



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม)

ปริญญา

การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม

วิทยาการจัดการ

สาขา

คณะ

เรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
ต่อระดับความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น
ซีบอร์ด จังหวัดระยอง

The Relationships Between Human Resource Management Practices, Leadership Styles
and Organizational Commitment: A Study Conducted in Car Assembly Manufacturers at
Eastern Seaboard Industrial Estate (Rayong)

นามผู้วิจัย นายสุวิทย์ รักดีบุรี

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธันวัต ลิ้มป้าณิชย์กุล, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์, Ph.D.)

ประธานสาขาวิชา

(อาจารย์ภูวเดช โหระเรือง, D.P.A.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

รองศาสตราจารย์กัญจนา ชีระกุล, D.Agr.

()

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

เรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ต่อ
ระดับความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น
ซีบอร์ด จังหวัดระยอง

The Relationships Between Human Resource Management Practices, Leadership Styles and
Organizational Commitment: A Study Conducted in Car Assembly Manufacturers at Eastern
Seaboard Industrial Estate (Rayong)

โดย

นายสุวิทย์ ภัคคีนุรี

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2557

สุวิทย์ ภักดีบุรี 2557: ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ต่อระดับความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง ปริญญานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม คณะวิทยาการจัดการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธนวัต ลิ้มปัทมิชัยกุล, Ph.D. 175 หน้า

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ต่อระดับความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อการจ้างงาน ในโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ลักษณะส่วนบุคคล วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือความผูกพันของพนักงานในองค์กร กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง 383 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) งานวิจัยนี้ยอมรับสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อการจ้างงาน ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน และระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่ง สำหรับปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันได้แก่ การฝึกอบรม ค่าตอบแทน และการพัฒนาอาชีพ ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านมีอิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

Suwit Phakdiburi 2014: The Relationships Between Human Resource Management Practices, Leadership Styles, and Organizational Commitment: A Study Conducted in Car Assembly Manufacturers at Eastern Seaboard Industrial Estate (Rayong). Master of Business Administration (Industrial Administration and Development), Major Field: Industrial Administration and Development, Faculty of Management Sciences. Thesis Advisor: Assistant Professor Thanawut Limpanitgul, Ph.D. 175 pages.

The objectives of the research titled The Relationships Between Human Resource Management Practices, Leadership Styles, and Organizational Commitment: A Study Conducted in Car Assembly Manufacturers at Eastern Seaboard Industrial Estate (Rayong) were: 1) To analyst the relationships between personal characteristics and organizational commitment 2) To analyst the relationships between human resource management practices factor and organizational commitment 3. To analyst the relationships between leadership factors and organizational commitment. Independent variables used for this research were as follows: personal characteristics, human resource management practices and leadership. Dependent variable used for this research was organizational commitment. A sample was selected from employees of car assembly manufacturers at Eastern Seaboard Industrial Estate (Rayong) amount of 383 people. Data was collected by using questionnaire which is declared as a research tool. The data was analyzed by using statistics software. Used statistics for data analysis were percentage, mean, standard deviation. Moreover, multiple regressions was conducted as a tool of hypothesis test. The research hypothesis was accepted with statistical significant at 0.05 level. The results of this research indicated the personal factors that influence on organizational commitment are sex, age, services time, and promotion time. The human resource management practices factor that influence to organizational commitment are training, compensation and career development and transformational leadership in Idealized influence, attribute aspect are factors that influent on organizational commitment of employees of car assembly manufacturers at Eastern Seaboard Industrial Estate (Rayong).

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์และความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนวัต ลิ้มปัทมชัยกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางในการศึกษาค้นคว้า ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนให้กำลังใจ เป็นอย่างดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์เดิมศักดิ์ สุขวิบูลย์ คณะบดีคณะวิทยาการจัดการ และคณาจารย์ทุกท่าน ที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดจนประสบการณ์อันมีคุณค่าแก่ผู้วิจัย ด้วยความเมตตากรุณาเสมอมา รวมถึงให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ในการศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์เดิมศักดิ์ สุขวิบูลย์ คณะบดีคณะวิทยาการจัดการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จุฑามาศ ทวีวงษ์ไพบูลย์ และ ดร.อาชว์बारมี มณีตระกูลทอง ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม และช่วยแนะนำแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดของความสำเร็จในครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ผู้ซึ่งให้ชีวิตและสติปัญญา รวมถึงสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่ผู้วิจัยเคารพนับถือ เพื่อนๆ และน้องๆ ทั้งหลายที่มีส่วนช่วยเหลือ กระตุ้น และสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จ ซึ่งคุณค่าที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ขอบอบแด่ ทุกๆท่านที่ได้กล่าวมา

สุวิทย์ ภักดีบุรี

กรกฎาคม 2557

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(6)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย	4
ขอบเขตของงานวิจัย	4
สมมติฐานในการวิจัย	5
นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการภาวะผู้นำ	28
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันขององค์การ	46
ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง	54
กรอบแนวคิดการวิจัย	66
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	67
การออกแบบการวิจัย	67
ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง	68
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
การทดสอบและปรับปรุงเครื่องมือ	72
การเก็บข้อมูล	74
การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล	75
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	81
ผลการวิจัย	81
ข้อวิจารณ์	101

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	112
สรุปผลการวิจัย	112
ข้อเสนอแนะ	115
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	120
ภาคผนวก	134
ภาคผนวก ก การหาค่าความสอดคล้อง	135
ภาคผนวก ข แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	152
ภาคผนวก ค คำอำนาจจำแนกรายชื่อ	162
ภาคผนวก ง การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ	167
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	175

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตารางเปรียบเทียบระบบงาน	24
2	ผลกระทบระหว่างวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และลักษณะความผูกพันต่อองค์กร	53
3	สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของปัจจัยด้านต่างๆ	74
4	แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	78
5	แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามด้านภาวะผู้นำ	78
7	แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามด้านความผูกพันต่อองค์กร	78
8	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	83
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนของวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร	85
10	แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันด้านความรู้สึกจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	89
11	แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	90

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
12	แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันด้านบรรทัดฐานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	91
13	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านความรู้สึก โดยวิธี Enter ในการคัดเลือกตัวแปร	92
14	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร โดยวิธี Enter ในการคัดเลือกตัวแปร	93
15	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยวิธี Enter ในการคัดเลือกตัวแปร	94
16	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านความรู้สึก โดยวิธี Enter ในการคัดเลือกตัวแปร	95
17	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร โดยวิธี Enter ในการคัดเลือกตัวแปร	97
18	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยวิธี Enter ในการคัดเลือกตัวแปร	98
19	ผลทดสอบสมมติฐาน	99

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่	หน้า
1 คำอธิบายจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่า Item-total correlation ของแบบสอบถาม ด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	163
2 คำอธิบายจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่า Item-total correlation ของแบบสอบถาม ด้านภาวะผู้นำของหัวหน้างาน	164
3 คำอธิบายจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่า Item-total correlation ของแบบสอบถาม ด้านความผูกพันต่อองค์กร	166
4 ตารางตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของความคลาดเคลื่อนที่มีต่อ ปัจจัยความผูกพันด้านความรู้สึกร	168
5 ตารางตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของความคลาดเคลื่อนที่มีต่อ ปัจจัยความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	168
6 ตารางตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของความคลาดเคลื่อนที่มีต่อ ปัจจัยความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	168
7 ตารางแสดงค่า Tolerance และ VIF ของปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	172
8 ตารางแสดงค่า Tolerance และ VIF ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร	173

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ขอครดผลิตภายในประเทศไทย	2
2	ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	13
3	วงจรทรัพยากรมนุษย์	15
4	วงจรทรัพยากรมนุษย์	15
5	รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบนามธรรม (Harvard model)	16
6	ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	17
7	ระบบงาน	23
8	ตารางพฤติกรรมการบริหาร (Managerial grid)	33
9	ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์	36
10	ภาวะต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ	42
11	รูปแบบองค์ประกอบของความผูกพัน	48
12	วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันในงาน	52
13	กรอบแนวคิดการวิจัยความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ต่อระดับความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	66

สารบัญภาพ (ต่อ)

