จะปลูกฝังทัศนคติตั้งแต่วัยเด็ก สังเกตได้จาก เด็กที่ได้รับ การปลูกฝังกล่อมเกลาจากสิ่งแวดล้อมที่ใกล้ชิดตัว เช่น การเลี้ยงสัตว์ จะทำให้เด็กรู้จักทะนุถนอมสัตว์ เลี้ยง ต่อไปเมื่อเด็กไปเห็นสัตว์เลี้ยงที่ไหน ก็จะไม่แสดงอาการรังเกียจ

2. การได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ ประสบการณ์มีบทบาทในการหล่อหลอม ทัศนคติของบุคคล ตัวอย่างเช่น หวานไม่ชอบป้าอ้วนที่อยู่ข้างบ้าน เพราะทุกครั้งที่หวานผ่านบ้าน ป้าอ้วนจะเห็นป้าอ้วนคุ้ยข้าวในถังเป็นประจำ ประสบการณ์ของหวานที่พบเห็นในแต่ละครั้ง ได้ วางรูปแบบทัศนคติของหวานที่มีต่อป้าอ้วน จนในที่สุดหวานมีทัศนคติเชิงลบต่อป้าอ้วน

3. การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน มีส่วนให้ทัศนคติที่มีอยู่นั้นแพร่ขยายไปสู่สิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กันได้ เช่น สุรชัยมีทัศนคติไม่ดีต่อหัวหน้าแผนกคลังสินค้า จึงทำให้สุรชัยไม่พอใจพฤติกรรม ต่าง ๆ ในการทำงานของแผนกคลังสินค้า เพราะสุรชัยมองหัวหน้าแผนกคลังสินค้ามีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับผู้ทำงานในแผนกนี้

4. การเลียนแบบ โดยปกติการเลียนแบบทัศนคติ จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลที่เป็นต้นแบบ เป็นคนที่น่าเคารพนับถือ หรือมีบุคลิกภาพที่ทำให้ผู้ใกล้ชิดชื่นชม พอใจ

วัฒนา ศรีสัตย์วาจา (2534: 71-81) กล่าวว่า กระบวนการที่บุคคลรับเอาทัศนคติเข้ามา ก่อนข้างซับซ้อน เนื่องจากมีกลไกทั่ว ๆ ไปและกลไกเฉพาะในการถ่ายทอดทัศนคติ ซึ่งถือว่าเป็น ตัวกำหนดทัศนคติ ดังนี้

1. บุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งมีพื้นฐานจากพันธุกรรม โดยกล่าวถึงลักษณะพฤติกรรม ของบุคคล 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่มีลักษณะเก็บตัว และ ประเภทที่มีลักษณะแสดงตัว จาก ทฤษฎีของ Eysenck พบว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพประเภทแสดงตัวมีความโน้มเอียงที่จะซึมซาบ ทัศนคติของสังคมได้น้อยกว่า นอกจากนี้ Adorno ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและ บุคลิกภาพ ไว้ว่า การที่บุคคลมีความโน้มเอียงทางบุคลิกภาพแบบใดแบบหนึ่งนั้น ย่อมจะมีผล เกิดขึ้นในระหว่างการถ่ายทอด ทัศนคติที่ผ่านมา และ Freud กล่าวว่า ทัศนคติของบุคคลที่จะเกิด ขึ้นมาจากการพัฒนาของ Superego ในบุคลิกภาพของเด็กที่ผ่านมาทางกระบวนการถอดแบบ ซึ่งจะ ถอดแบบมาจากบิดามารดา

2. การเรียนรู้ทางสังคม (Socialization) เป็นกลไกที่สามารถนำไปสู่การถ่ายทอดทัศนคติ ของสังคมผ่านเข้ามาทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งไม่ได้จำกัดเฉพาะในวัยเด็กเท่านั้น แต่รวม ไปถึงเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ด้วย เช่น เมื่อบุคคลได้เข้าร่วมในกลุ่มใหม่ การเรียนรู้ทางสังคมก็จะทำ หน้าที่ปรับปรุงทัศนคติของเขาให้เหมาะสมต่อไปในฐานะสมาชิกของสังคม จึงอาจกล่าวได้ว่าทั้ง เด็กและผู้ใหญ่ต่างก็ต้องเรียนรู้ว่าทัศนคติอย่างไร เหมาะกับสภาพแวดล้อมของตน แนวทางอย่าง หนึ่งที่จะอธิบายเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ จึงต้องอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้เป็นสำคัญ

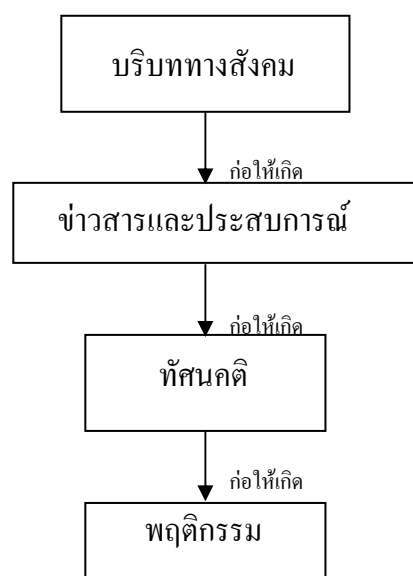
3. การเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Group Membership) มีผลต่อทัศนคติของบุคคล เพราะมีความ กดดันและชักจูงให้สมาชิกคล้อยตามบรรทัดฐานของกลุ่ม ซึ่งไม่ว่าจะเป็นทัศนคติต่อกลุ่มอื่นหรือ กลุ่มที่เป็นสมาชิกอยู่

4. การเป็นสมาชิกของชนชั้น (Class Membership) ต่าง ๆ ในสังคม ซึ่งการแบ่งชนชั้นของ บุคคลหนึ่งบุคคลใดขึ้นอยู่กับฐานะความเป็นอยู่และสภาพทางเศรษฐกิจ อันส่งผลถึงการถ่ายทอด ทัศนคติที่แตกต่างกัน

นอกจากกลไกทั้ง 4 ข้อ ดังกล่าว จะมีผลต่อทัศนคติแล้ว ยังมีส่วนสัมพันธ์กันแบบสองทาง คือ บุคลิกภาพที่มีผลต่อการเรียนรู้ทางสังคม และในอีกทางหนึ่ง การเรียนรู้ทางสังคม ก็มีผลต่อการเป็นสมาชิกของกลุ่ม แต่ในทางกลับกัน การเป็นสมาชิกของชนชั้นทางสังคมก็มีผลต่อบุคลิกภาพ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นลักษณะวงกลมที่มีผลกระทบต่อกันไป

ทัศนคติกับกระบวนการเกิดพฤติกรรมของมนุษย์

เจตคติมีผลกระทบต่อพฤติกรรมมนุษย์ ถ้ามนุษย์มีเจตคติเชิงบวกจะแสดงพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ในทางตรงข้ามถ้ามนุษย์มีเจตคติเชิงลบ อาจจะแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวและทำลายได้ Salancik และ Pfeffer (1977 อ้างถึงใน John, 2001 : 101) กล่าวว่าทัศนคติพัฒนาขึ้นมาจากบริบททางสังคม และประสบการณ์ที่บุคคลเผชิญ โดยแสดงดังนี้



ภาพที่ 1 บริบททางสังคมที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม

ที่มา: Martin (2001: 101)

นอกจากนี้ เสรี วงษ์มณฑา (2542: 106-123) ยังกล่าวสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากทัศนคติ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. Knowledge เป็นการเกิดความรู้

2. Attitude เป็นการเกิดทัศนคติ เมื่อเกิดความรู้ในขั้นต่อมาจะเกิดความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ และจะส่งผลไปถึงการกระทำ

3. Practice เป็นการเกิดการกระทำ หลังจากที่เกิดความรู้และทัศนคติแล้ว ก็จะเกิดการกระทำ

องค์ประกอบของทัศนคติ

ทัศนคติประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ (วัฒนา ศรีสัตย์วาจา, 2534: 26)

1. องค์ประกอบทางความคิด (Cognitive Component) ได้แก่ ความรู้ ความเชื่อ ความคิดรวบยอด หรือการรับรู้ต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งอาจเป็นแง่ดีหรือไม่ดี เช่น ถ้าเรารับรู้ว่าคอมมิวนิสต์ดีหรือไม่ดีอย่างไร ก็จะทำให้เราเกิดทัศนคติในทำนองนั้นต่อคนที่เป็นคอมมิวนิสต์ได้

2. องค์ประกอบทางความรู้สึก (Affective Component) ได้แก่ ความรู้สึกส่วนบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากองค์ประกอบแรก เช่น เกลียด รัก ชอบ ความรู้สึกนี้อาจจะแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง เมื่อคิดเห็นหรือกล่าวถึงสิ่งนั้น

3. องค์ประกอบทางแนวโน้มที่จะกระทำพฤติกรรม (Action Tendency Component) เป็นความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะมีการกระทำต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ทั้งนี้หมายถึง แนวปฏิบัติที่จะแสดงออกโดยไม่ฝักใฝ่ต่อความคิด และความรู้สึกในสององค์ประกอบข้างต้น

แนวคิด ทฤษฎี และความหมายเกี่ยวกับทัศนคติต่องาน

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับทัศนคติต่องาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

สิริอร วิชชาวุธ (2544: 199) ได้ให้ความหมายของทัศนคติต่องาน คือ ความรู้ ความเชื่อ ความรู้สึก และแนวโน้มของการกระทำที่มีต่องาน ซึ่งมีผลต่อระดับการทำงานของบุคคลโดยองค์ประกอบของทัศนคติมี 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความรู้และความเชื่อ (Cognitive Component) ความรู้สึก และความเชื่อของบุคคลที่มีต่องาน เป็นไปตามการรับรู้ของบุคคลซึ่งอาจตรงกับสภาพตามความเป็นจริงหรือไม่ก็ได้ เช่น หัวหน้ามีความเชื่อว่าลูกน้องทำงานได้ โดยไม่ต้องมีการสอนงาน ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วลูกน้องอาจมีความสามารถในการทำงานและจำเป็นต้องได้รับการสอนงาน แต่หัวหน้าก็จะทำตามความเชื่อของเขาและเขาจะไม่สอนงานแก่ลูกน้อง หรือหัวหน้าเชื่อว่า การพูดจาสุภาพกับลูกน้อง ไม่สามารถทำให้ลูกน้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ และการพูดจากระโชกโฮกฮากจะช่วยให้ลูกน้องทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเมื่อหัวหน้าต้องการให้ลูกน้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าพูดจากระโชกโฮกฮากกับลูกน้องซึ่งมักจะสอดคล้องกับความเชื่อของเขา แต่ความเป็นจริงแล้ว ลูกน้องอาจทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพได้ ถ้าหัวหน้าพูดจาสุภาพกับเขา เป็นต้น บุคคลได้รับความรู้ ความเชื่อและค่านิยมมาจาก ประสบการณ์ที่เขาประสบด้วยตัวของเขาเอง และประสบการณ์ทางอ้อม

2. ความรู้สึก บุคคลจะมีความรู้สึก (Affective Component) ชอบหรือไม่ชอบ พอใจ หรือไม่พอใจในงานหรือต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ของงานที่ตนทำ ความรู้สึกเกิดจากประสบการณ์ของบุคคลที่สัมผัสกับงาน เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ทั้งตามการหลักการเรียนรู้ เจือใจของสิ่งเร้า และเจือใจของผลกระทบ เช่น เมื่อลงมือทำงานได้พบกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นบุคคลที่ทำให้ตนเองมีความสุข งานที่ทำให้มีความสุขแก่ตน ทำให้เกิดความรักในงานไปด้วย เมื่อผลงานดี และได้รับคำชมเชย จะเกิดความรู้สึกของงานที่ตนทำและพอใจหัวหน้าผู้ให้คำชมเชยด้วย เมื่อเจ้าหน้าที่ทำงานแล้วพบหัวหน้าจุกจิกจู้จี้ คอยดุด่า ความรู้สึกไม่ชอบ หัวหน้าก็เกิดขึ้น และทำให้ไม่ชอบงานไปด้วย

3. แนวโน้มการเกิดพฤติกรรม (Activity Component) เมื่อบุคคล มีความรู้ ความเชื่อ หรือ ค่านิยม และความรู้สึกต่องานไปในทางใดแล้ว เขาก็มีแนวโน้มการทำพฤติกรรม ที่สอดคล้องกับความเชื่อ ความเชื่อ และความรู้สึกของเขา เช่น พนักงานคนหนึ่งมีความเชื่อว่าการทำงานในหน้าที่ที่ทำอยู่ ไม่มีความก้าวหน้า และได้รับค่าตอบแทนต่ำ เขาไม่ชอบงานนี้ แนวโน้มในการลาออกจากงานของเขาจะสูง หากพนักงานเชื่อว่างานของเขาเป็นงานมีเกียรติ เขาชอบงานนี้มาก เขาก็มีแนวโน้มมุ่งมั่นในการทำงานของเขาอย่างเต็มความสามารถ เมื่อหัวหน้าเชื่อว่าลูกน้องทำงานได้โดยไม่ต้องมีการสอนงาน หัวหน้าจะไม่สอนงานให้แก่ลูกน้อง เมื่อพนักงานไม่ชอบหน้าลูกค้ำ

พนักงานจะไม่ค่อยบริการลูกค้า ลูกค้าจะไม่พอใจการบริการ ลูกค้าจะไม่มารับบริการอีก ถ้าลูกน้องชอบหัวหน้า ลูกน้องมักจะทำงานตามที่หัวหน้าต้องการ เป็นต้น

พงศ์ หรดาล (2540: 42) กล่าวว่าทัศนคติในการทำงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากทัศนคติด้านต่างๆ ของคนงานที่มีต่อการทำงานรวมทั้งอาจเกิดจากองค์ประกอบอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับงานที่ทำอยู่ เช่น ความมั่นคงปลอดภัย ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผลตอบแทน เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารดี งานท้าทายความสามารถ เป็นต้น

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2538: 11) กล่าวว่า การที่บุคคลที่มีทัศนคติที่ดีในงาน หมายถึงบุคคลผู้นั้นมีความรู้สึกที่ดีต่องานของเขา แม้ว่างานแต่ละอย่างจะให้ความรู้สึกที่แตกต่างกัน ทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลงานที่ได้แตกต่างกัน แม้ว่าทัศนคติจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม แต่ปัจจัยอื่นๆ ก็มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย ลูกจ้างที่เกลียดงานที่ทำในปัจจุบันอาจจะไม่ลาออก เพราะว่าไม่มีงานอื่นใดที่ให้ค่าตอบแทนได้มากกว่านี้ หรือลูกจ้างที่ชอบในงานที่ตนเองทำมากอาจไม่ทำงานเต็มที่ เพราะไม่มีรางวัลตอบแทนที่เหมาะสม