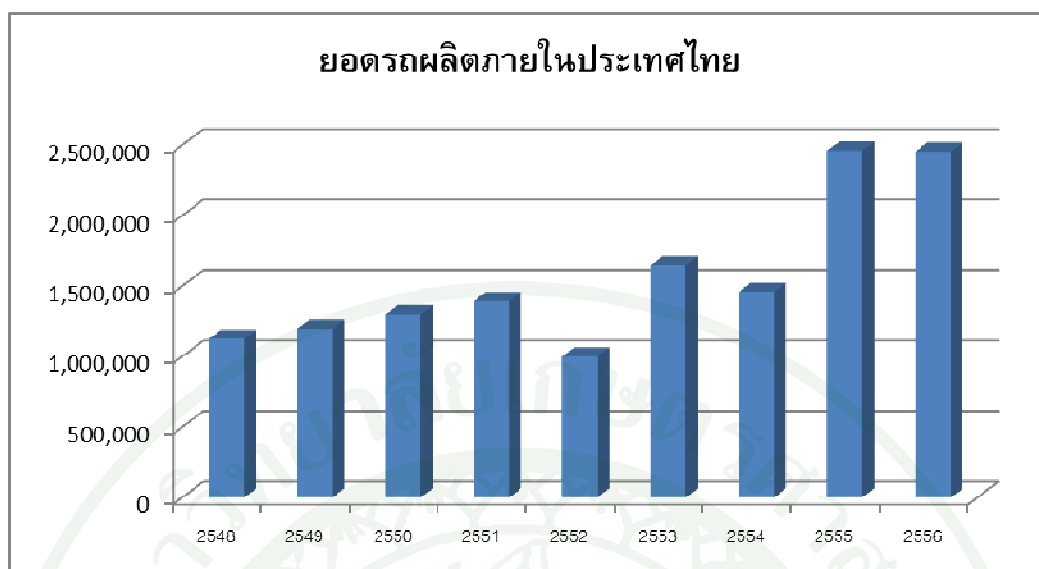
ภาพผนวกที่		หน้า
1	แผนภาพกระจายแสดงการตรวจสอบความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนคงที่ ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้ลึก	169
2	แผนภาพกระจายแสดงการตรวจสอบความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนคงที่ ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ	170
3	แผนภาพกระจายแสดงการตรวจสอบความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนคงที่ ที่มีต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	171

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของไทย และเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่นำจับตามอง เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่และมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมเครื่องหนัง อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมกระจก อุตสาหกรรมสีและชุบผิว อุตสาหกรรมปิโตรเคมี และอื่นๆ (ชนวัฒน์ บุญเจริญผล, 2551: 1) ดังนั้นถ้าอุตสาหกรรมยานยนต์ขยายตัวย่อมส่งผลให้อุตสาหกรรมอื่นๆ ขยายตามไปด้วย จึงส่งผลให้อุตสาหกรรมยานยนต์กลายเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่รัฐบาลให้ความสนใจอย่างมากจนกระทั่งกลายเป็นหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายของไทยที่มีศักยภาพในการแข่งขันกับต่างชาติ และสามารถสร้างมูลค่าการผลิตของประเทศให้สูงขึ้น ทำให้รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์ให้เป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศ โดยมีการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ยานยนต์เพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางผลักดันให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิตยานยนต์ของเอเชียในปี พ.ศ. 2553 หรือที่เรียกว่า “ดีทรอยต์ ออฟเอเชีย” รวมทั้งการให้สิทธิพิเศษทางด้านภาษีและสนับสนุนด้านการลงทุนจากต่างประเทศและนอกจากนี้ยังมีหน่วยงานที่ส่งเสริมการลงทุน ส่งเสริมการพัฒนาทักษะของแรงงาน เทคโนโลยี ซึ่งจากยอดการผลิตรถยนต์ภายในประเทศนั้นได้มียอดการผลิตเพิ่มขึ้นทุกปี ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ยอดการผลิตภายในประเทศไทย

ที่มา: สถาบันยานยนต์ ศูนย์สารสนเทศยานยนต์ (2557)

นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง เป็นศูนย์รวมที่ตั้งของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของไทย หรือที่รู้จักกันดีในนาม “ดีทรอยท์แห่งตะวันออก” (Detroit of the East) จากการที่ในปี พ.ศ. 2538 ฟอร์ด-มาสด้า ได้เข้ามาลงทุนตั้งฐานการผลิตรถบรรทุกขนาด 1 ตันเพื่อการส่งออกและต่อมาในปี พ.ศ. 2539 เจนเนอรัล มอเตอร์ส ได้เข้ามาลงทุนตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ประจำภูมิภาคนี้ ซึ่งได้ก่อให้เกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่องหลายอุตสาหกรรมซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลไทย จากทิศทางของอุตสาหกรรมยานยนต์มีทิศทางเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องทำให้มีความต้องการแรงงานระดับฝีมือมากขึ้น (ปัญญา เอี่ยมสอาด, 2548: 2-5) เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์มีการผลิตที่มีความซับซ้อน มีการใช้เทคโนโลยีในการผลิตค่อนข้างสูง ทำให้การเกิดมูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมนี้ โดยสัดส่วนของมูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมยานยนต์เปรียบเทียบกับมูลค่าเพิ่มในภาคอุตสาหกรรมทั้งหมดมีมูลค่าที่สูงมาก (จกมล สมพันธ์แพ, 2550: 2) จากความต้องการรถยนต์ในปัจจุบันมียอดสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลให้โรงงานประกอบรถยนต์ทำการขยายกำลังการผลิต ทำให้ความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้เพียงพอสำหรับยอดการผลิตที่สูงขึ้น จากประเด็นข้างต้นประกอบกับการที่แรงงานในปัจจุบันมีการเคลื่อนย้ายกันอย่างเสรี ทำให้โรงงานประกอบรถยนต์เหล่านั้นต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ดีไว้กับบริษัท

ในการรักษาพนักงานขององค์กรนั้น อำนาจ ชีระวนิช (2553) ได้เสนอว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหลักอย่างหนึ่งที่ต้องการสามารถใช้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเกี่ยวข้องกับนโยบาย วิธีปฏิบัติ และระบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักๆ ในเรื่องของ การดึงดูด การพัฒนา และการรักษาพนักงานในองค์กร (อำนาจ ชีระวนิช, 2553: 610-611) ในส่วนของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นอีกผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Ulrich, 1997 cited in Suthiphan, 2010: 35) ผ่านทางวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรนี้จะช่วยลดการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ อันส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากในการลงทุนในด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ค่าใช้จ่ายในการรับสมัครงาน ค่าโฆษณา ค่าผลตอบแทนต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรรวมถึงค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ไม่สามารถกำหนดออกมาเป็นตัวเงิน เช่นระยะเวลาที่จะพัฒนาบุคลากรใหม่ให้มีความสามารถเทียบเท่ากับบุคลากรที่จากไป ซึ่งการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีการพัฒนาจากเดิมไปมาก จากเดิมที่มองทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิตหรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ถูกมองเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรและเป็นทรัพยากรที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรได้ ซึ่งการที่องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กรทำให้องค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณค่าและสามารถแข่งขันได้ในภาวะการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน (Armstrong, 2006: 12)

ในส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน ภาวะผู้นำยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการบริหารงานในทุกๆ องค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะช่วยให้ผู้นำบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย แม้ว่าองค์กรจะมีองค์ประกอบหลากหลายที่จะช่วยให้้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลว แต่ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในองค์กร และยังมีปัจจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการรักษาพนักงานขององค์กร (นฤนันท สุริยมณี และ ประเสริฐไชย สุขสอาด, 2554: 32)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีการวิจัยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อความผูกพัน ในบริบทที่แตกต่างกันในต่างประเทศ แต่ในประเทศไทยการศึกษาวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อความผูกพันควบคู่กันนั้นยังมีน้อยซึ่งการศึกษาส่วนมากจะมุ่งเน้นศึกษาที่ผลดำเนินการขององค์กร (พิมพร สงวนพงษ์, 2549;

ณัฐวุฒิ โรจน์นริศดิกุล, 2552; เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552) นอกเหนือจากนี้ การศึกษาในเรื่องของการรักษาพนักงานยังมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในอนาคตที่ยั่งยืนตามรายละเอียดที่ได้นำเสนอ และด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยข้างต้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการบริหารของผู้นำเพื่อเพิ่มความผูกพันแก่พนักงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง
2. เพื่อให้ทราบแนวทางในการพัฒนางานบริหารบุคคลขององค์กรในการรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร

ขอบเขตของงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยมุ่งเน้นศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงานและระยะเวลาการเลื่อนตำแหน่ง และพร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม ค่าตอบแทน การมอบอำนาจ การบริหารผลปฏิบัติงาน

และการพัฒนาอาชีพ รวมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ ซึ่งมีผลต่อ ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

สมมติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน และระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยองแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีอายุงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน

2. ปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 2.1 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน การฝึกอบรม มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอิสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 2.2 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน ค่าตอบแทน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอิสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 2.3 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน การมอบอำนาจ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอิสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 2.4 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน การบริหารผลปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอิสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 2.5 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน การพัฒนาอาชีพ มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอิสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอิสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอิสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 3.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอิสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 3.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอิสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

นิยามศัพท์

นิคมอุตสาหกรรม หมายถึง เขตพื้นที่ดินซึ่งจัดสรรไว้สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมเข้าไปอยู่รวมกันอย่าง เป็นสัดส่วน อันประกอบด้วย พื้นที่อุตสาหกรรม สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภค และสาธารณูปการครบครัน เช่น ถนน ท่อระบายน้ำ โรงกำจัดน้ำเสียส่วนกลาง ระบบป้องกันน้ำท่วม ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ นอกจากนั้น ยังประกอบด้วย บริการอื่นๆ ที่จำเป็นอีก อาทิ เช่น ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลข ธนาคาร ศูนย์การค้า ที่พักอาศัยสำหรับคนงาน สถานีบริการน้ำมัน เป็นต้น (การนิคมแห่งประเทศไทย, 2555)

โรงงานประกอบรถยนต์ หมายถึง โรงงานที่นำชิ้นส่วนยานยนต์มาประกอบเป็นรถยนต์สำเร็จรูป

ผู้นำ หมายถึง หัวหน้าตามสายงาน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงาน วางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทรวมถึงประเมินประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในผลงานสนับสนุนและส่วนงานผลิต

พนักงาน หมายถึง พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ที่อยู่ในระดับปฏิบัติการทั้งในส่วนงานสนับสนุน และส่วนงานผลิต

การฝึกอบรม หมายถึง การออกแบบเพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลทุกคนมีทักษะที่จำเป็นในการดำเนินการที่ได้รับมอบหมายไว้ ซึ่งการฝึกอบรมเป็นการระบุทักษะที่ต้องการในการดำเนินงานที่สำคัญๆ รวมถึงเป็นการระบุความต้องการในการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยงานและรวมถึงต้องแน่ใจได้ว่าแต่ละหน่วยรับการฝึกอบรมที่จำเป็นตามที่ต้องการ (Curtis, Hefley and Miller, 1995)

ค่าตอบแทน หมายถึง การออกแบบผลตอบแทนและผลประโยชน์ต่างนั้น ขึ้นอยู่กับผลงานและคุณค่าของพวกเขามีต่อองค์กร ซึ่งรวมถึงการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผน และการปรับเปลี่ยนตามช่วงเวลาของค่าตอบแทนจากผลการดำเนินงาน (Curtis, Hefley and Miller, 1995)

การมอบอำนาจ หมายถึง การออกแบบเพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการใช้ความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อกลุ่มงาน และองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการมีส่วนร่วม การระงับข้อพิพาท และการสื่อสารต่างๆ (Gardner *et al.*, 2001)

การบริหารผลปฏิบัติงาน หมายถึง การออกแบบเพื่อสร้างเกณฑ์ของการวัดประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน และส่วนบุคคลต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งรวมถึงการจัดเตรียมผลดำเนินงานป้อนกลับ และการเพิ่มพูนประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการบริหารผลปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ การสร้างเกณฑ์ของวัตถุประสงค์สำหรับวัดประสิทธิภาพของหน่วยงานและส่วนบุคคล การอภิปรายผลปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอถึงระบุแนวทางที่จะเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน โดยการให้ข้อเสนอแนะเป็นระยะ ระบุการพัฒนาที่ต้องการ รวมถึงการจัดการปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (Curtis, Hefley and Miller, 1995)

การพัฒนาอาชีพ หมายถึง การออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคคลกรทั้งหมดมีแรงจูงใจและมีโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพ โดยในการพัฒนาอาชีพนั้นมีการหาหรือถึงทางเลือกของแต่ละบุคคล สร้างแผนพัฒนาส่วนบุคคล ติดตามความก้าวหน้าเทียบกับแผนนั้น รวมถึงระบุโอกาสในการฝึกอบรม และมีการมอบหมายงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในด้านอาชีพนั้น (Curtis, Hefley and Miller, 1995)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ทำงานเชิงรุก เป็นจุดศูนย์กลางของผู้ตาม และเป็นผู้ช่วยเหลือผู้ตามให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถระบุลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยปัจจัย 5 อย่างดังต่อไปนี้ 1. มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individualized consideration) 2. สามารถกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา (Intellectual stimulation) 3. สามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 4. มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized influence) ซึ่งแบ่งเป็นด้านพฤติกรรมและทัศนคติ (Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, 2003)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง ผู้นำที่ต้องอาศัยการนำด้วยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และคำมั่นสัญญากับลูกน้อง ซึ่งสามารถระบุลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยปัจจัยดังนี้ 1. พฤติกรรมผู้นำที่ให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) 2. พฤติกรรมผู้นำบริหารแบบมีข้อยกเว้น (Management by exception) (Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, 2003)

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือขาดภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่บริหารงานแบบปล่อยตามสบาย มักจะขาดงานเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ที่สำคัญ ซึ่งองค์ประกอบโดยทั่วไปจะเป็นผู้ที่วางเฉยและขาดภาวะผู้นำ (Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, 2003)

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาลักษณะของวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา ค้นคว้าและตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบความคิดการดำเนินงานการศึกษาวิจัย คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันขององค์การ
4. ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากได้มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และได้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่านได้แก่ Armstrong (2006: 4-5) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การใช้กลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการบุคลากรที่ทำงานร่วมกันหรือทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใดๆขององค์การ ส่วน Storey (1989 cited in Armstrong, 2006) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลุ่มของนโยบายที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกันในด้านอุดมการณ์และปรัชญาซึ่ง Storey ได้แนะนำมุมมอง 4 อย่างที่สนับสนุนในการให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ 1. กลุ่มของบุคคลที่มีความเชื่อเดียวกัน 2. กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารบุคคล 3. การเป็นศูนย์กลางของผู้จัดการตามสายงาน และความเชื่อมั่นที่เป็นตัวผลักดันในการกำหนดความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

ส่วน Mathis and Jackson (2002 อ้างใน อำนาจ ชีระวนิช, 2553: 617) ที่นำเสนอว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการอ้างถึงระบบแบบเป็นทางการที่ออกแบบและการนำไปใช้ในองค์กรเพื่อเป็นหลักประกันในการใช้ความสามารถพิเศษของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยเกี่ยวข้องกับการกำหนดคนโยบาย วิธีปฏิบัติ และระบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Raymod *et al.* (2006 อ้างใน ตรีนวลนุช กองผาพา, 2552: 9) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับ สุกฤษฎ์ ลิ้มโพธิ์ทอง (2550: 12-13) ได้กล่าวว่า มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาในทุกๆ ด้านในบริบทขององค์กรเพื่อสิ่งที่ได้รับการพัฒนาเหล่านั้นจะได้สนับสนุนหรือชี้แนวทางให้ผู้จัดการแสดงพฤติกรรมต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม และได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการตัดสินใจ และการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับโดยเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรที่มุ่งสู่การสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่งแบบยั่งยืน แต่ก็มีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ สุพจน์ สุไชยชนะ (2550: 10) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นศาสตร์ และศิลป์ในการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยต้องมีเทคนิคในการรักษาและส่งเสริมคนที่มีความสามารถ แต่ในขณะเดียวกันก็ช่วยพัฒนา คนมีความสามารถน้อยให้มีความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ส่วน เดชา ถ้ำหิน (2553: 7) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและการคัดเลือก การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร การกำหนดวิธีการและรูปแบบการคัดเลือกบุคลากรในองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพและความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมถึงการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรขององค์กร โดยการบริหารค่าตอบแทน ผลประโยชน์และบริการ การจูงใจบุคลากรให้อุทิศตนให้กับการทำงาน การมีภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม การส่งเสริมหรือการจัดให้มีระบบแรงงานสัมพันธ์ และสุดท้ายนั้นจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์ซึ่งประกอบด้วย การสั่งการ การมอบหมายงาน การสื่อสาร การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจโดยสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผ่านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดคนโยบาย วิธีปฏิบัติ ระบบที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม/ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