นอกจากนี้ Gilmer (1977: 278-283) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติในการทำงาน มีอยู่ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน กับองค์การที่มีความมั่นคง มีเสถียรภาพ บุคคลจะมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์การ เป็นคนที่มีความสามารถ และมีโอกาสที่จะได้ทำงานต่อไปนาน ๆ ดังนั้นจึงต้องทำให้ตนเองเป็นที่ต้องการขององค์การ โดยเพิ่มทักษะความชำนาญและความรับผิดชอบที่มากขึ้น

2. โอกาสเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) จะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ในระบบผู้เชี่ยวชาญหรือผู้จัดการ จะคำนึงถึงสิ่งนี้ก่อนองค์ประกอบตัวอื่น สำหรับผู้บริหารระดับกลางจะเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงอนาคตของเขาวouldคงอยู่กับองค์การต่อไปหรือไม่ในระดับพนักงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถในงานที่ทำ ในระดับอาวุโสที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์การเขาคำนึงถึงการได้ต่อสัญญาจ้างทำงาน แต่ถ้าเป็นคนหนุ่มสาวแล้ว เขาปรารถนาที่จะมีชื่อเสียงหรือได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น การขาดโอกาสเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคคลไม่ชอบงาน

3. ชื่อเสียงของบริษัทและการบริหารงาน (Company and Management) บุคคลจะมองถึงขนาดองค์กร ชื่อเสียงบริษัท ผลกำไร หรือการมีส่วนช่วยเหลือสังคม โดยมีความเชื่อว่า การได้ทำงานกับบริษัทที่ดีจะทำให้เขารู้สึกว่ามีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

4. ค่าจ้าง (Wages) จะมีความสำคัญต่อบุคคลที่ทำงานในโรงงานมากกว่าบุคคลที่ทำงานในสำนักงาน ความสำคัญจะมีแนวโน้มลดลง เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้นและจะน้อยที่สุดจนกระทั่งอายุ 40 ปี และหลังจากอายุ 40 ปีขึ้นไป บุคคลจะให้ความสำคัญอย่างมากต่อค่าจ้างหรือเงินเดือน

5. ลักษณะภายในเนื้องาน (Intrinsic Aspects of the Job) บุคคลจะชอบงานที่ทำ ถ้าได้ทำงานที่ตรงกับความสามารถและความชำนาญของเขา ทักษะและการศึกษาของบุคคล มีความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญมากกับการทำงาน ผู้บริหารหรือบุคคลระดับหัวหน้างานจะชอบงานที่ทำทนายในขณะที่พนักงานในระดับที่ต่ำกว่าจะไม่ชอบงานที่มีความท้าทาย

6. การกำกับดูแลงาน (Supervision) ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน จะเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้ง 2 รูปแบบ คือ ทั้งด้านดีและไม่ดี หัวหน้างานจึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้หลายบทบาท

7. ลักษณะทางสังคมในการทำงาน (Social Aspects of the Job) เป็นสิ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะเป็นเจ้าของ และต้องการยอมรับทางสังคม บุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกคนหนึ่ง ของการทำงาน หรือของกลุ่ม จะมีความสุขกับงานของเขา มากกว่าบุคคลที่พบว่าตนเองเหมาะสมกับกลุ่มองค์กรประกอบทางสังคมนี้มีความสำคัญต่อหญิงมากกว่าชายเพียงเล็กน้อยและเป็นอิสระไม่ขึ้นกับอายุและระดับอาชีพ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี อาจเป็นสาเหตุของการไม่ชอบงาน แต่ก็ไม่ได้เป็นสาเหตุเฉพาะที่จะทำให้ชอบงานที่ทำ องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญกับบุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้บุคคลรู้สึกว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งในกิจการงานที่ทำ และพยายามจะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้ดียิ่งขึ้น

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ อุณหภูมิ แสงสว่าง การระบายอากาศ สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ร้านอาหาร ห้องน้ำ เป็นต้น โดยภาพรวมแล้วสภาพการทำงานเป็นสิ่งสำคัญต่อหญิงมากกว่าชาย ชั่วโมงการทำงานจะไม่ค่อยมีความสำคัญกับหญิงที่สมรสแล้วมากกว่า ลูกจ้างที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งงานที่สูงกว่า ชั่วโมงการทำงานจะไม่ค่อยมีความสำคัญมากนัก

10. ผลประโยชน์ตอบแทน (Benefits) การเตรียมพร้อมเมื่อเกษียณอายุ การรักษาพยาบาล การลาหยุดงาน วันหยุดพักผ่อนประจำปี และวันหยุดต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการทำงานในองค์การอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่จะกำหนดไว้เหมือนกัน

จากแนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ทักษะคติต่องานหมายถึง ความรู้สึก ความรู้สึก และแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรม ของบุคคลเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบหรือที่ปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา ทักษะคติของหัวหน้าระดับต้นที่มีต่องาน ตามแนวคิดของ Gilmer (1977) โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวัด ซึ่งการสร้างแบบสอบถามผู้วิจัยจะพัฒนาแบบสอบถามทักษะคติต่องานของ หัตยา สุบรรณ (2545) ในองค์ประกอบ ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โอกาสเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ชื่อเสียงของบริษัทและการบริหารงาน ค่าจ้าง ลักษณะภายในเนื้องาน การกำกับดูแลงาน ลักษณะทางสังคมในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และผลประโยชน์ตอบแทน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงาน

ความหมายของการมีส่วนร่วมในงาน

การที่องค์การใดก็ตามจะประสบความสำเร็จในเรื่องที่ตั้งเป้าหมายได้นั้น ความร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกในองค์กรนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แม้้องค์การจะมีผู้นำที่เข้มแข็งแต่หากสมาชิกในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือแล้วการประสบความสำเร็จนั้นจะเกิดขึ้นได้ยากมากทีเดียว

ประยูทธ (2536: 17) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในแง่การบริหารว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่ให้โอกาสทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือประชาชนกับข้าราชการที่อยู่ในองค์กรหรือทีมงาน ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านความคิด จิตใจ อารมณ์ จะมีผลให้

บุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านั้น ทุ่มความสามารถให้งานบรรลุเป้าหมายและมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับผลงานและการกระทำขององค์กรและทีมงานด้วยจิตใจอย่างแท้จริง

อารี เพชรสุค (2537: 136) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า ผู้นำจะร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจวางแผน และเน้นการสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจัดการบริหารในลักษณะที่ผู้นำเป็นที่ปรึกษาและเป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย

สนธิ์ก ปัญญาสิงห์ (2542: 24) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมในแง่ของการทำงานว่า หมายถึงพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของหมู่คณะ กลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่ต้องการอาศัยการประสานความร่วมมือ และความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาคธุรกิจ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545: 127) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึงการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกิจต่างๆ ขององค์กร

Cotton *et al.* (1989) ได้สรุปแนวคิดของ Locke และ Schweiger ที่กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การมีโอกาสมิมีส่วนร่วมคิดและตัดสินใจ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในปริมาณการมีส่วนร่วมมากหรือน้อยในองค์กร ซึ่งรวมไปถึงบรรยากาศที่อำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ

Newstrom and Davis (1993) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่าเป็นการเกี่ยวข้องในด้านจิตใจ และด้านอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลในสถานการณ์กลุ่ม ที่จะกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ที่จะกระทำในสิ่งที่บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และแบ่งปันความรับผิดชอบกันระหว่างสมาชิกกลุ่มซึ่งมีความคิดสำคัญ 3 ประการ ที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมคือ

1. มีความเกี่ยวข้องในด้านจิตใจและอารมณ์ (Mental and Emotional Involvement) บุคคลจะนำตัวเองเข้ามาเกี่ยวข้องในด้านจิตใจมากกว่าร่างกาย

2. มีความจริงใจที่จะสร้างสรรค์งาน (Motivation to Contribute) การให้อำนาจพนักงาน เป็นการกระตุ้นให้พนักงานได้ดึงความคิดสร้างสรรค์ การริเริ่มภายในตนเองออกมา ให้เข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กร การได้มีส่วนร่วมจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนางานไปสู่เป้าหมาย และมีความรับผิดชอบเพิ่มสูงขึ้น

3. เกิดการยอมรับในความรับผิดชอบ (Acceptance of Responsibility) การมีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดการยอมรับความรับผิดชอบร่วมกันในกิจกรรมกลุ่มอันเป็นกระบวนการทางสังคมที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วม และมุ่งที่จะเห็นความสำเร็จขององค์กร การมีส่วนร่วมจะช่วยให้พนักงานเกิดสำนึกถึงการเป็นคนขององค์กร มิใช่เป็นเพียงอุปกรณ์ส่วนหนึ่งขององค์กร

Moorhead and Griffin (1995) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการให้พนักงานได้แสดงความเห็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา

จากความหมายที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง การร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนและดำเนินการ ร่วมประเมินผล ร่วมรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และบรรลุเป้าหมายในแนวทางที่ได้วางไว้

รูปแบบของการมีส่วนร่วมในงาน

รูปแบบของการมีส่วนร่วมในงาน มีผู้เสนอแนวความคิดต่างๆ ไว้ดังนี้

คันสนีย์ นิจนานิช (2542: 40) ได้เสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารการพัฒนาเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการศึกษาไว้ดังนี้คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การร่วมกิจกรรมตั้งแต่การระบุปัญหา ความต้องการจัดลำดับความสำคัญ การประชุมและวางแผนดำเนินการ

2. การมีส่วนร่วมดำเนินการ หมายถึง การร่วมกิจกรรมในการปฏิบัติงาน จัดระบบการทำงาน การระดมความช่วยเหลือ การติดต่อประสานงาน และการตรวจสอบการทำงาน

3.การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ หมายถึง การได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินการ

4.การมีส่วนร่วมประเมินผล หมายถึง การได้มีกิจกรรมการร่วมประชุมประจำปี การเสนอผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนเสนอแนวคิดข้อปรับปรุงเพื่อนำไปแก้ไขและพัฒนา

Cohen and Uphoff (1979: 219-222) ได้แบ่งชนิดของการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ชนิด คือ

1.การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making) ประกอบด้วย ขั้นตอนการริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติการ

2.การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหาร และการประสานงานของความร่วมมือ

3.การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางด้านสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4.การมีส่วนร่วมประเมินผล (Evaluation)

Fenaroff (1980: 104) กล่าวว่า กระบวนการมีส่วนร่วมนั้นจะประกอบด้วยอย่างน้อย 1 ใน 4 ประเภทของการมีส่วนร่วม คือ

1.การวางแผน ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย กลวิธี ทรัพยากรที่ต้องใช้ ตลอดจนการติดตามประเมินผล

2.การดำเนินงาน ซึ่งหมายถึงการร่วมปฏิบัติ จัดระบบ ระดมความช่วยเหลือ ประสานงาน รวมถึงตรวจสอบการดำเนินงานของโครงการ

3.การใช้บริการจากโครงการ เป็นการใช้ประโยชน์จากบริการของโครงการ

4.การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ หมายถึง การได้รับประโยชน์ใดๆ ก็ตามอันเกิดจากโครงการ

Cotton *et al.* (1989) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในองค์การหนึ่งๆ ไว้ว่า สามารถเลือกใช้การมีส่วนร่วมได้หลายรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องตามความเหมาะสมกับพนักงาน เวลา สถานการณ์ ลักษณะผู้นำในองค์การที่กระจายอำนาจ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม รูปแบบของการมีส่วนร่วมได้แก่

1.การมีส่วนร่วมตัดสินใจในงาน (Participation in Work Decision) พนักงานมีอิทธิพลอย่างมากในการมีส่วนร่วม สามารถออกเสียงคัดค้าน และเป็นผู้ทำการตัดสินใจท้ายสุดในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นเรื่องของการจัดระบบการทำงาน วิธีการทำงาน ใครเป็นผู้กระทำ และทำอะไร

2.การมีส่วนร่วมปรึกษาหารือ (Consultative Participation) พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องเนื้อหาเกี่ยวกับงาน

3.การมีส่วนร่วมระยะสั้น (Short-Term Participation) จะเป็นการมีส่วนร่วมที่เน้นในเรื่องผลงาน ความพึงพอใจ หรือทัศนคติอื่นๆ แรงจูงใจ การตั้งเป้าหมาย และอิทธิพลของการรับรู้ จะเป็นการมีส่วนร่วมจะมีเงื่อนไขด้านเวลากำหนดไว้

4.การมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

5.การให้พนักงานได้ร่วมเป็นเจ้าของ (Employee Ownership) เป็นการให้พนักงานได้มีสิทธิในฐานะที่เป็นเจ้าของร่วมถือหุ้น พนักงานจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการขององค์การ และที่ประชุมผู้ถือหุ้น

6.การมีส่วนร่วมโดยผ่านตัวแทน (Representative Participation) เป็นลักษณะที่พนักงานไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง เป็นการมีส่วนร่วมผ่านทางตัวแทน ซึ่งจะคล้ายคลึงกับการร่วมเป็นเจ้าของ แต่จะมีอิทธิพลน้อยกว่า

Chapin (1997: 317) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมในงาน ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การริเริ่มตัดสินใจดำเนินการ การมีอิทธิพลในการตัดสินใจดำเนินงานหรือออกเสียงคัดค้าน และตัดสินใจปฏิบัติการในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดระบบการทำงาน วิธีการทำงาน ใครเป็นผู้กระทำ และทำอย่างไร

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ คือ การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านทรัพยากรการบริหารการประสานความร่วมมือ การทำกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล คือ การมีส่วนร่วมในงานในการให้ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเสนอผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเสนอแนวคิดในการปรับปรุงและแก้ไขงานต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการมีส่วนร่วมของหัวหน้างานระดับต้น ตามรูปแบบของ Chapin (1997) คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล เนื่องจากมีความเหมาะสมกับลักษณะและรูปแบบการทำงานของหัวหน้าระดับต้น

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากการศึกษา และค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) พบว่า มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การๆ ไว้หลายท่าน ดังนี้

Luthans (1998) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่มีส่วนร่วมกับองค์การเกินกว่าบทบาทหน้าที่ในการทำงาน ผลจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และความมีประสิทธิภาพขององค์การ

George and Jones (1999) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ ซึ่งองค์การไม่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติแต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ เป็นพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการอยู่รอด และประสิทธิภาพขององค์การ เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การป้องกันขโมยในองค์การ การป้องกันไฟไหม้การให้คำแนะนำทางบวกเพื่อพัฒนาทักษะความสามารถ