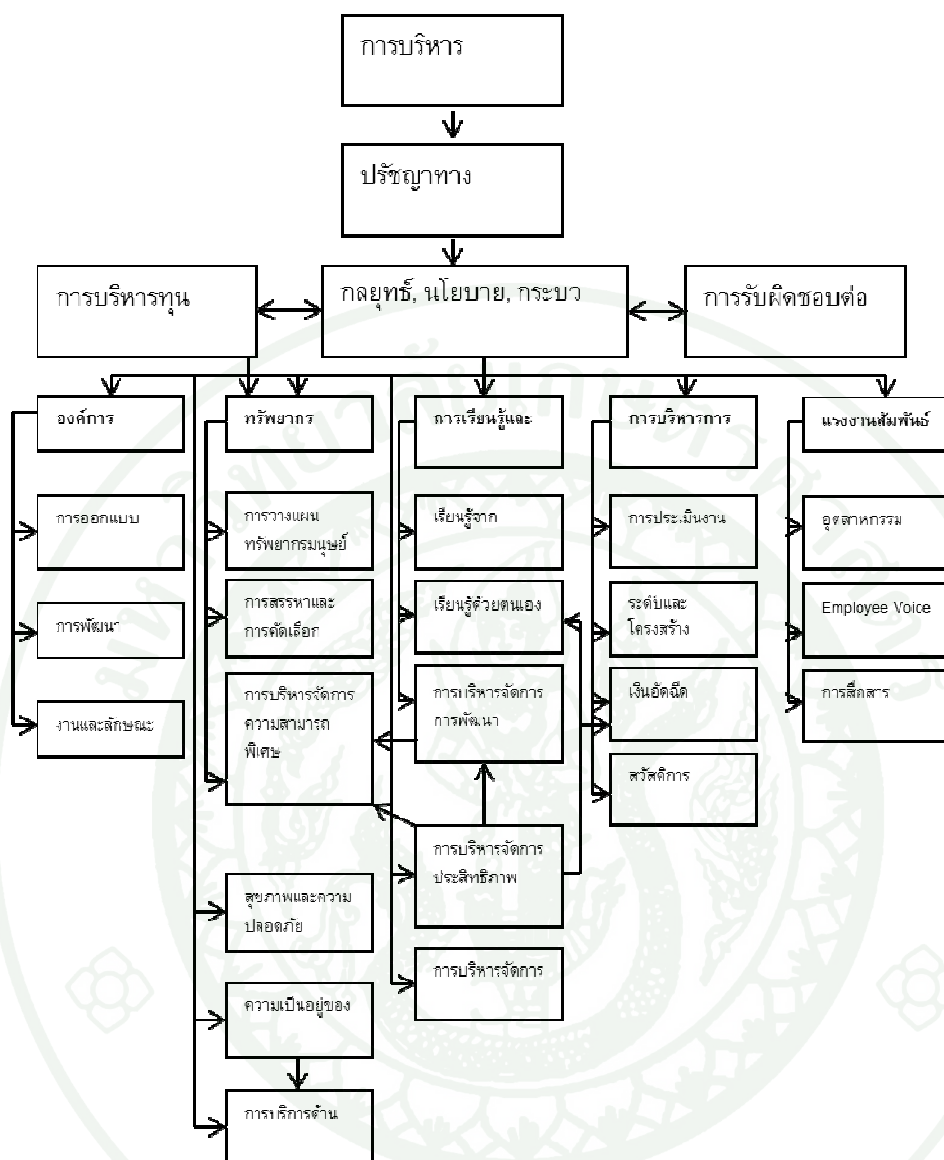
วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การสร้างความมั่นใจได้ว่าบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรมีความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมุ่งที่จะเพิ่มความสามารถและประสิทธิผลขององค์กร โดยความสามารถขององค์กรนั้นเกิดจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดย Ulrich and Lake (1990 cited in Armstrong, 2009: 5) กล่าวว่า ระบบทรัพยากรมนุษย์เป็นต้นกำเนิดของความสามารถขององค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้และผลประโยชน์โอกาสใหม่ๆ แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีมุมมองทางจริยธรรมซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับสิทธิและความต้องการของบุคลากรในองค์กรโดยผ่านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และนอกจากนั้น สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549 อ้างใน ภัทรกร ขวนพันธ์, 2554: 19-20) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมยังสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่างๆ ได้แก่ 1. สอนองความต้องการทางสังคม (Society's requirements) โดยหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมให้เข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้กับสมาชิกของสังคม และให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรมตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม 2. สอนองความคาดหวังด้านการบริหาร (Management's expectation) โดยหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความมั่นใจได้ว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมทำงานกับองค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยบุคคลเหล่านี้จะมีความจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และสนองความต้องการของพนักงาน (Employee's needs) โดยหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมีความมุ่งหวังที่จะมีวิธีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคมรวมถึงมีครอบครัวที่มีความสุข ได้การยอมรับจากสังคม และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ระบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) เป็นการดำเนินงานผ่านระบบทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกัน ได้แก่ 1. หลักปรัชญาทรัพยากรมนุษย์ (HR philosophies) เป็นหลักการที่ใช้ในการอธิบายถึงคุณค่าและแนวทางต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2. กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ (HR strategies) ใช้กำหนดทิศทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3. นโยบายทางทรัพยากรมนุษย์ (HR strategies) เป็นแนวทางสำหรับการกำหนดคุณค่า หลักการ และ

กลยุทธ์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในแต่ส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. กระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR process) ประกอบด้วยขั้นตอนอย่างเป็นทางการและวิธีการที่จะนำแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์และนโยบายมาใช้ 5. วิธปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM practices) ประกอบขึ้นด้วยแนวทางไม่เป็นทางการที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6. โครงการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR programmes) เป็นการดำเนินการในการใช้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ นโยบาย และวิธปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ซึ่ง Wright and Snell (1998 cited in Armstrong, 2009: 11) ได้กล่าวว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบเปิด ที่ขึ้นอยู่กับสถานะแวดล้อมของปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการแล้วแปรรูปเป็นปัจจัยนำออก โดยกำหนดระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นรูปแบบความสามารถขององค์กร ใช้ทักษะและความสามารถขององค์กรเป็นปัจจัยนำเข้า และพฤติกรรมของพนักงานเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนเป็นปัจจัยนำออกในรูปแบบของความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ส่วน Boselie *et al.* (2005) ชี้ให้เห็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมนั้น เป็นการรวมกันของวิธปฏิบัติหลายวิธีที่ไม่สามารถแยกได้กันอย่างชัดเจนหรือการเชื่อมโยงกันของวิธปฏิบัติเหล่านั้น แต่ในมุมมองของกลยุทธ์นั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการรวมและมีความเชื่อมโยงของวิธปฏิบัติที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน แต่ Kepes and Delery (2007 cited in Armstrong, 2009: 11) ได้กำหนดลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบที่ไม่มีวิธปฏิบัติอย่างเป็นทางการเฉพาะที่กำหนดความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่เป็นรูปแบบที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกันและเป็นตัวสร้างแรงผลักดันในด้านบวกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จากคำกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการนำปรัชญาทางทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถอธิบายถึงคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางของการบริหาร นโยบายทางทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงแนวทางและหลักการในการกำหนดคุณค่า โดยกลยุทธ์ที่ใช้ดำเนินการเป็นกลยุทธ์เฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมถึงกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วยขั้นตอนอย่างเป็นทางการ วิธในการนำแผนกลยุทธ์และนโยบายมาใช้โดยเชื่อมโยงกับวิธปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันผ่านโครงการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดดังภาพที่ 2 (Armstrong, 2009: 10-12)



ภาพที่ 2 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Armstrong (2009: 12)

วิวัฒนาการของแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเริ่มต้นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดจากแนวคิดด้านการจัดการงานบุคคลของประเทศแถบตะวันตก โดยที่มาสืบค้นได้ตั้งแต่ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 ในราวทศวรรษที่ 1940 ซึ่งยึดแนวทางสร้างสวัสดิการ (Welfare tradition) เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานขององค์กร ต่อมาการจัดการงานบุคคลได้มีพัฒนาการมาตามลำดับจาก

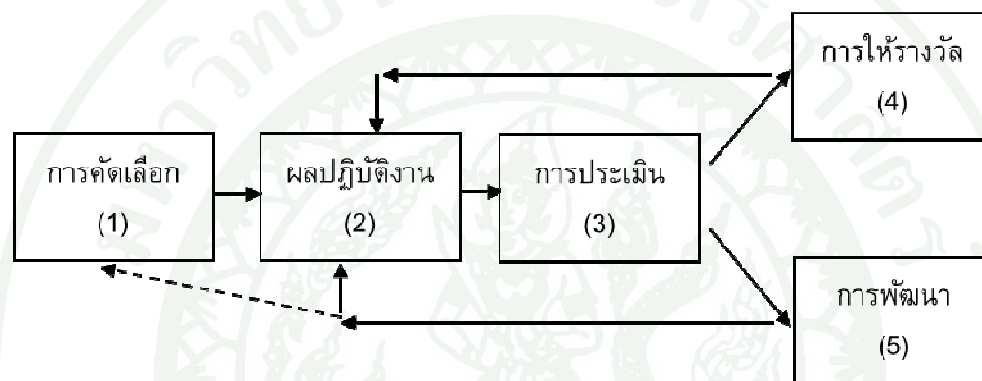
ทศวรรษที่ 1940 ถึง 1970 ซึ่งเป็นช่วงที่ภารกิจและหน้าที่ด้านงานบุคคลมีสถานะและความสำคัญเพิ่มมากขึ้นตลอดจนมีสาขาวิชาชีพนี้อีกเพิ่มขึ้นด้วย โดยเฉพาะกิจกรรมในด้านแรงงานสัมพันธ์ (Industrial relations) ส่วนแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจัดว่าเป็นแนวทางใหม่และเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic approach) ซึ่งใช้ในการจัดการบุคลากรนั้น มีวิวัฒนาการตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 ซึ่งวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ หลายประการ ได้แก่ ความกดดันจากภาวะแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้น อันเป็นผลมาจากการผ่อนคลายกฎระเบียบ (Deregulation) โลกาภิวัตน์ (Globalization) ตลอดจนอิทธิพลทางความคิดของนักวิชาการในสหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักรที่มีชื่อเสียงหลายท่าน สำหรับพัฒนาการในช่วงต้นทศวรรษที่ 21 คือ แนวคิดด้านการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งถือเป็น การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) แบบเดิม (ชัจจ์ฉนันต์ ธรรมจินดา, 2553: 6-7)

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Truss *et al.* (1997: 54) ได้แบ่งแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 รูปแบบคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านนามธรรมหรือเชิงคุณภาพ (Soft HRM) และด้านรูปธรรมหรือเชิงปริมาณ (Hard HRM) ซึ่งมีผู้ที่ค้นคว้าอย่างหนักเพื่อที่จะกำหนดรูปแบบของแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว โดยกำหนดให้ Harvard model เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านนามธรรมหรือเชิงคุณภาพ (Soft HRM) และ Michigan model เป็นรูปด้านรูปธรรมหรือเชิงปริมาณ (Hard HRM)

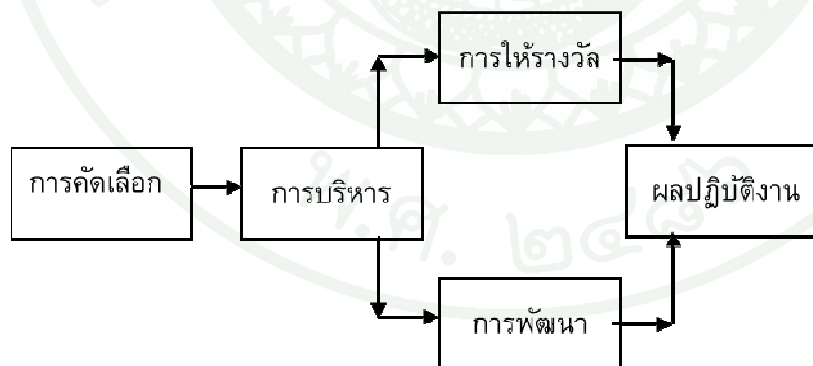
แนวคิดแบบมิชิแกน (Michigan model) ได้วางแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในกรอบของการบริหารภาพรวมทั้งหมดขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ 1. วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ โดยองค์กรต้องตั้งวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและมีการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินตามวัตถุประสงค์นั้น 2. การจัดโครงสร้างโดยการจัดคนเพื่อดำเนินตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการกำหนดโครงสร้างขององค์กรนั้นต้องกำหนดตามกลยุทธ์ที่วางไว้ขององค์กร 3. กระบวนการทางทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคน ซึ่งสามารถแบ่งกิจกรรมทางทรัพยากรมนุษย์ตามความแตกต่างทางกลยุทธ์และ โครงสร้างขององค์กรอย่างกว้างๆ ได้ 4 แบบ เป็น “รูปแบบสอดคล้องประสาน (The matching model)” (Tichy, Fombrun and Devanna, 1981: 3-7) วงจรของทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์การจะมีลักษณะเช่นเดียวกัน โดยวงจรนี้ประกอบด้วย 4 กระบวนการหรือ 4 หน้าที่ดังภาพที่ 3 แต่ Armstrong (2006) ได้ปรับเปลี่ยนใหม่ดังภาพที่ 4 ซึ่ง

กระบวนการในวงจรทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้ 1. การคัดเลือกและจัดวางทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับงาน 2. การประเมินผลและการบริหารผลการปฏิบัติงาน 3. การให้รางวัล-ระบบการให้รางวัลแม้จะเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยขับเคลื่อน การดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปได้ด้วยดี แต่มักใช้ไม่เต็มศักยภาพ และบางครั้งก็ใช้ผิด ๆ จึงจำเป็นต้องมีการให้รางวัลตอบแทนในความสำเร็จที่เกิดขึ้นในระยะสั้น เช่นเดียวกับความสำเร็จในระยะยาว ทุกคนต้องจำไว้เสมอว่า “ธุรกิจคือการดำเนินงานในปัจจุบันเพื่อความสำเร็จในอนาคต” 4. การพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น



ภาพที่ 3 วงจรทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Tichy, Fombrun and Devanna (1981: 7)

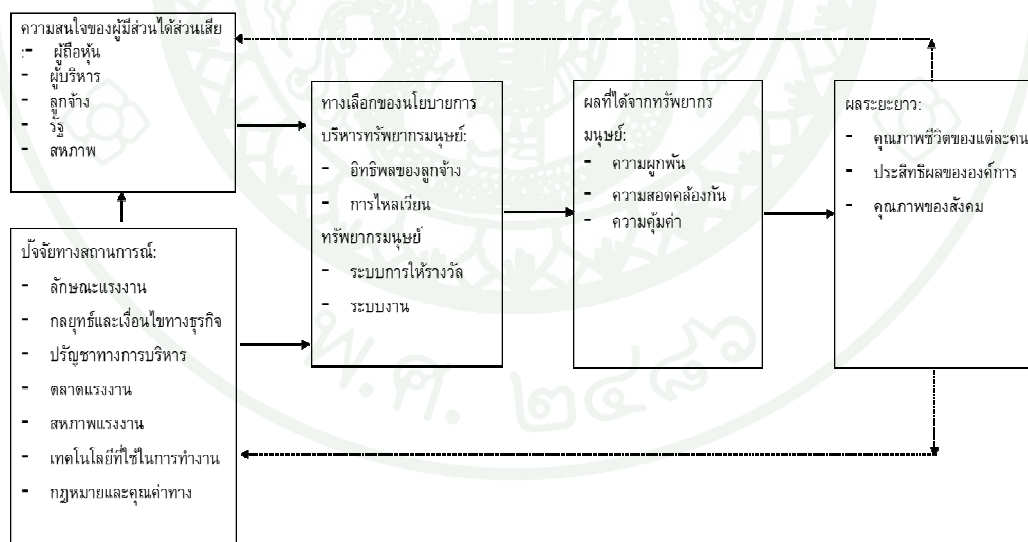


ภาพที่ 4 วงจรทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Armstrong (2006: 6)

แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกรูปแบบคือแบบของฮาร์วาร์ด (Harvard model) ซึ่งได้ถูกค้นพบโดย Beer *et al.* (1984) และได้ถูกพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดแบบฮาร์วาร์ด (Harvard framework) โดย Boxall (1992 cited in Boxall, 1996: 61) ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ตั้งบนพื้นฐานความเชื่อเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการจัดการงานบุคคลในอดีต โดย Beer *et al.* (1984) เชื่อว่า ในปัจจุบันมีความกดดันมากมายและขยายในแนวกว้างขึ้นรวมถึงมุมมองที่หลากหลายของกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งความกดดันเหล่านี้เป็นตัวกำหนดมุมมองในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว รวมทั้งการประเมินบุคลากรเป็นมากกว่าต้นทุนผันแปร โดยระบุว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานของผู้จัดการตามสายงานและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการจัดการต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคลากรขององค์กร (Armstrong, 2006: 6-7)

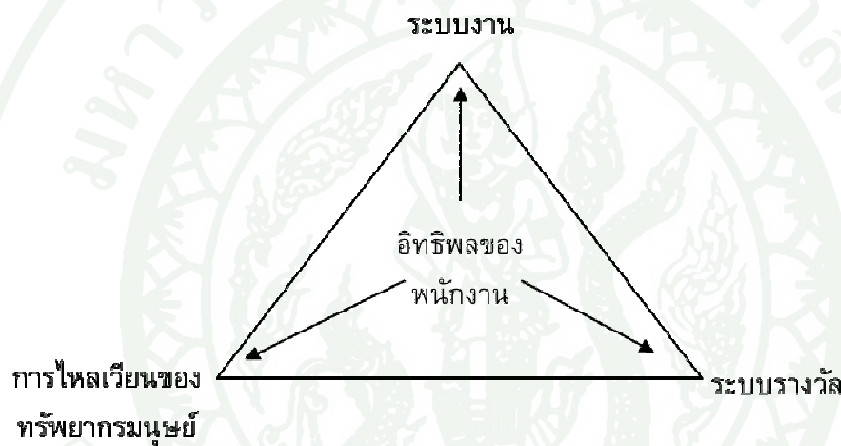
ลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ 1) ผู้จัดการตามสายงานยอมรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) บุคลากรมีพันธกิจจากนโยบายที่ถูกกำกับทางกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์โดยถูกพัฒนาและดำเนินงานในแนวทางที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งกรอบแนวคิดแบบฮาร์วาร์ด (Harvard framework) แสดงได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบนามธรรม (Harvard model)

ที่มา: Beer *et al.* (1984: 16)

Beer *et al.* (1984) ได้มองการจัดการทางทรัพยากรมนุษย์นั้นเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารและการกระทำที่ส่งผลความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปัจจัยทางสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านั้น โดยสามารถแบ่งนโยบายทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เป็น 4 องค์ประกอบคือ 1. อิทธิพลของพนักงาน (Employee influence) 2. การไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์ (Human resource flow) 3. ระบบการให้รางวัล (Reward system) 4. ระบบงาน (Work system) โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Beer *et al.* (1984: 12)

1. อิทธิพลของพนักงาน (Employee influence) เป็นระบบพื้นฐานที่เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการให้สิทธิในการปฏิบัติงานของสมาชิกในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ได้แก่ การมีเสรีภาพในการต่อรอง การมีสิทธิตามกฎหมาย การมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และการมีวิธีการจัดการอื่นๆ เพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการตอบสนองต่อธรรมชาติและความเข้มแข็งของบุคลากร ส่งผลให้อิทธิพลของบุคลากรเป็นศูนย์กลางของการกำหนดนโยบายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด

โดยทั่วไปบุคลากรและเจ้าของของกิจการคือกลุ่มคนที่เป็นผู้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานและการเจริญเติบโตขององค์กร เนื่องจากบุคลากรถือเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายที่องค์กรจะต้องให้การดูแลเพื่อคงไว้ซึ่งการเจริญเติบโตขององค์กรโดยบุคลากรมีสิทธิ์ได้รับผลประโยชน์ดังนี้

1.1 ผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจได้ เงินเดือน และค่าตอบแทนอื่นๆ

1.2 ผลประโยชน์ทางด้านจิตใจ ได้แก่ การได้รับการยกย่องให้เกียรติ การได้รับความพึงพอใจ