Hui *et al.* (2000) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ว่าเป็น พฤติกรรมที่พนักงานได้กระทำขึ้นมาเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือประโยชน์ตอบแทน หรืออีกนัยหนึ่ง พนักงานอาจจะแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อสร้างความประทับใจที่ดีต่อผู้อื่น ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่ดีและคงความรู้สึกที่ดี หรือความประทับใจนั้นไว้ตลอดไป

Robbins (2001) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่เป็นทางการแต่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ประสิทธิภาพในองค์การ

Spector (2003) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า หมายถึง พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือข้อกำหนดของงาน และสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร เช่น การตรงต่อเวลา การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การอาสาปฏิบัติงานโดยไม่ต้องร้องขอ การให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาด้านต่างๆ ขององค์กร และการไม่เสียเวลาในการปฏิบัติงานไปโดยเปล่าประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญในการสนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม

Hellriegel and Slocum (2004) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า หมายถึง พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กร หรือมีความสำคัญต่อภาพลักษณ์และการยอมรับขององค์กร

จากความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่อยู่นอกเหนือจากงานที่เป็นทางการ หรือเป็นพฤติกรรมของพนักงานซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พนักงานปฏิบัติด้วยความเต็มใจเพื่อองค์กร เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ทางสังคม และความร่วมมือภายในองค์กร ช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในองค์กร

องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ and Konvsky (1989 cited in Spector, 1996: 258) ได้จำแนกองค์ประกอบของ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้เป็น 2 รูปแบบ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เมื่อเขามีปัญหา บางทีเป็นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานผู้ไม่มาทำงาน หรือให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน

2. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (compliance) เป็นการปฏิบัติในสิ่งที่องค์กรต้องการให้ทำและปฏิบัติตามกฎ เช่น มาทำงานตรงเวลา และไม่กินเวลาทำงาน

Morrison (1995 cited in Koys, 2001: 104) ได้จำแนกรูปแบบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1.พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้ำ

2.พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะที่จะให้ความช่วยเหลือลูกค้ำทั้งภายในและภายนอก

3.พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน และความพึงพอใจของลูกค้ำ

4.พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) และพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างพนักงานที่ให้บริการแก่ลูกค้ำเป็นอย่างดี

Greenberg and Baron (1997: 370) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการด้วยกันของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนี้ ประการแรก เป็นพฤติกรรมที่เกินกว่าความต้องการในบทบาทหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน ประการที่สอง พนักงานตัดสินใจที่จะปฏิบัติตามสถานการณ์ด้วยความสมัครใจ ประการที่สาม พนักงานไม่คิดว่าจะได้รางวัลเป็นทางการจากองค์การ องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้เป็น 5 รูปแบบดังนี้

1.พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีโครงการที่ยาก สับเปลี่ยนวันหยุดเพื่อร่วมงาน อาสาที่จะช่วยเหลืองาน

2.พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นความตั้งใจที่จะทำงานเหนือกว่าความต้องการในงานที่น้อยที่สุด เชื่อฟังกฎระเบียบ ตรงต่อเวลา ไม่ขาดงาน ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว

3. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกับวิถีชีวิตขององค์กร เช่น การให้ความสนใจเกี่ยวกับการประชุมด้วยความสนใจ อ่านประกาศต่างๆ มากกว่าที่จะขว้างทิ้งไปในเรื่องแจ้งให้ทราบทั่วไป อ่านบันทึก เก็บข้อมูลใหม่ๆ

4. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นการสมัครใจหรือยินดีที่จะยอมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการบ่น และการมีพฤติกรรมตามคำกล่าวที่ว่า “ยิ้มและอดทนในการทำงาน ไม่ค้นหาสิ่งทีผิดพลาดขององค์กร”

5. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงาน เช่น ไม่ใช้อารมณ์เมื่อเกิดความขัดแย้ง ไม่ทำให้การทะเลาะเบาะแว้งขยายออกไป เมื่อมีการถกเถียงหรือช่วยจากบุคคลอื่น

Organ (2000 อ้างใน โสมนสุดา เล็กอุดากร 2547 : 29-34) ได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น (เช่น เพื่อนร่วมงาน) ทันทีเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานขึ้น เช่น การแสดงให้พนักงานทราบถึงการใช้เครื่องมือต่างๆ

2. พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม หมายถึง ท่าทางหรือการแสดงกิริยาอาการที่แสดงถึงความเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่นเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งการทำงานในองค์กรนั้นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน สิ่งทีบุคคลหนึ่งกระทำหรือตัดสินใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ดังนั้น การสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้อื่น จึงเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึง

3. พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา หมายถึง ความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบาย หรือแม้แต่ความเครียดก็ตาม ในบางครั้งเรามีสิทธิที่จะแสดงถึงข้อข้องใจที่เกิดขึ้นในงาน แต่การร้องทุกข์ดังกล่าวอาจทำให้ฝ่ายจัดการต้องเบกภาระมากเกินไป ดังนั้น พนักงานเหล่านั้นจึงรู้จักการรอคอยอย่างผู้ที่มีน้ำใจเป็นนักกีฬา

4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือกับการประชุมเป็นอย่างดี เก็บความลับ แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสมและในรูปแบบที่สอดคล้องกับองค์การ

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับกฎระเบียบภายในองค์กร โดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบ ตรงต่อเวลา ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบ คำนึงถึงทรัพย์สินขององค์กร ไม่ใช้เวลางานในการปฏิบัติสิ่งอื่นนอกเหนือการทำงาน

สำหรับการศึกษารั้วนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Organ ซึ่งแบ่งองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความครอบคลุมประเด็นต่างๆ มีความชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจ รวมทั้งเป็นแนวคิดที่ได้มีผู้นำมาใช้ในการวิจัยเป็นจำนวนมาก

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Whittington *et al.* (2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันในองค์กร และผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับผู้นำ จำนวน 209 คน จากองค์กรที่มีลักษณะต่างกัน 12 แห่ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในด้านการสร้างความรู้สึกรักไว้วางใจ มีผลโดยตรงในการพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้ตามให้ดีขึ้น

Avolio *et al.* (2004) ได้ศึกษาความเกี่ยวข้องระหว่าง ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต้องาน พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน โดยวางกระบวนการจากภาวะผู้นำ ไปยัง ความเชื่อมั่น ความคาดหวัง แรงจูงใจ ของผู้ตาม จนส่งผลต่อพฤติกรรมในองค์กร โดยงานวิจัยเป็นการศึกษาเพื่อเสนอรูปแบบสำหรับอนาคต โดยพบว่าภาวะผู้นำส่งผลโดยผ่านกระบวนการดังกล่าวไปจนถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร

Jeffrey and Amir (2002) ได้ศึกษามิติของตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยศึกษาแบบวิเคราะห์เมตต้า พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับตัวแปร ได้แก่ การสนับสนุนของผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความยุติธรรม

Ehrhart (2001) ศึกษาภาวะผู้นำและบรรยากาศของความยุติธรรมเพื่อทำนายระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานร้านขายของชำจำนวน 249 ร้าน โดยให้หัวหน้างานหรือลูกน้องเป็นผู้ประเมินแล้วแต่สถานการณ์ ผลที่ได้สนับสนุนสมมติฐาน กล่าวคือ พบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและบรรยากาศของความยุติธรรม

Truckenbrodt (2000) ได้ศึกษาการประเมินเชิงประจักษ์ของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับลูกน้อง กับความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานให้ข้อมูลและติดตั้งอุปกรณ์ 63 คน จากบริษัทที่ปรึกษาข้อมูลทางด้านเทคโนโลยีขั้นสูง ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่าง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับลูกน้อง กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ

Kent (1999) ศึกษาอนุกรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของภาวะผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน : กรณีศึกษา : กรมการท่องเที่ยว โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผู้นำระดับสูง และผู้จัดการระดับกลางที่มีผลกระทบต่อพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ซึ่งใช้ทฤษฎีของ Bass, Avolio, Waldman, Bebb, 1987) และการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ในหัวหน้างานหรือผู้จัดการระดับกลางมีผลต่อตัวแปร ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กร จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 529 คน เป็นพนักงานประจำ จากการทดสอบด้วย การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าที่คุณลักษณะแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้ผลที่แตกต่างกัน ผู้นำระดับสูงที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม ส่วนหัวหน้าระดับสูงที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้จัดการที่มีภาวะผู้นำแบบ LMX จะมีความสัมพันธ์ในระดับกลางกับ ความผูกพันต่อองค์กร

Cho (1998) ศึกษาปัจจัยที่เป็นเหตุ และผลของเชื่อใจในผู้นำ : การประยุกต์แนวคิดของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ การศึกษานี้มุ่งศึกษาว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบบใดจึงมีผลต่อความเชื่อใจของผู้ตามหรือลูกน้องได้มากกว่ากัน และมุ่งแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน จะมีผลทำให้ความเชื่อใจในผู้นำแตกต่างกัน โดยศึกษากลุ่มประชากรเป็นพนักงานในบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศเกาหลี โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรร่วมโดยใช้โปรแกรม EQS ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยผ่านความเชื่อใจในตัวผู้นำ แต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยตรง

ทัศนคติต่องานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Ackfuldt and Coote (2003) ได้ศึกษาสิ่งที่ส่งต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยศึกษาจากพนักงานจำนวน 211 คน พบว่าทัศนคติต่องานมีผลโดยตรงในการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยควรได้รับการส่งเสริมจาก ภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์การโดยผู้เชี่ยวชาญ และการกระจายอำนาจ ซึ่งจะมีผลทางอ้อม

Bettencourt และคณะ (2002) ศึกษาเรื่อง ทัศนคติ บุคลิกภาพ และความรู้เกี่ยวกับบริษัทของลูกค้า ในการเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน ในด้านความจงรักภักดี การทำงาน และการมีส่วนร่วม ของพนักงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้า โดยศึกษาจากพนักงานจำนวน 236 คน พบว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้เป็นอย่างดี โดย ทัศนคติต่อการทำงานสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านความจงรักภักดี บุคลิกภาพส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในด้านของงานบริการลูกค้า โดยความรู้เกี่ยวกับบริษัทของลูกค้าก็เช่นเดียวกัน

Ford (2001) ได้ศึกษาทัศนคติต่องานกับบริบทที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานชั่วคราวและพนักงานประจำ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 333 คน ประกอบด้วยพนักงานชั่วคราว 74 และพนักงานประจำ 259 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่ไม่ใช่ฝ่ายจัดการ การทดสอบครั้งนี้ใช้วิธีการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม และใช้การหาความสัมพันธ์ และถดถอยเชิงพหุคูณเพื่อดูความสัมพันธ์ของทัศนคติต่องานกับบริบทที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน (ซึ่งศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ) ผลการศึกษาไม่พบความแตกต่างระหว่างพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ใน

ตัวแปรด้านทัศนคติต่องาน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และบริบทที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน (พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร) อย่างไรก็ตามพบว่าทัศนคติต่องาน ความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญกับกลุ่มพนักงานชั่วคราว แต่ไม่พบว่ามีพฤติกรรมนี้กับพนักงานประจำ

การมีส่วนร่วมในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Paille (2006) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงาน กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ ความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน โดยการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 252 คน ข้อมูลที่พบแสดงว่า การมีส่วนร่วมในงานสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ดีเป็นอย่างมาก และทำให้ทราบว่าผู้ที่ขาดการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น การขาดการประชุม หรือพนักงานที่มาจากในเมือง เป็นต้น เป็นการแสดงออกถึงความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน

Michael และคณะ (2002 อ้างถึงใน เกษรา ชัยรังสีเลิศ 2547: 46) ศึกษาบทบาทของความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานและการมีงานเป็นศูนย์รวม ในการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานสามารถทำนายถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรการ และผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งให้คะแนนโดยหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี และผลยังพบว่า ความรู้สึกเกี่ยวพันในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

จากข้อค้นพบเชิงประจักษ์และงานที่วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของ Whittington และคณะ (2004) , Avolio และคณะ (2004) , Jeffrey and Amir (2002) , Ehrhart (2001) , Kent (1999) และ Cho (1998) พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้น จึงคาดว่า ภาวะผู้นำน่าจะมี ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากข้อค้นพบเชิงประจักษ์และงานที่วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทัศนคติต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของ Ford (2001) , Bettencourt และคณะ (2002) , Ackfuldt and

Coote (2003) พบว่า ทักษะคติต่องานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้น จึงคาดว่า ทักษะคติต่องานน่าจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

และจากข้อค้นพบเชิงประจักษ์และงานที่วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การมีส่วนร่วมในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของ Paille (2006) , Michael และคณะ (2002 : 93-108) พบว่า การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้น จึงคาดว่า การมีส่วนร่วมในงานน่าจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเช่นเดียวกัน

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบว่า ภาวะผู้นำ ทักษะคติต่องาน การมีส่วนร่วมในงาน นั้นมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยจึงนำผลที่ได้มาตั้งสมมติฐาน รวมทั้งเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานระดับต้น

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

2. ทักษะคิดต่องานของหัวหน้างานระดับต้น มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของหัวหน้างานระดับต้น