1.3 ผลประโยชน์ทางการปกครอง ได้แก่ สิทธิตามกฎหมาย เช่น ค่าแรงขั้นต่ำ สภาพการทำงานที่ปลอดภัย การได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรม ความมั่นคงของรายได้ เป็นต้น

2. การไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์ (Managing human resource flow) เป็นนโยบายที่มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในภาวะปัจจุบันและอนาคต และตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากร โดยเฉพาะการพัฒนาอาชีพและความพึงพอใจ รวมถึงมุมมองด้านสังคมซึ่งได้แก่ การเพิ่มคุณค่าของพนักงาน สถาบันการศึกษาที่ใช้ในการสมัครงาน หน่วยงานที่กำกับดูแลโดยรัฐบาล และนโยบายด้านสภาพแรงงาน ผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของบุคลากร โดยสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาในการจัดการด้านการไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์มี 3 ประการ คือ การจัดการนำเข้าสู่องค์กร (Managing inflow) การจัดการภายในองค์กร (Managing internal flow) และการจัดการก่อนออกจากองค์กร (Managing outflow) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Beer *et al.*, 1984: 66-112)

2.1 การจัดการนำเข้าสู่องค์กร (Managing inflow) คือ วิธีการตัดสินใจเพื่อสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมต่อวัฒนธรรมและความจำเป็นขององค์กร โดยประเด็นสำคัญในการสรรหาบุคลากรคือ การจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการเข้ามาทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งวิธีการสรรหามีผลต่อการคงอยู่ในระยะยาวและการลาออก โดยพบว่า การลาออกของบุคลากรในช่วงปีแรกๆ ที่เข้ามาอยู่ในองค์กรคือการไม่ได้รับสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งความผิดหวังเหล่านี้มักมาจากกระบวนการการสรรหา ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมักจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรในทางบวกเพียงด้านเดียวและผู้บริหารไม่ได้ช่วยให้บุคลากรเหล่านั้นได้รับ

สิ่งที่คาดไว้ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การที่แท้จริงอย่างเปิดเผยจะช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่องานของตนได้

2.2 การจัดการภายในองค์การ (Managing internal flow) เมื่อบุคลากรได้รับการคัดเลือกให้เป็นสมาชิกขององค์การแล้ว องค์การจะต้องมีระบบการมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการลงโทษในกรณีที่บุคลากรมีความประพฤติหรือมีการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์การ แต่ในขณะเดียวกันพนักงานเหล่านั้นก็ต้องการประสบความสำเร็จในอาชีพของตน ซึ่งการจัดการภายในองค์การจะพิจารณาถึงมุมมองที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ ความเป็นอยู่ของพนักงาน และสังคมดังนี้

2.2.1 ความรวดเร็วของการไหลของบุคลากร (Velocity of personnel flow) หมายถึง ระยะเวลาของการย้ายงานของบุคลากรในด้านแนวนอน คือ การย้ายจากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่ง และการย้ายงานของบุคลากรในด้านแนวตั้งหรือการเลื่อนตำแหน่ง ความรวดเร็วของการย้ายงานนี้มีความแตกต่างกันในบุคลากรแต่ละกลุ่ม ในแต่ละองค์การ และในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งความรวดเร็วของการย้ายงานนี้ก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีคือการเพิ่มความพึงพอใจในงาน และสร้างความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์การสืบเนื่องจากบุคลากรรู้สึกว่าตนมีอนาคตที่ดีขึ้นเปรียบเสมือนการได้รับรางวัลจากองค์การ ส่วนผลเสียคือความสับสนในการฝึกอบรม บุคลากรขาดคุณภาพ และความไม่พร้อมของบุคลากรในการปรับตัวให้เข้ากับหน่วยงานใหม่ รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดจากการขาดประสบการณ์ของบุคลากร ผู้บริหารจึงต้องมีการจัดการในด้านความรวดเร็วของการย้ายงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลภายในองค์การ

2.2.2 การกำหนดและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Defining and evaluating employee effectiveness) เป็นกระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคลากรแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ รวมถึงการค้นหาแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้นให้ดีขึ้น จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ เป็นการช่วยในการตัดสินใจทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญได้แก่ การตัดสินใจด้านการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การย้ายงาน และการให้ออกจากงาน นอกจากนี้ยังช่วยวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนารวมถึงการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่องค์การ แต่ปัญหาใหญ่ที่เกิดขึ้นคือระบบการประเมินที่ไม่ดี ซึ่งถ้ามีหลักการของการประเมินผลที่ดีจะช่วยในการคัดเลือกบุคลากรที่ดีเข้าสู่องค์การและสามารถตัดสินใจในการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างยุติธรรมมากขึ้น

การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กร การประเมินส่วนมากที่พบคือผลที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์ซึ่งผู้ประเมินอาจใช้ความเห็นส่วนตัวในการประเมินหรือเกิดอคติในการประเมินได้ ในการแก้ปัญหาข้างต้นมีการเพิ่มวิธีในการประเมินเพิ่มขึ้น คือ 1. การจัดโครงสร้างของการสัมภาษณ์ (Structured interviews) 2. การสัมภาษณ์หรือการประเมินกระทำโดยผู้จัดการหรือผู้ประเมินหลายคน 3. มีรายการตรวจสอบ (Check list) เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์หรือประเมิน 4. มีการวัดความสามารถ ความฉลาด บุคลิกภาพ และความสนใจ 5. มีการทดสอบทางจิตจากแพทย์หรือที่ปรึกษา 6. มีการทดสอบประสิทธิภาพโดยการจำลองสถานการณ์

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานควรให้ความสนใจต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และหาวิธีการประเมินที่อยู่บนพื้นฐานของการใช้นโยบายอิทธิพลของบุคลากรในกระบวนการนั้นๆ ซึ่งทำได้โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมโดยตรงในการประเมินผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร แะที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมนี้จะทำให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ข้อมูลเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสที่จะได้พัฒนาการพิจารณาของตนเองอย่างละเอียดรอบครอบ และช่วยให้บุคคลกรรู้สึกว่าเขาเองได้รับความยุติธรรม สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรนั้นควรมีการประเมินแยกกันกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการบริหาร ซึ่งได้แก่ การประเมินเพื่อการจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ผลของการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรนี้ไม่ควรเก็บรวมไว้ในแฟ้มส่วนบุคคลของบุคลากร

2.2.3 การพัฒนาบุคลากร (Employee career development) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์กร หลังจากที่ได้คัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กรแล้ว การพัฒนาบุคลากรนั้นถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่องค์กรจะต้องจัดให้ เพื่อให้บุคลากรมีทักษะสำคัญที่หลากหลายเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันในอนาคต การพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงของสังคม เครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ โปรแกรมการศึกษาและฝึกอบรม โปรแกรมการเพิ่มคุณค่างาน การสอนงาน การให้คำแนะนำ การเป็นที่ปรึกษา และการให้การสนับสนุน และสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาบุคลากรคือ การติดตามผลการปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้รับการพัฒนา และเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จผู้บริหารและบุคลากรจะต้องร่วมมือกัน โดยการให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของ

2.3 การจัดการนำออกจากองค์กร (Managing outflow) องค์กรอาจมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างรวดเร็วโดยการเพิ่มระบบการทำให้บุคลากรออกจากองค์กรเร็วขึ้น เช่น การเกษียณอายุการทำงานก่อนกำหนด หรือการให้ออกจากงานสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด สำหรับการเกษียณอายุการทำงานก่อนกำหนดนั้นเป็นการเพิ่มสัดส่วนของบุคลากรที่มีอายุน้อยให้มากขึ้น เนื่องจากในหลักการบริหารเชื่อว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่าจะมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในอนาคตได้ดีกว่าผู้ที่มีอายุมาก นอกจากนี้การลดจำนวนบุคลากรก็เป็นวิธีหนึ่งในการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มกำไรได้ในระยะเวลาด้านสั้น ซึ่งรูปแบบของการจ้างงานในนโยบายการไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์ มี 4 รูปแบบ (Beer *et al.*, 1984: 100-101)

2.3.1 ระบบการจ้างงานตลอดชีวิตการทำงาน (Lifelong employment system) บุคลากรมักเริ่มเข้ามาทำงานในองค์กรตั้งแต่การเป็นพนักงานระดับล่าง และจะอยู่ในองค์กรนั้นจนเกษียณอายุ แต่ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็อาจจะถูกขอให้ลาออกในบางราย ระบบนี้ทำให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและสามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สูงขึ้น

2.3.2 ระบบการจ้างงานที่มุ่งตำแหน่งสูง (Up-or-out system) บุคลากรเริ่มเข้าสู่องค์กรโดยการเป็นพนักงานระดับล่างและเลื่อนตำแหน่งไปตามช่องทางที่องค์กรกำหนดไว้จนกระทั่งเป็นพนักงานระดับสูง การเป็นพนักงานระดับสูงมักได้รับการเสนอให้เป็นหุ้นส่วนขององค์กรและมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน การที่พนักงานไม่สามารถทำให้ตนเองไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงได้ มักจะต้องให้ลาออก เป็นระบบการจ้างงานที่การลาออกสูงในพนักงานระดับล่างและมีการคงอยู่สูงในพนักงานระดับสูง

2.3.3 ระบบการจ้างงานแบบไม่แน่นอน (Unstable in-and-out system) พนักงานเริ่มเข้ามาทำงานในระดับใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร และอาจจะถูกขอให้ออกจากงานเนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น ภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ผลการปฏิบัติงานไม่ดี หรือขาดความเหมาะสมกับวิธีการบริหารงานแบบใหม่

2.3.4 ระบบการจ้างงานแบบผสม (Mixed patterns) มีบางองค์กรที่ไม่สามารถให้การจ้างงานระบบใดระบบหนึ่งได้โดยเฉพาะ อาจมีการใช้ระบบการจ้างงานตลอดชีวิตการทำงานในกลุ่มพนักงานหลักๆ และใช้ระบบการจ้างงานแบบไม่แน่นอนในกลุ่มของพนักงานชั่วคราว บางองค์กรมีการใช้ระบบการจ้างงานตลอดชีวิตการทำงานในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง และ

ใช้ระบบการจ้างงานแบบไม่แน่นอนในกลุ่มผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ระบบการจ้างงานแบบผสมเป็นระบบที่สนับสนุนการปรับตัวขององค์กรเพื่อความอยู่รอด และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

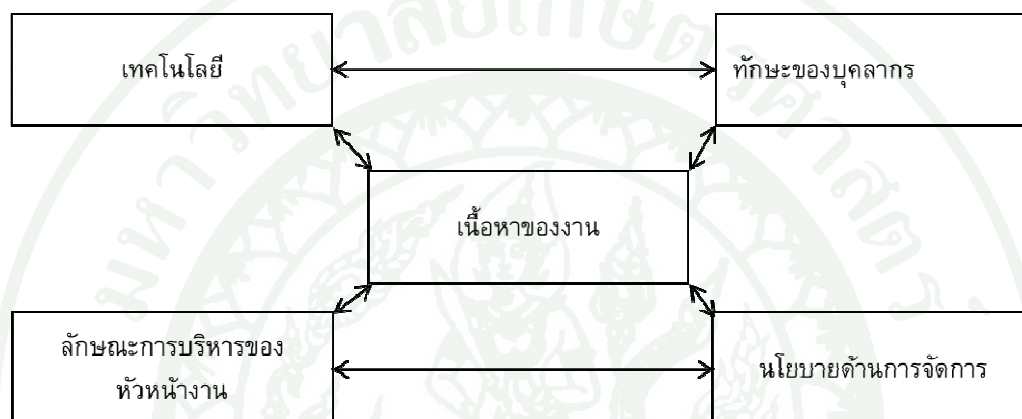
การที่พนักงานรู้ตัวว่าตนเองต้องออกจากงานเมื่อเศรษฐกิจอยู่ในภาวะตกต่ำจะมีความสัมพันธ์กับองค์กรที่แตกต่างกับพนักงานที่รู้ว่าตนเองมีงานทำจนกระทั่งเกษียณ ซึ่ง องค์กรที่มีการดำเนินงานด้านการไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จนั้นควรผลลัพธ์คือ 1. การมีอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมของบุคลากรที่มีความสามารถตามที่ต้องการต้องการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2. มีการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญต่อองค์กรเพื่อให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป 3. บุคลากรรับรู้ถึงโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการได้รับการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของตน 4. บุคลากรรับรู้ถึงความปลอดภัยจากการให้ออกจากงานในกรณีที่ไม่มีสาเหตุมาจากตัวของบุคลากร 5. บุคลากรรับรู้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในการคัดเลือก การย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ออกจากงานมีความยุติธรรม 6. การเสียค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการจ่ายให้แก่พนักงานหรือส่วนที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน แล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น

3. ระบบรางวัล (Reward systems) โดยทั่วไปการให้รางวัลเป็นสิ่งที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และความพึงพอใจต่อรางวัลนี้เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการมาทำงานและอยู่ร่วมกับองค์กร และการให้รางวัลยังเป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์กร รูปแบบของรางวัลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (Beer *et al.*, 1984: 113) คือ

3.1 รางวัลจากภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมของงาน โดยองค์กรเป็นผู้ให้ในรูปแบบต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ผลประโยชน์ โบนัส เป็นต้น

3.2 รางวัลจากภายใน (Intrinsic rewards) เป็นคุณค่าหรือความพึงพอใจของบุคคลที่ได้รับจากลักษณะของงาน เช่น ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การมีความสำคัญ การมีโอกาสเติบโตของบุคคล เป็นต้น โดยระบบรางวัลจากภายใน เป็นคุณค่าหรือความพึงพอใจของบุคคลที่ได้รับจากลักษณะของงาน Hafiza *et al.* (2011: 329) ได้กล่าวว่ารางวัลภายในนั้นเป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยกว่ารางวัลภายนอก ถึงแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้แต่มีความสำคัญในการกระตุ้นพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน รวมถึงส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

4. ระบบงาน (Work systems) หมายถึง การผสมผสานกันของเนื้อหาของงาน (Job content) เทคโนโลยี ทักษะต่างๆ ของบุคลากร รูปแบบของการจัดการ และนโยบายด้านการจัดการ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การผสมผสานกันเพื่อสร้างระบบงานดังกล่าวนี้มีเนื้อหาของงานเป็นแกนกลาง ดังภาพที่ 7 โดย Beer *et al.* (1984: 154) ได้กล่าวว่า การจัดระบบงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งของแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมี 2 ลักษณะ โดยแต่ละลักษณะมีความเชื่อ และวิธีการจัดการแตกต่างกันดังนี้คือ



ภาพที่ 7 ระบบงาน

ที่มา: Beer *et al.* (1984: 154)

4.1 ระบบงานแบบดั้งเดิม เป็นระบบงานที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Frederick Taylor (1996 cited in Beer *et al.*, 1984: 157) ซึ่งพนักงานจะทำงานที่ถูกกำหนดไว้อย่างจำกัดโดยที่จะอยู่ในตำแหน่งงานและความเชี่ยวชาญนั้นจนกว่าจะมีการเลื่อนขั้นหรือย้ายงาน โดยที่การจ่ายค่าตอบแทนจะขึ้นอยู่กับงานหรือบางครั้งขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของแต่ละคน และพนักงานทำงานภายใต้การดูแลอย่างใกล้ชิดและถูกประเมินผลงานโดยตรงจากหัวหน้างาน

4.2 ระบบงานที่เสริมสร้างความยึดมั่นผูกพัน เป็นลักษณะการจัดระบบงานที่ Beer และ คณะได้เสนอไว้ระบบงานลักษณะที่มุ่งสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรให้แก่บุคลากร โดยการให้ความสนใจที่จะผสมผสานความต้องการของบุคลากรและขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในด้านการควบคุมและควมมีประสิทธิภาพตามมา ซึ่งความแตกต่างทั้งสองระบบงานนั้นมีความแตกต่างกันในเกือบทุกลักษณะจากระบบงานแบบดั้งเดิม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบระบบงาน

ระบบงานแบบดั้งเดิม	ระบบงานที่เสริมสร้างความยืดหยุ่นผูกพัน
กำหนดขอบเขตเนื้อหาของงานอย่างแคบๆ	กำหนดขอบเขตของงานอย่างกว้างๆ
ให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	ทีมของบุคลากรได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบกลุ่มของงาน และมีการหมุนเวียนบุคลากรในงานต่างๆ
จ่ายผลตอบแทนตามลักษณะของงาน	จ่ายผลตอบแทนตามความเชี่ยวชาญ
ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้า	มีการประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน
ปฏิบัติงานภายใต้การนิเทศและดูแลอย่างใกล้ชิด	นิเทศงานโดยตนเองหรือเพื่อนร่วมงาน
การมอบหมายงานล่วงเวลาใช้วิธีจัดตามบัญชีรายชื่อ	การมอบหมายงานของทีมต่อสมาชิกมีความยืดหยุ่น
ไม่มีการพัฒนาอาชีพให้แก่บุคลากร	ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และพัฒนา
มองพนักงานในลักษณะของบุคคล	บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
มองบุคลากรว่าไม่มีความรู้ในเรื่องของธุรกิจ	ทีมเป็นผู้ดำเนินงาน มีการแบ่งปันข้อมูลให้แก่ทีมงาน
สถานภาพของพนักงานแสดงให้เห็นถึงระดับการบังคับบัญชา	ลดความแตกต่างของสถานภาพให้น้อยลง
ให้บุคลากรมีส่วนร่วมน้อย	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมมาก

ที่มา: Beer *et al.* (1984: 167)

วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการยกระดับความผูกพันต่อองค์กร การปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นรูปธรรมเป็นแบบแผนที่กำหนดการสร้าง ความผูกพันโดยการสนับสนุน วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการเสริมสร้างและส่งผลต่อความผูกพันผ่านกระบวนการ คัดเลือก การจัดคน การพัฒนา การให้รางวัล และการเก็บรักษา จากวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายพบว่ากระบวนการให้รางวัลนั้นเป็นตัวที่ส่งผลกระทบที่สุดต่อความผูกพันองค์กร ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติต่างๆ เช่น การวัดประสิทธิภาพ นโยบายการเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ และความรู้สึกผูกพัน และยังพบว่ากิจกรรมการฝึกอบรมนอกจากจะช่วยในการพัฒนาและเพิ่มทักษะของพนักงานแล้วแต่ยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรด้วย (Suthiphan, 2010: 35)