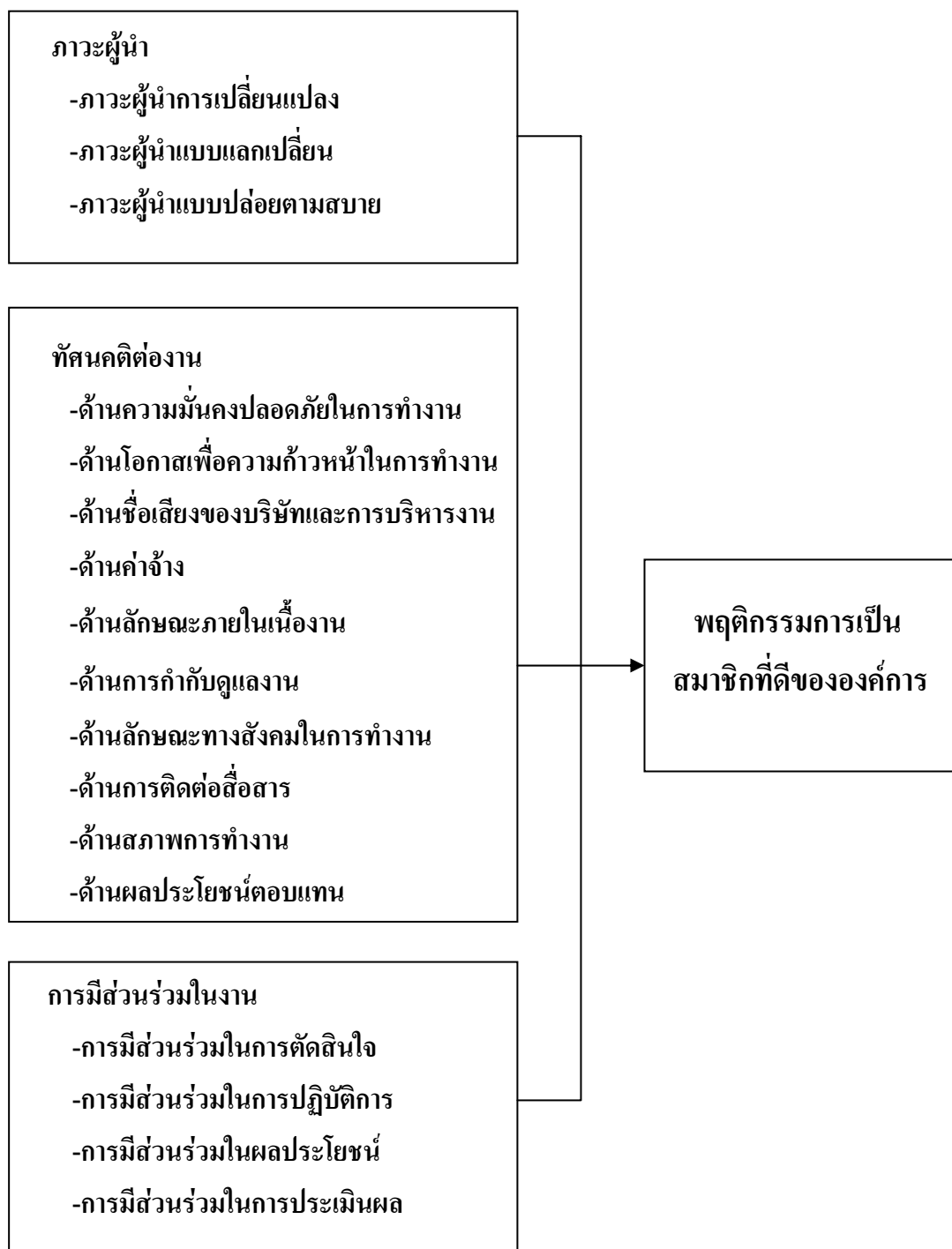
3. การมีส่วนร่วมในงานของหัวหน้างานระดับต้น มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของหัวหน้างานระดับต้น

4. ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต่องาน และการมีส่วนร่วมในงาน ของหัวหน้างานระดับต้น สามารถพยากรณ์ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของหัวหน้างานระดับต้น

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งมีตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน และการมีส่วนร่วมในงาน ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยผลของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จะนำไปสู่การร่วมพยานณ์ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของหัวหน้างานระดับต้น ซึ่งแนวทางในการดำเนินการศึกษาวิจัย ได้กำหนดไว้ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาประชากรที่เป็นหัวหน้างานระดับต้น ของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง สำนักงานใหญ่ ซึ่งมีจำนวน 300 คน โดยคำนวณด้วยสูตรของ Yamane (วิเชียร เกตุสิงห์, 2537 : 27) ที่มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 ดังนี้

สูตร	n	=	$\frac{N}{(1 + Ne^2)}$
โดยกำหนดให้	n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	=	จำนวนหน่วยประชากร
	e	=	ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง
			โดยกำหนดให้มีค่า = .05
แทนค่าในสูตร จะได้	n	=	$\frac{300}{1 + (300 \times 0.05^2)}$
	n	=	171 คน

ในการสุ่มตัวอย่างพนักงาน ได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการกำหนดเลขที่แทนหน่วยต่างๆ ในประชากร จากนั้นใช้วิธีจับสลาก และไม่นำหน่วยที่เลือกได้ใส่กลับคืนไปในประชากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้างานระดับต้น จำนวน 4 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบและเติมข้อความ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้างาน พัฒนามาจากแบบสอบถามของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ตามทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า โดยเป็นข้อคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น จำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ ไม่เคย นานๆ ครั้ง บางครั้ง บ่อย บ่อยมาก ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 43 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำนวน 20 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71

เกณฑ์การให้คะแนน

บ่อยมาก	เท่ากับ	5 คะแนน
บ่อย	เท่ากับ	4 คะแนน
บางครั้ง	เท่ากับ	3 คะแนน
นานๆ ครั้ง	เท่ากับ	2 คะแนน
ไม่เคย	เท่ากับ	1 คะแนน

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานทั้ง 3 รูปแบบ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดย พิจารณาตามเกณฑ์การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น

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

$$\begin{aligned} \text{เมื่อแทนค่าคะแนนในสูตร} &= \frac{5-1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นดังกล่าวสามารถแบ่งระดับภาวะผู้นำได้ดังนี้

1.00 – 2.33	มีภาวะผู้นำในรูปแบบนั้นต่ำ
2.34 – 3.66	มีภาวะผู้นำในรูปแบบนั้นปานกลาง
3.67 – 5.00	มีภาวะผู้นำในรูปแบบนั้นสูง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามทัศนคติต่องาน ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับทัศนคติต่องาน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแบบสอบถามทัศนคติต่องานของ หัตยา สุบรรณ (2545) มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า โดยเป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นโดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ปานกลาง เห็นด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง

แบบสอบถามทัศนคติต่องานประกอบด้วยข้อคำถามที่มีข้อความทางบวกจำนวน 39 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48 และ 49 และข้อคำถามที่มีข้อความทางลบจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 3, 7, 10, 11, 14, 16, 24, 35, 36 และ 37 โดยแบ่งเป็นด้านต่างๆ ด้านดังนี้

1. ทัศนคติต่องานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ได้แก่ข้อที่ 1, 7, 15, 18 และ 29
2. ทัศนคติต่องานด้านโอกาสเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ข้อที่ 2, 8, 11, 19, 24, 30 และ 34
3. ทัศนคติต่องานด้านชื่อเสียงของบริษัทและการบริหารงาน ได้แก่ข้อที่ 38, 39 และ 40
4. ทัศนคติต่องานด้านค่าจ้าง ได้แก่ข้อที่ 41 และ 42
5. ทัศนคติต่องานด้านลักษณะภายในเนื้องาน ได้แก่ข้อที่ 3, 9, 12, 20, 25, 31 และ 35
6. ทัศนคติต่องานด้านการกำกับดูแลงาน ได้แก่ข้อที่ 4, 13, 21, 26, 32 และ 36
7. ทัศนคติต่องานด้านลักษณะทางสังคมในการทำงาน ได้แก่ข้อที่ 5, 14, 16, 22, 27 และ 33
8. ทัศนคติต่องานด้านการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ข้อที่ 43, 44 และ 45
9. ทัศนคติต่องานด้านสภาพการทำงาน ได้แก่ข้อที่ 46, 47, 48 และ 49
10. ทัศนคติต่องานด้านผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ข้อที่ 6, 10, 17, 23, 28 และ 37

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับการประเมิน		ข้อความทางบวก		ข้อความทางลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	5 คะแนน	ให้	1 คะแนน
เห็นด้วย	ให้	4 คะแนน	ให้	2 คะแนน
ปานกลาง	ให้	3 คะแนน	ให้	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้	2 คะแนน	ให้	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	1 คะแนน	ให้	5 คะแนน

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับทัศนคติต่องานของหัวหน้างาน ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดย พิจารณาตามเกณฑ์การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น

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

$$\begin{aligned} \text{เมื่อแทนค่าคะแนนในสูตร} &= \frac{5-1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นดังกล่าวสามารถแบ่งระดับทัศนคติต่องาน ได้ดังนี้

1.00 – 2.33	มีทัศนคติต่องานในระดับต่ำ
2.34 – 3.66	มีทัศนคติต่องานในระดับปานกลาง
3.67 – 5.00	มีทัศนคติต่องานในระดับสูง

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการมีส่วนร่วมในงาน ของหัวหน้างานระดับต้น ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เป็นลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า ให้เลือกตอบ 5 ระดับ คือ ไม่เคย นานๆ ครั้ง บางครั้ง บ่อย บ่อยมาก ประกอบด้วยคำถาม 16 ข้อ โดยแบ่งเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 1 - 5
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 6 - 9
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 10 - 12
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 13 - 16

เกณฑ์การให้คะแนน

บ่อยมาก	เท่ากับ	5 คะแนน
บ่อย	เท่ากับ	4 คะแนน
บางครั้ง	เท่ากับ	3 คะแนน
นานๆ ครั้ง	เท่ากับ	2 คะแนน
ไม่เคย	เท่ากับ	1 คะแนน

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับการมีส่วนร่วมในงานของหัวหน้างานระดับต้น ทั้ง 3 รูปแบบ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดย พิจารณาตามเกณฑ์การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น

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

$$\begin{aligned}\text{เมื่อแทนค่าคะแนนในสูตร} &= \frac{5-1}{3} \\ &= 1.33\end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นดังกล่าวสามารถแบ่งระดับการมีส่วนร่วมในงานได้ดังนี้

1.00 – 2.33	มีส่วนร่วมในงานนั้นต่ำ
2.34 – 3.66	มีส่วนร่วมในงานปานกลาง
3.67 – 5.00	มีส่วนร่วมในงานสูง

ตอนที่ 5 แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแบบสอบถามของ เกษรา ชัยรังสีเลิศ (2547) ซึ่งมีลักษณะมีมาตรวัด ตามแบบการประเมินค่า โดยเป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นโดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือนานๆ ครั้ง ไม่เคยปฏิบัติ น้อยครั้ง นานๆ ครั้ง บ่อยครั้ง สม่าเสมอ ซึ่งครอบคลุมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

1. พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 1- 5
2. พฤติกรรมด้านความสุภาพอ่อนน้อม มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 6-11
3. พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 12 - 16
4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 17 - 21
5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 22 - 27

เกณฑ์การให้คะแนน

สม่ำเสมอ	เท่ากับ	5 คะแนน
บ่อยครั้ง	เท่ากับ	4 คะแนน
นานๆ ครั้ง	เท่ากับ	3 คะแนน
น้อยครั้ง	เท่ากับ	2 คะแนน
ไม่เคยปฏิบัติ	เท่ากับ	1 คะแนน

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของหัวหน้างานระดับต้น ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์การคำนวณความกว้างของ อันตรภาคชั้น

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนรายข้อสูงสุด} - \text{คะแนนรายข้อต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ \text{เมื่อแทนค่าคะแนนในสูตร} &= \frac{5 - 1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นดังกล่าวสามารถแบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การได้ดังนี้

- 1.00 – 2.33 มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านนั้นๆ ในระดับต่ำ
- 2.34 – 3.66 มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านนั้นๆ ระดับปานกลาง
- 3.67 – 5.00 มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านนั้นๆ ในระดับสูง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ เครื่องมือวัดทัศนคติต่องาน เครื่องมือวัดการมีส่วนร่วมในงาน และเครื่องมือวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น ได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างเครื่องมือวิจัย ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำเครื่องมือวัดมาปรับปรุงแก้ไข และนำไปทดสอบความเชื่อมั่นและวิเคราะห์รายข้อ

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และการวิเคราะห์รายข้อ

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือวัดทั้ง 4 ตอน ได้แก่ เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ เครื่องมือวัดทัศนคติต่องาน เครื่องมือวัดการมีส่วนร่วมในงาน และเครื่องมือวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไปทดลองใช้กับหัวหน้างานระดับต้นที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มประชากร จำนวน 30 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์รายข้อโดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างคะแนนรายข้อเดียวกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) ตามสูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด (Reliability) ตามสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของคอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ผลดังนี้ (รายละเอียดผลการวิเคราะห์ อยู่ในภาคผนวก ข)

แบบสอบถามภาวะผู้นำ มีค่าความเชื่อมั่นดังต่อไปนี้

- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เท่ากับ	.9356
- ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	เท่ากับ	.8360
- ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	เท่ากับ	.9044

แบบสอบถามทัศนคติต่องาน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .7894

เมื่อวิเคราะห์แยกแต่ละองค์ประกอบ ได้ค่าความเชื่อมั่นดังต่อไปนี้

- ทัศนคติต่องานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เท่ากับ .6069
- ทัศนคติต่องานด้านโอกาสเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน เท่ากับ .7658
- ทัศนคติต่องานด้านชื่อเสียงของบริษัทและการบริหารงาน เท่ากับ .5487
- ทัศนคติต่องานด้านค่าจ้าง เท่ากับ .8882
- ทัศนคติต่องานด้านลักษณะภายในเนื้องาน เท่ากับ .7446
- ทัศนคติต่องานด้านการกำกับดูแลงาน เท่ากับ .8113
- ทัศนคติต่องานด้านลักษณะทางสังคมในการทำงาน เท่ากับ .7194
- ทัศนคติต่องานด้านการติดต่อสื่อสาร เท่ากับ .5322
- ทัศนคติต่องานด้านสภาพการทำงาน เท่ากับ .5120
- ทัศนคติต่องานด้านผลประโยชน์ตอบแทน เท่ากับ .7179

แบบสอบถามการมีส่วนร่วมในงาน มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .8648

เมื่อวิเคราะห์แยกแต่ละองค์ประกอบ ได้ค่าความเชื่อมั่นดังต่อไปนี้

- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เท่ากับ .7415
- การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ เท่ากับ .6734
- การมีส่วนร่วมในการประเมินผล เท่ากับ .5133
- การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ เท่ากับ .8308

แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .8701

เมื่อวิเคราะห์แยกแต่ละองค์ประกอบได้ค่าความเชื่อมั่นดังต่อไปนี้

- พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ	เท่ากับ	.6496
- พฤติกรรมการให้ความสุภาพอ่อนน้อม	เท่ากับ	.8297
- พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา	เท่ากับ	.5858
- พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ	เท่ากับ	.5210
- พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	เท่ากับ	.6298

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามที่มีคำอธิบายชัดเจนแก่กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ซึ่งแจ้งวิธีการตอบแบบสอบถามแก่พนักงานผู้ประสานงาน ซึ่งเป็นผู้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างและรวบรวมส่งคืนแก่ผู้วิจัย
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้วบันทึกข้อมูลในแบบลงรหัส
3. นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 2 มาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติด้วยคอมพิวเตอร์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงมาตรฐาน

2. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน และการมีส่วนร่วมในงาน กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

3. ทดสอบความสามารถร่วมกันทำนาย ของภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน และการมีส่วนร่วมในงาน ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การนำเสนอและอธิบายผลการวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งการนำเสนอเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เสนอและอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น

1.1 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตอนที่ 2 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐาน

ตอนที่ 1 เสนอและอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของหัวหน้างานระดับค้ัน จ้ําแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน

คุณลักษณะส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n = 171)	ร้อยละ (100%)
เพศ		
ชาย	72	42.10
หญิง	99	57.90
รวม	171	100.00
อายุ		
20 – 30 ปี	9	5.26
31 – 40 ปี	69	60.35
41 – 50 ปี	43	32.75
50 – 60 ปี	37	21.64
รวม	171	100.00
ระยะเวลาการทำงาน		
น้อยกว่าและเท่ากับ 8 ปี	8	4.68
9 – 17 ปี	71	41.52
18 – 26 ปี	54	31.58
27 ปีขึ้นไป	38	22.22
รวม	171	100.00

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n = 171)	ร้อยละ (100%)
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี (หรือเทียบเท่า)	94	55.00
สูงกว่าปริญญาตรี	77	45.00
รวม	171	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า หัวหน้างานจำนวน 171 คน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน และระดับการศึกษา มีจำนวนและร้อยละดังนี้

เพศ พบว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 57.90 และเพศชาย จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 42.10

อายุ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 40.35 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 41- 50ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 32.75 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 21.64 ส่วนกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี มีน้อยที่สุดจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า หัวหน้างานที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 และผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0

ระยะเวลาการทำงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 9-17 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 41.52 รองลงมาคือมีระยะเวลาการทำงาน 18-26 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 31.58 รองลงมามีระยะเวลาการทำงาน 27 ปีขึ้นไป จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ส่วน

กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน น้อยกว่าและเท่ากับ 8 ปี มีน้อยที่สุดจำนวนเพียง 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.68 ตามลำดับ

1.2 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำ ทักษะคติต่องาน การมีส่วนร่วมในงาน และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำ ทักษะคติต่องาน การมีส่วนร่วมในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	เกณฑ์ ความหมาย
ภาวะผู้นำ			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	153.95	20.53	ปานกลาง
-ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	61.52	8.27	ปานกลาง
-ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	24.95	4.26	ปานกลาง
-ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	35.64	5.81	ปานกลาง
-ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	31.84	4.56	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน			
-ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	29.94	5.27	ปานกลาง
-ด้านการบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรุก	24.20	3.61	ปานกลาง
-ด้านการบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรับ	10.34	3.46	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	17.92	7.58	ต่ำ
ทักษะคติต่องานโดยรวม			
-ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	14.35	3.04	ปานกลาง
-ด้านโอกาสเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน	21.57	3.37	ปานกลาง
-ด้านชื่อเสียงของบริษัทและการบริหารงาน	9.72	2.07	ปานกลาง
-ด้านค่าจ้าง	5.57	1.75	ปานกลาง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	เกณฑ์ ความหมาย
-ด้านลักษณะภายในเนื้องาน	22.74	3.16	ปานกลาง
-ด้านการกำกับดูแลงาน	18.61	3.23	ปานกลาง
-ด้านลักษณะทางสังคมในการทำงาน	20.55	2.93	ปานกลาง
-ด้านการติดต่อสื่อสาร	9.99	1.73	ปานกลาง
-ด้านสภาพการทำงาน	12.95	2.44	ปานกลาง
-ด้านผลประโยชน์ตอบแทน	16.88	2.98	ปานกลาง
การมีส่วนร่วมในงานโดยรวม	51.90	6.07	ปานกลาง
- ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	15.77	2.18	ปานกลาง
- ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ	13.28	2.08	ปานกลาง
- ด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์	10.02	1.40	ปานกลาง
- ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล	12.82	2.15	ปานกลาง
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม	106.02	12.90	สูง
- ด้านการให้ความช่วยเหลือ	18.06	2.53	สูง
- ด้านความสุภาพอ่อนน้อม	24.24	3.41	สูง
- ด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา	19.64	2.82	สูง
- ด้านการให้ความร่วมมือ	20.09	2.76	สูง
- ด้านความสำนึกในหน้าที่	23.99	3.67	สูง

จากตารางที่ 4 สามารถอธิบายถึงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ภาวะผู้นำ
ทัศนคติต่องาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้า
งานระดับต้น ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต้นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยค่าเฉลี่ยรายด้านที่มีค่าสูงสุดและรองลงไป ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (61.52) การกระตุ้นทางปัญญา(35.64) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (31.84) และการสร้างแรงบันดาลใจ(24.95) ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานระดับต้น ทุกรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยค่าเฉลี่ยรายด้านของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีค่าสูงสุดคือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (29.94) รองลงมาคือ การบริหารแบบวางเฉยแบบเชิงรุก (24.20) และ การบริหารแบบวางเฉยแบบเชิงรับ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด(10.34) ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ย 17.92

ทัศนคติต่องาน พบว่า หัวหน้างานระดับต้นมีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่องานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรายด้านสูงสุดและรองลงไป ได้แก่ ด้านลักษณะภายในเนื้องาน (22.74) ด้านโอกาสเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน (21.57) ด้านลักษณะทางสังคมในการทำงาน (20.55) ด้านการกำกับดูแลงาน (18.61) ด้านผลประโยชน์ตอบแทน (16.88) ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (14.35) ด้านสภาพการทำงาน (12.95) ด้านการติดต่อสื่อสาร (9.99) ด้านชื่อเสียงของบริษัทและการบริหารงาน (9.72) ด้านค่าจ้าง (5.57) ตามลำดับ

การมีส่วนร่วมในงาน พบว่า การมีส่วนร่วมในงานของหัวหน้างานระดับต้นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรายด้านสูงสุดและรองลงไป ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (15.77) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ(13.28) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (12.82) และการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์(10.02) ตามลำดับ

ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หัวหน้างานระดับต้น มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง โดยพบว่า ด้านความสุภาพอ่อนน้อมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ((24.24) รองลงมา คือ ด้านความสำนึกในหน้าที่(23.99) ด้านการให้ความร่วมมือ (20.09) ด้านความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา(19.64) และด้านการให้ความช่วยเหลือ(18.06) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น มีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานระดับต้น

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	P
<u>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</u>	.552**	.000
-การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.553**	.000
-การสร้างแรงบันดาลใจ	.445**	.000
-การกระตุ้นทางปัญญา	.456**	.000
-การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	.523**	.000
<u>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</u>		
-การให้รางวัลตามสถานการณ์	.243**	.001
-การบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรุก	.339**	.000
-การบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรับ	- .179*	.019
<u>ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย</u>	- .276**	.000

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 5 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างคะแนนภาวะผู้นำ กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ($r = .552$) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแยกเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์มากที่สุดและรองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r = .533$) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($r = .523$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($r = .456$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($r = .445$) ตามลำดับ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ($r = .243$) ด้านการบริหารแบบวางเฉย เชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ($r = .339$) ส่วนด้านการบริหารแบบวางเฉย เชิงรับ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทิศทางตรงกันข้ามคือทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ($r = -.179$)

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ($r = -.276$)

สมมุติฐานที่ 2 ทักษะคติต่องานของหัวหน้างานระดับต้น มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของหัวหน้างานระดับต้น

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะคติต่องานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	P
ทักษะคติต่องาน	.232**	.001

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	P
-ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	-.080	.297
-ด้านโอกาสเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน	.071	.354
-ด้านชื่อเสียงของบริษัทและการบริหารงาน	.252**	.001
-ด้านค่าจ้าง	-.026	.737
-ด้านลักษณะภายในเนื้องาน	.283**	.000
-ด้านการกำกับดูแลงาน	.119	.122
-ด้านลักษณะทางสังคมในการทำงาน	.519**	.000
-ด้านการติดต่อสื่อสาร	.293**	.001
-ด้านสภาพการทำงาน	.185*	.016
-ด้านผลประโยชน์ตอบแทน	-.057	.456

** p < .01

จากตารางที่ 6 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างคะแนนทัศนคติต่องาน กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า

ทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์ทางกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้าระดับต้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .232$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านชื่อเสียงของบริษัทและการบริหารงาน ($r = .252$) ด้านลักษณะภายในเนื้องาน ($r = .283$) ด้านลักษณะทางสังคมในการทำงาน ($r = .519$) และด้านการติดต่อสื่อสาร ($r = .293$) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ($r = .185$) และด้านที่ไม่พบว่ามี ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการ

ทำงาน ด้านโอกาสเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านค่าจ้าง ด้านการกำกับดูแลงาน และด้านผลประโยชน์ตอบแทน

สมมุติฐานที่ 3 การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของหัวหน้างานระดับต้น

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	P
การมีส่วนร่วมในงาน	.226**	.003
- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.121	.115
- การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ	.235**	.002
- การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์	.135	.077
- การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	.199**	.003

* $p < .05$

** $p < .01$

จากตารางที่ 7 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างคะแนนการมีส่วนร่วมในงาน กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า

การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ($r = .226$) เมื่อพิจารณาการมีส่วนร่วมในงานแยกเป็นรายด้าน พบว่า มีเพียง การมีส่วนร่วมในงานด้านการปฏิบัติการและการมีส่วนร่วมในการประเมินผลที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ($r = .235$ และ $r = .199$ ตามลำดับ) ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ

การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมุติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน และการมีส่วนร่วมในงาน ของหัวหน้างานระดับต้น สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของหัวหน้างานระดับต้น

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสามารถในการร่วมกันพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ถ้าหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันมาก คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่า .80 ก็ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณได้ (อุทัยวรรณ สายพัฒนา และนิตริศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2550)

ตารางที่ 8 แสดงค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน และการมีส่วนร่วมในงาน

	ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน			ภาวะผู้นำ แบบปล่อย ตามสบาย	ทัศนคติ ต่องาน	การมีส่วน ร่วมในงาน
		การให้ รางวัลตาม สถานการณ์	การบริหารแบบ วางเฉย เชิงรุก	การบริหารแบบ วางเฉย เชิงรับ			
ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	1.00	.567**	.610**	.109	-.023	.220**	.451**
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน							
-การให้รางวัลตาม สถานการณ์	.567**	1.00	.643**	.336**	.285**	.093	.299*
-การบริหารแบบ วางเฉย เชิงรุก	.610**	.643**	1.00	.232**	.188*	.069	.223*
-การบริหารแบบ วางเฉย เชิงรับ	.109	.336**	.232**	1.00	.745**	.059	.189*
ภาวะผู้นำ แบบปล่อยตามสบาย	-.023	.285**	.188**	.745**	1.00	.027	.177*
ทัศนคติต่องาน	.220**	.093	.069	.059	.027	1.00	.519**
การมีส่วนร่วมในงาน	.451**	.299**	.223**	.189*	.177*	.519**	1.00

* $p < .05$ ** $p < .01$

จากตารางที่ 8 จะเห็นได้ว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระหว่าง .1 - .7 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำจนถึงระดับปานกลาง จึงสามารถทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไปได้

ตารางที่ 9 รูปแบบสมการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE.b	Beta	t	P
-ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.300	.057	.478	5.251	.000
-ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.348	.162	-.204	-2.147	.033
-ทัศนคติต่องาน	.111	.053	.149	2.091	.038
ค่าคงที่ (a)	47.660				
r = .634	R ² Adjusted = .376		F = 15.624 P = .000		
r ² = .402					

จากตารางที่ 9 พบว่า การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยใช้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ทัศนคติต่องาน และการมีส่วนร่วมในงานเป็นตัวพยากรณ์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ทัศนคติต่องาน สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 37.6 ($r^2_{Adj}=.376$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .634 เมื่อนำตัวแปรทั้ง 3 ตัวที่สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมาจัดเป็นสมการการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\text{พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ} = 47.660 + .300 (\text{ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง}) - .348 (\text{ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย}) + .111 (\text{ทัศนคติต่องาน})$$

นอกจากนี้ยังสามารถจัดเป็นสมการในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร = .300 (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) - .348 (ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย) + .111 (ทัศนคติต่องาน)

จากสมการพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ตัวแปรที่ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และทัศนคติต่องาน ซึ่งสามารถพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อวิจารณ์

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ ทัศนคติต่องาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยขอเสนอข้อวิจารณ์ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานระดับต้นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุที่ผลออกมาเป็นเช่นนี้ เมื่อพิจารณาถึงการทำงานในตำแหน่งนี้ หัวหน้าระดับต้นจะต้องทำงานร่วมกับพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างใกล้ชิด การทำหน้าที่ของผู้นำที่ต้องประสานความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน การกระตุ้นให้ใ้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass and Avolio อ้างถึงในรัตติกกร์ 2545 : 31-48) คือ การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร หากแต่การที่หัวหน้างานระดับต้นยังคงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากความรู้และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานยังไม่มาก อาจจะยังขาดความสามารถในเรื่องของวาทศิลป์ วิธีการสร้างแรงจูงใจที่ดี การคำนึงถึงความต้องการของพนักงานแต่ละคน และสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสม

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานระดับต้นมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าระดับต้นได้รับมอบเป้าหมายในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง ทำให้จำเป็นต้องจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำให้ได้ตามระดับที่คาดหวังไว้ ด้วยการแสดงให้เห็นถึงผลที่จะได้จากความสำเร็จในการทำงาน เช่น การปรับขึ้นเงินเดือน ขึ้นตำแหน่ง เงินโบนัส เป็นต้น ซึ่งเป็นไปตามแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Bass และ Avolio อ้างถึงในรัตติกรณ์ 2545 : 31-48) คือ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง แต่ด้วยระบบการพิจารณาการปรับขึ้นเงินเดือนหรือการให้รางวัล รวมถึงรอบระยะเวลาในการพิจารณา มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน อาจทำให้หัวหน้างานระดับต้นยังคงมีการแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับไม่มาก ทำให้ผลที่ออกมาแสดงว่าหัวหน้างานระดับมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย เชิงรุก และเชิงรับ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานระดับต้นยังคงมีพฤติกรรมการสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว และพยายามรักษาสภาพเดิม หรืออาจจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

นอกจากนี้ยังพบว่าหัวหน้างานระดับต้นมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ อาจเนื่องมาจากการแข่งขัน จากภายนอกมีความรุนแรง องค์การต้องการประสิทธิผลของงานที่ดี ส่งผลให้หัวหน้างานได้รับความกดดันให้ต้องทำงานมากกว่าปกติ ทำให้ต้องแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเต็มที่ และพยายามหลีกเลี่ยงพฤติกรรม การพักผ่อนร่อเวลา การสะสมปัญหาหรือหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ จึงทำให้มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ

ทัศนคติต่องาน

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานระดับต้นส่วนใหญ่มีทัศนคติต่องานในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หัวหน้าระดับต้นมีความคิด ความรู้สึกเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบหรือที่ปฏิบัติอยู่ ไม่ว่าจะเป็นในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ชื่อเสียงขององค์การ ค่าจ้างผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ ลักษณะภายในเนื้องานที่ทำอยู่ การกำกับดูแล

งานร่วมกันกับผู้บริหารระดับสูง การได้รับการยอมรับทางสังคม การทำงานร่วมกับผู้อื่น การติดต่อสื่อสารกันในการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นอยู่ ทั้งหมดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจาก เมื่อมองในด้านทัศนคติต่องานทางบวก หัวหน้างานระดับต้นส่วนใหญ่มีอายุการทำงานกับองค์กรมาหลายปี มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน ทำให้ยังคงมีความรู้สึกถึงความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน การได้อยู่ในองค์กรที่มีชื่อเสียงและมีหน่วยงานของรัฐเป็นผู้ถือหุ้น สามารถร่วมงานกับองค์กรไปได้อีกยาวนาน ไม่ต้องห่วงวิตกกับการถูกเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรม การมีวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบก็ช่วยให้การสื่อสารระหว่างกันในการทำงานชัดเจนตามขั้นตอนที่องค์กรได้วางไว้ ในทางตรงกันข้ามด้านทางลบ ก็คือค่าจ้างและผลประโยชน์ที่หัวหน้างานระดับต้นได้รับอยู่ในระดับเดียวกันหรือต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน รวมถึงการเจริญก้าวหน้าเป็นผู้บริหารระดับสูงจะเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก พงศ์ หรดาล (2540 : 42) กล่าวว่าทัศนคติในการทำงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากทัศนคติด้านต่างๆ ประกอบกันของคนงานที่มีต่อการทำงานรวมทั้งอาจจะเกิดจากองค์ประกอบอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับงานที่ทำอยู่ ดังนั้นเมื่อหัวหน้างานระดับต้นเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้รับจากองค์กรและปัจจัยต่างๆ จึงทำให้หัวหน้างานระดับต้นมีทัศนคติต่องานอยู่ในระดับปานกลาง

การมีส่วนร่วมในงาน

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานระดับต้นส่วนใหญ่มี การมีส่วนร่วมในงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เหตุที่ผลออกมาเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากการที่หัวหน้างานระดับต้นปฏิบัติอยู่พบว่า ไม่ว่าจะเป็นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล และการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ หัวหน้างานระดับต้นมีส่วนร่วมในงานทุกด้านก็จริงแต่ยังมีอยู่ในระดับที่ไม่มากและยังมีข้อจำกัดอยู่ กล่าวคือ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องงานที่ปฏิบัติ การดำเนินงานประจำวัน หัวหน้างานระดับต้นจะต้องทำงานร่วมกับพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างใกล้ชิดจึงทำให้มีส่วนร่วมในเรื่องนี้ค่อนข้างมาก แต่ในเรื่องการจัดระบบการทำงานและการกำหนดตัวผู้ปฏิบัติงานยังถูกจำกัดด้วยโครงสร้างอัตรากำลังขององค์กรหรือการถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานระดับต้นมีหน้าที่โดยตรงในการประสานร่วมมือ การทำกิจกรรมต่างๆ แต่การแสดงออกในการสนับสนุนทรัพยากรในการบริหารงานยังมีโอกาสน้อย ด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์หัวหน้างานระดับต้นยังมีส่วนร่วมไม่ชัดเจนโดยส่วนมากจะมีผลประโยชน์ในด้านการยอมรับในสังคมเสียมากกว่า และในด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลหัวหน้างานระดับต้น

มีโอกาสทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา และนำเสนอผลที่ได้ แต่อาจยังมีโอกาสในการนำผลที่ได้มาปรับปรุงระบบการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้น้อย นอกจากนี้ปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสำคัญ คือ การได้รับโอกาสจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงในการมีส่วนร่วมในงานที่มากขึ้น ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมในงานของหัวหน้างานโดยรวมแล้วจึงทำให้หัวหน้างานระดับต้นส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในงานอยู่ในระดับปานกลาง

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานระดับต้นส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เมื่อพิจารณาข้อมูลส่วนบุคคลหัวหน้างานระดับต้นส่วนใหญ่มีอายุการทำงานนาน มีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมาเป็นเวลานาน อาจทำให้เกิดความผูกพันระหว่างพนักงานด้วยกัน การแสดงออกถึงพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความต้องการเป็นที่รักใคร่ของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่าเป็นพฤติกรรมที่พนักงานได้กระทำขึ้นมาเอง พนักงานอาจจะแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อสร้างความประทับใจที่ดีต่อผู้อื่น ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่ดีและคงความรู้สึกที่ดีหรือความประทับใจนั้นไว้ตลอดไป (Hui และคณะ 2000) ประกอบกับ องค์การได้มีการสนับสนุนเป็นนโยบายโดยกำหนดเป็นหนึ่งในหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในเรื่องของ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เช่น การกำหนดให้พนักงานจะต้องแนะนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่พบกับเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือกันในการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้อาจรวมถึงการที่พนักงานที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ ย่อมจะมีความคาดหวังในเรื่องของ ชื่อเสียงขององค์การ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน งานที่รับผิดชอบ การมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และเมื่อเข้ามาเป็นพนักงานแล้วได้รับตอบสนอง โดยชัดเจนก็คือการได้รับตำแหน่งในระดับหัวหน้างาน เหตุผลต่างๆ เหล่านี้จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้หัวหน้าระดับต้นมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น มีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานระดับต้น

สมมติฐานที่ 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ถ้าหัวหน้างานระดับต้นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะเพิ่มขึ้นด้วย เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก หัวหน้างานระดับต้นที่มีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง ก็จะมีคุณสมบัติ อาทิเช่น การมีความสม่ำเสมอ เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขจากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน การสนับสนุน และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้หัวหน้างานระดับต้น มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Whittington และคณะ (2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความผูกพันในองค์กร และผลการปฏิบัติงาน จากองค์กรที่มีลักษณะต่างกัน 12 แห่ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในด้านการสร้างความรู้สึกไว้วางใจ มีผลโดยตรงในการพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของผู้ตามให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับที่ Ehrhart (2001) ศึกษาภาวะผู้นำและบรรยากาศของความยุติธรรมเพื่อทำนายระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานร้านขายของชำจำนวน 249 ร้าน โดยให้หัวหน้างานหรือลูกน้องเป็นผู้ประเมินแล้วแต่สถานการณ์ ผลที่ได้สนับสนุนสมมติฐาน กล่าวคือ พบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมติฐานที่ 1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ถ้าหัวหน้างานระดับต้นมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพิ่มขึ้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะเพิ่มขึ้น

ด้วย เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด การตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการ เพื่อจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จ ซึ่งตรงกับคุณลักษณะของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นในด้านของการ ให้ความช่วยเหลือ การให้ความร่วมมือ หรือความสำนึกในหน้าที่นั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cho (1998) ศึกษาปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความเชื่อใจในผู้นำ: การประยุกต์แนวคิดของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบบใดจึงมีผลต่อความเชื่อใจของผู้ตามหรือลูกน้องได้มากกว่ากัน โดยศึกษากลุ่มประชากรเป็นพนักงานในบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศเกาหลี ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และยังสอดคล้องกับ Truckenbrodt (2000) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับลูกน้อง กับความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากบริษัทที่ปรึกษาข้อมูลทางด้านเทคโนโลยีขั้นสูง ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับลูกน้อง กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เช่น พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ แต่สำหรับภาวะผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ กลับมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่เป็นเช่นนี้ก็คือนักบริหารระดับต้นมีภาวะผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับสูง มีวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ไม่แสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือ การสำนึกในหน้าที่ เมื่อมีความผิดพลาดจึงเข้าไปแก้ไข ก็จึงทำให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในทิศทางตรงกันข้ามคือระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ถ้าหัวหน้างานระดับต้นมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเพิ่มขึ้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะลดลง เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม ซึ่งตรงตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจาก หากหัวหน้างานระดับต้นเป็นผู้ที่ขาดความรับผิดชอบ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม ไม่ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับงานที่ทำ ก็จะทำให้ขาดการมีพฤติกรรมการเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ความอดทน การให้ความร่วมมือในการทำงานและการสำนึกในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

สมมุติฐานที่ 2 ทักษะคิต้องงานของหัวหน้างานระดับต้น มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของหัวหน้างานระดับต้น

จากผลการวิจัยพบว่าทักษะคิต้องงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ถ้าหัวหน้างานระดับต้นมีทักษะคิต้องงานในแง่บวกเพิ่มขึ้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะเพิ่มขึ้นด้วย เป็นไปตามสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากทักษะคิต้องงานนั้นคือ ความเชื่อหรือความรู้สึกรู้สึกของหัวหน้างานระดับต้นที่มีต่องานที่ทำอยู่ จากองค์ประกอบหลายๆ ด้าน และจะเป็นตัวกำหนดทิศทางของปฏิกิริยาที่จะแสดงออกมาต่อสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงานที่ทำหรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหากทักษะคิต้องงานของหัวหน้างานระดับต้นโดยรวมเป็นไปในแง่บวกหรือสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่แสดงออกมาเป็นไปในแง่ดีหรือสูงขึ้นด้วย เช่น การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การแสดงกิริยาอาการที่แสดงถึงความสุภาพอ่อนน้อม มีน้ำใจ การให้ความร่วมมือในเรื่องต่างๆ เอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ackfuldt และ Coote (2003) ที่ได้ศึกษาสิ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยศึกษาจากพนักงานจำนวน 211 คน พบว่าทักษะคิต้องงานมีผลโดยตรงในการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และยังสอดคล้องกับ Bettencourt และคณะ (2002) ที่ศึกษาตัวทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน โดยศึกษาจากพนักงานจำนวน 236 คน พบว่า ทักษะคิสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับ Ford (2001) ที่ได้ศึกษาทักษะคิต้องงานกับบริบทที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานชั่วคราวและพนักงานประจำ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 333 คน ประกอบด้วยพนักงานชั่วคราว 74 คน และพนักงานประจำ 259 คน ซึ่งเป็นพนักงานที่ไม่ใช่ฝ่ายจัดการ การทดสอบครั้งนี้ใช้วิธีการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม และใช้การหาความสัมพันธ์ และถดถอยเชิงพหุคูณเพื่อดูความสัมพันธ์ ผลการศึกษาไม่พบความแตกต่างระหว่างพนักงานทั้ง 2 กลุ่มแต่อย่างใดก็ตาม พบว่าทักษะคิต้องงาน ความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญกับกลุ่มพนักงานชั่วคราว

สมมุติฐานที่ 3 การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานระดับต้น

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 หมายความว่า ถ้าหัวหน้างานระดับต้นที่มี การมีส่วนร่วมในงานสูงขึ้น จะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงขึ้นด้วย ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก การมีส่วนร่วมในงานของหัวหน้างานระดับต้น ก็คือ การมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจวางแผนการทำงาน การสนับสนุนระหว่างกัน เป็นลักษณะที่หัวหน้างานระดับต้นเป็นที่ปรึกษาและเป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ มีการประสานความร่วมมือและเกิดความสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอ เกิดพฤติกรรมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นลักษณะที่ส่งผลให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Paille(2006) ที่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงาน กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 252 คน ข้อมูลที่พบแสดงว่า การมีส่วนร่วมในงานสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ดีเป็นอย่างมาก เช่นเดียวกับ Michael และคณะ (2002) ศึกษาบทบาทของความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานและการมีงานเป็นศูนย์รวม ในการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานสามารถทำนายถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

สมมุติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ ทักษะคติต่องาน และการมีส่วนร่วมในงาน ของหัวหน้างานระดับต้นสามารถพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานระดับต้น

จากการศึกษาพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ทักษะคติต่องาน สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานระดับต้น ได้ร้อยละ 37.6 ผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่งของหัวหน้างาน อาทิเช่น การมีความสม่ำเสมอ เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม รวมถึงทักษะคติต่องานซึ่งเกิดมาจากการคิดและความรู้สึกในองค์ประกอบหลายๆ ด้าน ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางในการปฏิบัติต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงานที่ทำหรือการแสดงออกกับเพื่อนร่วมงาน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งมีผลในทิศทางตรงกันข้าม

ในการทำให้ขาดการมีพฤติกรรมกำเริบเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างชัดเจน ตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้จึงเป็นตัวทำนายการเปลี่ยนของการมีพฤติกรรมกำเริบเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของหัวหน้างานระดับต้นได้เป็นอย่างดี

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษาเฉพาะหัวหน้างานระดับต้นของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ ระดับทักษะคิดทำงาน ระดับการมีส่วนร่วมในงาน และระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาตัวแปรด้านภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน และการมีส่วนร่วมในงาน ที่สามารถทำนายพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานระดับต้น

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นหัวหน้าระดับต้น ของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 171 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้างานระดับต้น จำนวน 4 ข้อ ประกอบไปด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างานระดับต้น มีจำนวน 71 ข้อ ประกอบไปด้วยข้อคำถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับทัศนคติต่องานของหัวหน้างานระดับต้น มีจำนวน 49 ข้อ ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ ทัศนคติต่องาน 10 ด้าน ได้แก่ ทัศนคติต่องานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ทัศนคติต่องานด้านโอกาสเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ทัศนคติต่องานด้านชื่อเสียงของบริษัทและการบริหารงาน ทัศนคติต่องานด้านค่าจ้าง ทัศนคติต่องานด้านลักษณะภายในโรงงาน ทัศนคติต่องานด้านการกำกับดูแลงาน ทัศนคติต่องานด้านลักษณะทางสังคมในการทำงาน ทัศนคติต่องานด้านการติดต่อสื่อสาร ทัศนคติต่องานด้านสภาพการทำงาน และทัศนคติต่องานด้านผลประโยชน์ตอบแทน

ตอนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงานของหัวหน้างานระดับต้น มีจำนวน 16 ข้อ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมในงาน 4 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

ตอนที่ 5 ข้อคำถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของหัวหน้างานระดับต้น มีจำนวน 27 ข้อ ประกอบด้วย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

ผลการวิจัย

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของหัวหน้างานระดับต้นที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีระยะเวลาการทำงาน 9-17 ปี และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี

2. หัวหน้างานระดับต้นที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์การ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ อยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ มีทัศนคติต่องานโดยรวมในระดับปานกลาง มีการมีส่วนร่วมในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง

3. การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .552 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

4. การหาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .243 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .339 และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.179 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

5. การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.276 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

6. การหาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่องานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่า ทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .232 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

7. การหาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .226 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

8. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ทักษะคิดต้องงาน สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานระดับต้นได้ ร้อยละ 37.6

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต้องงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

1. จากผลการวิจัย หัวหน้างานระดับต้นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำและมีสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ ดีขององค์การ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อพฤติกรรม กรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายซึ่งมีลักษณะตรงกันมี ความสัมพันธ์ในทางลบกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอีกด้วย จากผลที่ปรากฏ ออกมานั้นหัวหน้างานระดับต้นยังคงมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ดังนั้น องค์การจึงควรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าระดับต้น อาทิเช่น การกำหนดนโยบาย และมาตรการในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยนำเอาหลักการและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาปรับใช้ในการพัฒนา เช่น กำหนดเป็นหัวข้อที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ มีการ ประเมินผลหลังจากฝึกอบรมและกำหนดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวข้อในการ ประเมินผลพนักงาน นอกจากนี้ควรมีการกำหนดเรื่องของภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติข้อหนึ่งในการ สรรหาและคัดเลือกหัวหน้าระดับต้น ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายนั้นส่งผลในทิศทาง ตรงกันข้ามกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงจึงควรดำเนินการใน การจำกัดและลดภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้างานระดับต้น อาจมีการตักเตือนเมื่อพบ พฤติกรรมนี้รวมถึงมีการกำหนดบทลงโทษตามลำดับขั้นจะส่งผลให้สามารถลดภาวะผู้นำแบบ ปล่อยตามสบายของหัวหน้างานได้ ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

2. จากผลการวิจัย หัวหน้างานระดับต้นมีทัศนคติต่องานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผู้บริหารจึงควรเสริมสร้างให้หัวหน้างานระดับต้นมีทัศนคติต่องานในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้น องค์การจึงควรมีนโยบายที่ชัดเจนเรื่องทัศนคติต่องาน ในทุกๆ ด้าน ได้แก่ 1)ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน นั่น คือ การทำให้หัวหน้างานระดับต้นมีความรู้สึกถึงความมั่นคงในงานที่ทำงานอยู่ เช่น การกำหนดระเบียบในการสนับสนุนหรือลงโทษพนักงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม 2)ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ควรมีการกำหนดเส้นทางการเจริญเติบโตของพนักงานไว้อย่างชัดเจนและแจ้งให้ทุกคนทราบว่า หากหัวหน้างานมีคุณสมบัติครบถ้วนและมีการปฏิบัติงานที่ดีก็จะมีโอกาสก้าวหน้าตามลำดับ 3)ด้านชื่อเสียงของบริษัทและการบริหารงาน ควรจัดให้มีกิจกรรมที่จะช่วยสร้างให้พนักงานภูมิใจในองค์การ เช่น การจัดกิจกรรมในการช่วยเหลือสังคมในเรื่องใดๆ ที่สามารถทำได้ 4)ด้านค่าจ้าง องค์การควรมีการสำรวจการจ่ายค่าจ้างของธุรกิจประเภทเดียวกัน แสดงวิธีการในการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานให้เห็นถึงความถูกต้องเหมาะสม 5)ด้านลักษณะภายในเนื้อหา งาน ควรมีการสำรวจหรือสอบถามหัวหน้างานถึงความชอบ ความชำนาญ กับงานที่ทำอยู่ และสร้างความท้าทายในงานในหน้าที่ต่างๆ 6)ด้านการกำกับดูแลงาน ผู้บริหารระดับสูงสามารถทำได้ด้วยการดูแลเอาใจใส่ สอบถามถึงงานที่หัวหน้างานระดับต้นรับผิดชอบอยู่ 7) ด้านสังคมในการทำงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมและจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 8)ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยให้หัวหน้างานได้ติดต่อสื่อสารกันระหว่างหน่วยงานหรือกับผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้หัวหน้างานรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 9)การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานต่างๆ ให้เหมาะสม 10)ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ควรกำหนดให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็น ผลประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อเกษียณอายุ การเบิกค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น ทั้งนี้ แนวทางการสร้างทัศนคติที่ดีต่องานของหัวหน้าระดับต้นให้สูงขึ้นดังกล่าว ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องาน นั้นคือ การเกิดเป็นประสบการณ์และการเรียนรู้ ของหัวหน้างาน การเลียนแบบทัศนคติที่ดีระหว่างหัวหน้างานด้วยกันและผู้บังคับบัญชา รวมถึงการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ก็มีมีส่วนให้ทัศนคติที่ดีต่องานแพร่ขยายออกไปด้วย

3. จากผลการวิจัย หัวหน้างานระดับต้นมีการมีส่วนร่วมในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและการมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยเมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล จากผลการศึกษาที่ออกมาเป็นเช่นนี้ ผู้บริหารระดับสูงจึงควรเพิ่มการมีส่วนร่วมในงานของหัวหน้างาน

ระดับต้น โดยกำหนดให้หัวหน้างานมีบทบาทในการประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และให้หัวหน้างานได้เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เสนอข้อมูลแนวคิดในการปรับปรุงให้ผู้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยการกำหนดหน้าที่ต่างๆ เหล่านี้เป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้างานระดับต้น เพื่อให้หัวหน้างานระดับต้นกระตือรือร้นในการปฏิบัติสิ่งเหล่านี้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้หัวหน้างานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงขึ้นไปด้วยนั่นเอง

4. จากผลการวิจัย หัวหน้างานระดับต้นมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง ผู้บริหารจึงควรพยายามรักษาระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเช่นนี้ไว้ต่อไป ซึ่งผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ มาเป็นแนวทางในการบริหารงาน และวางแผนปัจจัยต่างๆ ในการบริหาร เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น และเมื่อหัวหน้างานระดับต้นมีคุณลักษณะนี้เป็นพื้นฐานก็จะทำให้หัวหน้างานระดับต้นเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร อันจะส่งผลต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรยิ่งขึ้นไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไป อาจพิจารณาตัวแปรอื่นที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความเครียด หรือความพึงพอใจในงาน เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ควรจะศึกษาผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรหรือประสิทธิผลของพนักงาน

2. ในการวิจัยครั้งต่อไป อาจศึกษากับประชากรในองค์กรอื่นที่ต่างออกไป เช่น องค์กรธุรกิจ การเงินอื่นๆ หน่วยงานราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ ที่มีระบบการทำงานและนโยบายที่แตกต่าง เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าแตกต่างกันหรือไม่

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- ประเวศ วะสี. 2544. ภาวะผู้นำความเป็นไปในสังคมและวิถีแก้ไข. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร:
บริษัทพิมพ์จำกัด.
- พรนพ พุคะพันธ์. 2544. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร:
- พยอม วงศ์สารศรี. 2531. การบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. คณะวิชาวิทยาการจัดการ,
วิทยาลัยครูสวนดุสิต.
- มัญญู ตนะวัฒนา. 2532. การพัฒนาบุคคลในโลกธุรกิจ-อุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร:
โอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545. สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 1 (มกราคม – มิถุนายน
2545): 31-48. กรุงเทพมหานคร : หจก. โรงพิมพ์มิตรสยาม
- ลัทธிகาล ศรีวระมย์. 2541. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- วัฒนา ศรีสัตย์วาจา. 2534. จิตวิทยาทัศนคติ. ภาควิชาจิตวิทยา. คณะมนุษยศาสตร์,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- วิเชียร เกตุสิงห์. 2537. การวิจัยเชิงปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์เรือนอักษร

- วิไลพร สรณัชญ์. 2534. การมีส่วนร่วมของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนในการอนุรักษ์
ทรัพยากรธรรมชาติ จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาสังแวดล้อม, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- คันสนีย์ นิจพานิช. 2542. การมีส่วนร่วมในการบริหารการพัฒนาของคณะกรรมการบริหาร
กิจการประปาหมู่บ้าน กรมอนามัย : กรณีศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์ม และ
ไซเท็กซ์ จำกัด.
- สมนึก ปัญญาสิงห์. 2542. “การทำงานแบบมีส่วนร่วม”. มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์.2
(พฤศจิกายน 2541 – เมษายน 2542) : 23-24
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิริอร วิชชาวุธ. 2544. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 1).
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวรรณี คงทอง. 2536. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ป่าชายเลนชุมชน ในท้องที่
อำเภอสิเกา จังหวัดตรัง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์
สิ่งแวดล้อม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- โสมสุดา เล็กอุดากร. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ พฤติกรรม
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับผลการปฏิบัติงานของพยาบาล. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

หัตยา สุบรรณ. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติในการทำงาน ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กร อุตสาหกรรมป่าไม้. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อารี เพชรผด. 2537. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.

Allport, L.R. 1991. **Psychological Testing and Assessment**. (7th ed.). Boston : Allyn and Bacon.

Anna-Lena Ackfeldt and Leonard V. Coote. 2003. **“A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting.”** Journal of Business Research.

Avolio j Burce, Antonakis John, Sivasubramaniam Nagaraj 2003. **Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire.** The leadership Quarterly

Avolio J Bruce, William L. Gardner, Fred O. Walumbwa, Fred Luthans and Douglas R. May. 2004. **Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors.** The leadership Quarterly.

Chapin, F. S. 1997. **“Social Participation and Social Intelligence.”** P.215. Handbook of Research design and Social Measurment. (3rd ed.). New York : Longman.

Cho, G. S. 1998. **Antecedents and consequences of leadership trust: An application of follower-centered approach to leadership.** Digital Dissertation: State University of New York at Buffalo.

- Cohen, J.M. and N.T. Uphoff. 1979. **“The Comell Rural Development Participation Project”**. Rural Development Review. 1 (Summer 1979) : 219-222.
- Cotton, J.L. D.A. Vollrath and K.L. Froggatt. 1989. **“Employee Participation : Diverse from and Different Outcomes”**. p. 360-372 in J. W. Newstrom and K. Davis (eds.). Organization Behavior. New York: McGraw-Hill Inc.
- Ehrhart, M. G. 2001. **Leadership and justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior**. Digital Dissertation : university of Maryland College Park.
- Fenaroff, A. 1980. **Community Involvement in Health System for Primary Health Care**. Geneva. World Health Organization.
- Ford, M. B., Jr. 2001. **Job attitudes and contextual performance of temporary and permanent employees**. Digital Dissertation: Alliant International University.
- George, J. M and G. G. Jones. 1999. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 2nd ed. New Jersey : Addison-Wesley.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich and J.H. Donnelly, Jr. 1997. **Organization**. (9th ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Gilmer, B. V. H. 1975. **Applied Psychology: Adjustment in Living and Work**. (7th ed.). New York: McGraw- Hill Book Company.
- Greenberg, J. and R. A. Baron. 1997. **Behavior in Organizations**. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Hellriegel, D. and J. W. Slocum, Jr. 2004. **Organizational Behavior. 10th ed.** OH: Thomson/South-Western.

Hui, C., S. K. Lam and K. S. Law. 2000. **“Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-Experiment”**. Journal of Applied Psychology. 85 (5): 822-828

J. Lee Whittington', Vicki L. Goodwin and Brian Murray. 2004. **“Transformational leadership, goal difficulty, and job design: independent and interactive effects on employee outcomes.”** The Leadership Quarterly : 593-606

Kent, R. A. W. 1999. **Cascading transformational leadership and the impact of multiple leadership influences on employee attitudes and behavior: A case study of a state parks and recreation department.** Digital Dissertation: The Ohio State University.

Luthans, J. 1998. **Organization Behavior. 8th ed.** New Youk: McGrew-Hill, Inc.

Michelle K. Duffyb, Jenny Hooblerc and Michael D. Ensley, Bennett J. Tepper. 2004. **“Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes.”** Journal of Applied Psychology.

Moorhead, G. and R. W. Griffin. 2000. **Organization Behavior. (4th ed.).** Boston: Houghton Mifflin Company.

Moorrison, E. W. 1995. **Organizational Citizenship Behavior as a Critical link between HRM practices and service quality.** Human Resource Management. 35(-): 493-512.

Koys, D. J. 2001. “The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. “Personnel Psychology. 54(-): 101-114

Newston, J.W. and K. Davis. 1993. **Organization Bahavior**, New York: McGraw-Hill, Inc.

Organ, D. W. 1988. **“Organizational Citizenship Behaviors: The Good Soldier syndrome.”**

Lexington. Massachusetts: Lexington Books. Cited in Podsakoff, P. M., S. M.

Makenzie and Collague. 2000. “Organizational Citizenship Behavior.: A Critical

Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Reserch.”

Journal of Managemetn. 26(3)” 513-563

_____. 1988. “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviors In B.M. Staw &

L. L. Commingo.” **Research in Organizational Behavior**. 12(-): 43-72. cited in

Podsakoff, P. M., S. M. Makenzie and Colleague. 2000. **“Organizational Citizenship**

Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and

Suggestions for Future Research.” Journal of Management. 26(3): 513-563

_____. 1997. **“Organizational Citizenship Behavior: It Construct Clean-up Time.”** Human

Performance. 10(-) 85-97

P. Paillé. 2006. **“The relationship between job involvement , organizational behaviour and intention to withdrawal.”** European Review of Applied Psychology.

Podsakoff, P. M., S. M. Makenzie and Colleague. 2000. **“Organizational Citizenship**

Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and

Suggestions for Future Research.” Journal of Management.

Robbins, Stephen P. 2001. **Organizational Behavior. (7the ed.)** New-Delhi:

Prentice-Hall of India Private Limited.

Schermerhorn, J,R.S. , Jr ., G. H. James., Richard N. O. 2000. **Organizational**

Behavior. (7th ed.). Jonh Wiley & Sons, Inc.

Schiffman, L.G., L.L. Kanuk. 1994. **Consumer behavior**. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Spector, E. P. 2003. **Industrial and Organizational Psychology Research and Practice**. New York: John Wiley & Sons, Inc.

_____, E. P. 2003. **Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice**, 3rd ed. New York: J. Wiley.

Stephen, L. F. 2000. **Social Psychology**. (3rd ed.). United States of America: McGraw-Hill, Inc.

Vecchio, R.P. 1988. **Organization Behavior**. New York : Dryden Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิจัยกับ หัวหน้างานระดับต้น คำถามจากแบบสอบถามนี้ ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบคำถามด้วยตัวของท่านเองอย่างเป็นจริงที่สุด คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวแก่ผู้ใดทั้งสิ้นและไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่าน ข้อมูลทั้งหมดจะนำมาวิเคราะห์ร่วมกันและนำมาใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น จึงขอให้ท่านไว้วางใจและกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ

แบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

- | | |
|----------|--|
| ตอนที่ 1 | แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล |
| ตอนที่ 2 | แบบสอบถามภาวะผู้นำ |
| ตอนที่ 3 | แบบสอบถามทัศนคติต่องาน |
| ตอนที่ 4 | แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงาน |
| ตอนที่ 5 | แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน |

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าเพื่อตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นายเอกชัย บุรณธน

นักศึกษาปริญญาโทสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โทร. 08-1449-2429

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง หรือเติมลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

เพศ () ชาย () หญิง

อายุ ปี

ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
() ระดับปริญญาตรี
() สูงกว่าระดับปริญญาตรี

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ระยะเวลาการทำงาน ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาว่าตัวท่านมีลักษณะเป็นจริงตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก
1	ข้าพเจ้าประพาศิตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน					
2	ข้าพเจ้ามักจะพูดคุยเรื่องทีคิดว่สำคัญที่สุดในการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟัง					
3	ข้าพเจ้าทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย					
4	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน					
5	ข้าพเจ้าเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ขององค์กร					
6	ข้าพเจ้าให้ความมั่นใจกับผู้ได้บังคับบัญชาว่าถ้ามีความพยายามจะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้					
7	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในความเห็นของข้าพเจ้าให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นเสมอ					
8	ข้าพเจ้าพยายามอย่างมากที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีในการทำงาน					
9	ข้าพเจ้าแสดงจุดยืนในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน					
10	การกระทำของข้าพเจ้าทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความนับถือ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก
11	ข้าพเจ้าระบุจุดประสงค์ในการทำงานได้อย่างชัดเจน					
12	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกรับผิดชอบในตนเองของข้าพเจ้า					
13	ข้าพเจ้าแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้					
14	ข้าพเจ้านับถือความสำคัญของการมีความรู้สึกร่วมกัน					
15	ข้าพเจ้าปฏิบัติตามข้อตกลงกับค่านิยมของตนเอง					

ผู้ที่สนใจแบบวัดภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ กรุณาติดต่อ ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล
ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามทัศนคติต่องาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างเพียง 1 ช่อง ตามความคิดหรือความรู้สึกที่มีต่องานของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ปานกลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	ท่านรู้สึกว่าคุณค่าแห่งหน้าที่การงานของท่านในองค์กรมีความมั่นคง					
2	ท่านคิดว่าการทำงานในหน่วยงานของท่านมีโอกาสดำเนินงาน					
3	ท่านคิดว่างานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงกับความสามารถของท่าน					
4	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
5	ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
6	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้ทำงานอย่างเหมาะสม					
7	ท่านรู้สึกหวัดกับการถูกเลิกจ้างงานอย่างไม่เป็นธรรม					
8	ท่านคิดว่าจะมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งงานถ้าท่านทำงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี					
9	ท่านคิดว่างานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถที่ท่านมีอยู่					
10	ท่านรู้สึกว่าคุณค่าควรได้รับเงินเดือนมากกว่านี้เมื่อเทียบกับความสามารถของท่าน					
11	ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่ ทำให้ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน					
12	ท่านรู้สึกว่าได้ทำงานตรงกับสาขาวิชาที่ศึกษาแล้วเรียนมา					

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ปาน กลาง	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
13	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีได้					
14	ท่านไม่ชอบที่จะมีส่วนร่วมในการแสดงความ คิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน					
15	กิจการขององค์กรของท่านสร้างความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงานให้กับพนักงาน					
16	ท่านไม่มีความสุขในการทำงานเป็นทีม					
17	ท่านเห็นว่ารายได้ที่ท่านรับอยู่เพียงพอแก่การ ครองชีพ					
18	ท่านรู้สึกว่าการดำเนินงานมีความมั่นคงในการ ดำเนินกิจการ					
19	ท่านรู้สึกว่าการร่วมงานกับองค์กรจะทำให้ท่าน มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
20	ท่านรู้สึกว่าการที่ได้รับความหมายมีความท้าทาย					
21	ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาให้เกียรติเห็น ความสำคัญ เอาใจใส่ท่านเป็นอย่างดี					
22	การทำงานของท่านเป็นที่ยอมรับในหน่วยงาน					
23	ท่านรู้สึกว่าได้รับค่าจ้างอย่างยุติธรรมเมื่อ เปรียบเทียบกับผลงานของท่าน					
24	องค์กรไม่ให้การสนับสนุนพนักงานเข้าศึกษา ต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน					
25	ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำอยู่น่าสนใจ					
26	ท่านเห็นว่าการประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชา มีความเหมาะสม					

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ปาน กลาง	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
27	เพื่อนร่วมงานยอมรับผลงานของท่าน					
28	ท่านรู้สึกว่าการจ่ายเงินบำเหน็จเมื่อเกษียณ ที่องค์กรจัดให้มีความเหมาะสม					
29	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านสามารถดำเนินกิจการ ต่อไปได้อีกยาวนาน					
30	องค์กรพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้ ผู้ปฏิบัติงานดีเป็นประจำทุกปี					
31	ท่านได้ทำงานหลายๆ อย่างที่แปลกใหม่ไปจาก เดิม					
32	ท่านคิดว่าสามารถขอคำปรึกษาในเรื่องงานจาก ผู้บังคับบัญชาได้					
33	ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานของท่านมีความสามารถ ในการทำงาน					
34	องค์กรให้โอกาสพนักงานเข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนาเพื่อความก้าวหน้าในงาน					
35	ท่านรู้สึกว่าการของท่านน่าเบื่อหน่าย					
36	ท่านมักได้รับคำตำหนิจากผู้บังคับบัญชา					
37	ท่านคิดว่าสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ ไม่ เหมาะสม					
38	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ใหญ่เมื่อเทียบกับองค์กรเอกชนทั่วไป					
39	ท่านรู้สึกว่าการของท่านเป็นองค์กรที่มี ชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก					
40	ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการ งานที่ดี					

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ปาน กลาง	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
41	ท่านรู้สึกพอใจกับค่าจ้างที่ได้รับอยู่					
42	ท่านรู้สึกว่าค่าจ้างที่ได้รับเหมาะสมกับผลงานที่ท่านทำ					
43	ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารเพื่อการทำงานเป็นอย่างดี					
44	ท่านพยายามติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
45	ท่านได้พยายามปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานให้ดียิ่งขึ้น					
46	ท่านคิดว่าอุณหภูมิในที่ทำงานของท่านเหมาะสม					
47	ท่านคิดว่าสถานที่ทำงานของท่านมีแสงสว่างที่เหมาะสมในการทำงาน					
48	ท่านรู้สึกว่าสถานที่ทำงานของท่านมีการระบายอากาศที่ดี					
49	ท่านคิดว่าร้านขายอาหารในองค์กรมีอย่างเพียงพอ					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงาน

คำชี้แจง ขอให้ท่านอ่านข้อความในแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่าความถี่ของพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในงาน ของท่านเป็นไปตามข้อความที่ได้บรรยายไว้หรือไม่ และโปรดใส่เครื่องหมาย / ในช่องว่าหลังข้อความที่ตรงกับพฤติกรรมของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก
1	ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ					
2	ท่านมีส่วนร่วมในการสนับสนุนหรือออกเสียงคัดค้านในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน					
3	ท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณาจัดระบบการทำงาน					
4	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงาน					
5	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงาน					
6	ท่านมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
7	ท่านมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ประสานความร่วมมือในการทำงานของพนักงาน					
8	ท่านมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน					
9	ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน					
10	ท่านได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนหรือโบนัสจากผลการปฏิบัติงานของท่าน					
11	ท่านมีส่วนในการได้รับการยกย่องชมเชยจากงานที่ปฏิบัติ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก
12	ในบางครั้งที่ท่านมีปัญหาในการทำงาน มีเพื่อน ร่วมงานช่วยเหลือท่าน					
13	ท่านมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน					
14	ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน					
15	ท่านมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ ผู้ได้บังคับบัญชา ในผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น					
16	ท่านมีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิดจากผลการ ประเมินมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนที่ 4 นี้ เป็นการสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของท่านซึ่ง
เกี่ยวข้องกับ บุคคลอื่นในบริษัท โปรดขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องที่เป็นความจริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่เคย ปฏิบัติ	น้อย ครั้ง	นานๆ ครั้ง	บ่อย ครั้ง	สม่ำเสมอ
1	ท่านสอนวิธีการใช้อุปกรณ์การทำงานให้กับพนักงานใหม่					
2	ท่านช่วยทำงานแทนเพื่อนที่ลาหยุด					
3	ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจเมื่อเขาขอความช่วยเหลือ					
4	ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีงานล้นมือ					
5	แม้จะเป็นเวลาพักท่านก็ยังคงทำงานหากยังไม่เสร็จเรียบร้อย					
6	ท่านเคารพเพื่อร่วมงานรุ่นพี่แม้ว่าเขาจะอายุน้อยกว่า					
7	ท่านไม่ส่งเสียงดังรบกวนการทำงานของผู้อื่น					
8	ท่านให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น					
9	ท่านจะขออนุญาตทุกครั้งก่อนหยิบสิ่งของผู้อื่นมาใช้					
10	ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
11	ท่านระมัดระวังคำพูดเพื่อไม่ให้กระทบต่อความรู้สึกของผู้อื่น					

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่เคยปฏิบัติ	น้อยครั้ง	นานๆครั้ง	บ่อยครั้ง	สม่ำเสมอ
12	ท่านจะไม่หยุดงานหากไม่จำเป็นจริงๆ					
13	ท่านไม่ปฏิเสธที่จะช่วยทำงาน แม้จะเป็นเวลาพัก					
14	ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด ไม่ทอดทิ้งเมื่อเกิดอุปสรรค					
15	ท่านจะเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์กับองค์กรเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม					
16	ท่านเต็มใจที่จะทำงานแม้ต้องทำมากกว่าผู้อื่นก็ตาม					
17	ท่านให้ความร่วมมือมากกว่าที่จะวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น					
18	ท่านให้ความร่วมมือในการจัดและร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน					
19	ท่านยอมรับมติของที่ประชุมแม้ว่าจะขัดกับความเห็นของท่าน					
20	ท่านสามารถรักษาความลับของงานได้					
21	ท่านจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันเวลาแม้ว่าหัวหน้าจะตรวจสอบหรือไม่ก็ตาม					
22	ท่านไม่ขาดการประชุมถ้าไม่จำเป็น					
23	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัท					
24	ท่านไม่หยุดพักก่อนเวลาและไม่ใช้เวลาพักผ่อนเกินเวลา					

ข้อ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		ไม่เคยปฏิบัติ	น้อยครั้ง	นานๆครั้ง	บ่อยครั้ง	สม่ำเสมอ
25	ท่านช่วยประหยัดทรัพยากรภายในบริษัทเช่น ปิดไฟเมื่อไม่จำเป็น					
26	ท่านมาทำงานตรงเวลา					
27	ท่านไม่นำเวลางานไปใช้เพื่อการส่วนตัว					

ภาคผนวก ข

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบทดสอบทั้งฉบับ
และค่า Item Total Correlation ของข้อคำถามรายข้อ

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่า Item Total Correlation ของข้อคำถาม
แบบทดสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
1	.3613
2	.5090
3	.6231
4	.3102
5	.3622
6	.3546
7	.4034
8	.3677
9	.3650
10	.5766
11	.4288
12	.2017
13	.6132
14	.5736
15	.3531
16	.3661
17	.3380
18	.5379
19	.5443
20	.5564
21	.6756
22	.6442
23	.5816
24	.3770
25	.4988

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่า Item Total Correlation ของข้อคำถาม
แบบทดสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
26	.4711
27	.7494
28	.3684
29	.5885
30	.6622
31	.7521
32	.6562
33	.7648
34	.7211
35	.3938
36	.8178
37	.6427
38	.8465
39	.6384
40	.5991
41	.6975
42	.6237
43	.5890
Alpha .9356	

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่า Item Total Correlation ของข้อคำถาม
แบบทดสอบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	
44	.3377
45	.4468
46	.4044
47	.5659
48	.7106
49	.5655
50	.6040
51	.3011
52	.4311
53	.3659
54	.4290
55	.5059
56	.4527
57	.5526
58	.5805
59	.4391
60	.3124
61	.4097
62	.3776
63	.3415
Alpha	.8360

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่า Item Total Correlation ของข้อคำถาม
แบบทดสอบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	
64	.6553
65	.5962
66	.6975
67	.6150
68	.7145
69	.8318
70	.7662
71	.7332
Alpha	.9044

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่า Item Total Correlation ของข้อคำถาม
แบบทดสอบทัศนคติต่องาน

ลำดับข้อคำถาม ทัศนคติต่องาน	ค่า Item Total Correlation
1	.4013
2	.5143
3	.4002
4	.4565
5	.4480
6	.3735
7	.3465
8	.6220
9	.5378
10	.4566
11	.3643
12	.2845
13	.7071
14	.7764
15	.6315
16	.6448
17	.7932
18	.5138
19	.5787
20	.5918
21	.6594
22	.3784
23	.6438
24	.3929
25	.4540

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่า Item Total Correlation ของข้อคำถาม
แบบทดสอบทัศนคติต่องาน (ต่อ)

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation
ทัศนคติต่องาน	
26	.7248
27	.4175
28	.3122
29	.5898
30	.5312
31	.6588
32	.6921
33	.3602
34	.4640
35	.3332
36	.2661
37	.3737
38	.3974
39	.3339
40	.3752
41	.7989
42	.7989
43	.6053
44	.4383
45	.3330
46	.4059
47	.2791

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่า Item Total Correlation ของข้อคำถาม
แบบทดสอบทัศนคติต่องาน (ต่อ)

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation
48	.5353
49	.3683
Alpha	.7894

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่า Item Total Correlation ของข้อคำถาม
แบบทดสอบการมีส่วนร่วมในงาน

ลำดับข้อคำถาม การมีส่วนร่วมในงาน	ค่า Item Total Correlation
1	.3608
2	.5524
3	.6965
4	.6658
5	.3912
6	.5331
7	.6545
8	.4208
9	.2534
10	.3564
11	.5865
12	.3092
13	.6910
14	.5646
15	.7461
16	.7090
Alpha	.8648

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่า Item Total Correlation ของข้อคำถาม
แบบทดสอบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร	
1	.5632
2	.4666
3	.3334
4	.3418
5	.5105
6	.4756
7	.6230
8	.7307
9	.6220
10	.6167
11	.5939
12	.4212
13	.3863
14	.6855
15	.3134
16	.4279
17	.3011
18	.3682
19	.3984
20	.3461
21	.3904
22	.3081
23	.7071
24	.3852

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่า Item Total Correlation ของข้อคำถาม
แบบทดสอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ต่อ)

ลำดับข้อคำถาม	ค่า Item Total Correlation
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร	
25	.5951
26	.4149
27	.5612
Alpha	.8701