แนวคิดด้านรูปธรรมหรือเชิงปริมาณ (Hard HRM) เป็นแนวคิดที่สร้างจากปรัชญาการบริหารและการมุ่งเน้นทางธุรกิจ โดยแนวคิดนี้จะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทั้งหมดที่ได้รับขององค์กรซึ่งรวมถึงผลประโยชน์ของสมาชิกขององค์กร ด้วยเหตุนี้ความสำคัญที่รวมกลยุทธ์แบบบูรณาการเข้ากับองค์การที่แข็งแกร่งซึ่งเริ่มจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง ความเป็นผู้นำบุคลากรที่มอบหมายในการดำเนินการกลยุทธ์นั้นซึ่งเป็นคนที่สามารถปรับเปลี่ยนและเข้ากับวัฒนธรรมได้ ส่วนในงานวิจัยของ Legge (1995 cited in Armstrong, 2009: 10) พบว่าการปรับเปลี่ยนนโยบายทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยในการผลักดันคุณค่าทางธุรกิจซึ่งการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนนี้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ซึ่งผลจากการศึกษานั้นมีปัจจัยสนับสนุนรูปแบบด้านรูปธรรมหรือเชิงปริมาณ (Hard HRM) มากกว่ารูปแบบนามธรรมหรือเชิงคุณภาพ (Soft HRM) (Armstrong, 2009: 10) ในงานวิจัยหลายๆ งานที่ได้ทำการศึกษาโดยใช้แค่แนวคิดใดแนวคิดหนึ่งเพียงอย่างเดียว (ชุดิมา สุวรรณประทีป, 2543; ญัฐวุฒิ โรจน์นรินทร์กุล, 2552; Suthiphan, 2010) แต่ก็ม้งงานวิจัยซึ่งวัดผลออกมาว่าองค์การแต่ละองค์การไม่สามารถที่แยกใช้แนวคิดใดแนวคิดหนึ่งเป็นตัวบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ (Truss *et al.*, 1997: 70) ส่วนแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกแนวคิดที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นความผูกพันสูง (High commitment human resource management) เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดนี้จะก่อให้เกิดความผูกพันในงานสูง (ญัฐวุฒิ โรจน์นรินทร์กุล, 2552: 65) ซึ่งแนวคิดนี้มาจากสมมุติฐานที่ว่ากลุ่มของวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เกิดจากสำนึกที่เป็นสากลที่ดีที่สุดในสถานการณ์ต่างๆ และสามารถนำมาใช้ในการนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นขององค์การ (Armstrong, 2009: 33) โดยองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งเน้นความผูกพันสูงนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 7 องค์ประกอบตามที่ได้ถูกเสนอโดย Pfeffer (1998) ได้แก่

1. ความมั่นคงในการจ้างงาน (Employment security) ความมั่นคงในการจ้างงานถือเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ ทั้ง 6 องค์ประกอบ เนื่องจากหากองค์การขาดความมั่นคงในการจ้างงานแล้วคงเป็นไปได้ที่องค์การจะให้พนักงานเสนอความคิด ทำงานอย่างเต็มที่ ตลอดจนมีความผูกพันต่อองค์การ ในการให้นิยามและการวัดความมั่นคงในการจ้างงาน Wood and Albanese (1995 อ้างใน ญัฐวุฒิ โรจน์นรินทร์กุล, 2552: 50) กล่าวว่าเราสามารถวัดได้จากการประเมินองค์การว่ามีการใช้นโยบายการจ้างออก การเลิกจ้างพนักงานชั่วคราวเพื่อปกป้องพนักงานประจำพนักงานใหม่จะอยู่กับองค์การจนกว่าจะเกษียณอายุงาน นอกจากนี้ Delaney and Huselid (1996) ยังเสนอว่าการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์การก็เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของความมั่นคงในการจ้างงาน

2. การจ้างงานและคัดเลือก (Selective hiring of new personnel) การสรรหาและการรักษาพนักงานที่ดี มีความสามารถ เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร (Boxall, 1996: 59-75) องค์กรต่างๆพยายามจะสรรหาคนที่ดีที่สุดด้วยเทคนิคการคัดเลือกอย่างเป็นระบบมากขึ้น ซึ่งนอกจากจะทำให้องค์กรได้คนที่เหมาะสมมาร่วมงานด้วยแล้ว ยังทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าเขาได้ถูกคัดสรรมาอย่างดีให้ทำงานในองค์กรชั้นนำอีกด้วย ตัวอย่างของตัวชี้วัดของการจ้างงานและคัดเลือกแบบคัดสรร เช่น จำนวนผู้สมัครต่อตำแหน่งงาน (Delaney and Huselid, 1996: 949-969) สัดส่วนการใช้การทดสอบก่อนการจ้างงานตามทฤษฎีของ Pfeffer (1998) การคัดเลือกพนักงานจำเป็นจะต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวัง เนื่องจากการคัดเลือกพนักงานที่ไม่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน จะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในการจ้างงานรวมถึงความเชื่อมั่นที่มีต่อพนักงานในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

3. การทำงานเป็นทีม (Self-managed teams and decentralization of decision making as the basic principles of organization design) เป็นวิธีหนึ่งที่จะได้มาซึ่งผลการตัดสินใจที่ดีและสร้างสรรค์โดย Pfeffer (1998) พบว่าพนักงานจะรู้สึกพึงพอใจมากขึ้นกว่าการทำงานแบบดั้งเดิม ถึงแม้ว่าพวกเขาจะต้องทำงานหนักขึ้น ส่วนตัวชี้วัดขององค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมสามารถวัดได้จากสัดส่วนของพนักงานที่ทำงานเป็นทีม การใช้ทีมอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดดังกล่าวไม่สามารถบอกได้ว่าที่ดังกล่าวมีลักษณะเป็นทีมงานบริหารตนเอง (Self-Managed Teams) หรือไม่ ซึ่ง Barker (1993: 408-437) กล่าวว่าทีมงานบริหารตนเองมีรูปแบบของการควบคุมที่สูงโดยตัวพนักงานเอง ซึ่ง Barker เรียกว่า การควบคุมด้วยกลุ่ม (Concertive control)

4. การปรับค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Comparatively high compensation contingent on organizational performance) การปรับค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานมีสาระที่สำคัญ 2 ประการคือ การจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าค่าตอบแทนเฉลี่ยและการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งสองส่วนนี้เป็นการส่งสัญญาณไปที่พนักงานว่าพวกเขาเหล่านั้นได้สร้างประโยชน์อย่างยอดเยี่ยมให้แก่องค์กร ทั้งนี้องค์กรควรให้ความสำคัญกับการวัดผลการปฏิบัติงานตามหลักภาวะวิสัย โดยมีตัวชี้วัดเชิงปริมาณซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าการวัดผลการปฏิบัติงานตามหลักอัตวิสัย เนื่องจากผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ในเชิงปริมาณจะมีความเป็นรูปธรรมและน่าเชื่อถือมากกว่า อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การจ่ายค่าตอบแทนจำเป็นจะต้องอยู่ในระดับที่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นแล้วยังเหนือกว่า เพื่อให้สามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดี มีความสามารถไว้ได้

5. การฝึกอบรม (Extensive training) การเรียนรู้และการพัฒนา ภายหลังจากที่องค์กรรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาปฏิบัติงานแล้ว องค์กรจำเป็นต้องมั่นใจว่าพนักงานเหล่านั้นอยู่ในระดับแนวทาง กล่าวคือ นอกจากจะมีความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและมีความรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบแล้ว ยังจำเป็นต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมหรือมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย องค์กรประกอบด้านการฝึกอบรม การเรียนรู้และการพัฒนาถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างความได้เปรียบให้แก่กระบวนการในองค์กร (Boxall, 1996: 59-75) โดยการเรียนรู้ในงานภายในองค์กรส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของขีดความสามารถในการผลิตสูงถึงร้อยละ 55 ตามข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในสหรัฐอเมริกาในช่วงปี 1929-1982 ส่วน Wright and Gardner (2003) กล่าวว่า การฝึกอบรม การเรียนรู้และการพัฒนาถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นความผูกพันสูง ในด้านการประเมินระดับของการฝึกอบรมและการเรียนรู้ นั้น พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะประเมินจากมุมมองด้านการเงินหรือเป็นการประเมินในเชิงปริมาณ ซึ่งพิจารณาจากเงินทุนหรือเวลาที่ใช้ไปกับการฝึกอบรม โดยไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพหรือความเกี่ยวข้องของการอบรมหรือการเรียนรู้ใดๆ

6. การลดความแตกต่างระหว่างชนชั้นหรือการทำให้กลมกลืนกัน (Reduced status distinctions and barriers, including dress, language, office arrangements, and wage differences across levels) การลดความแตกต่างระหว่างชนชั้นเกิดจากการที่องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับล่างหรือบนก็ล้วนได้รับการปฏิบัติแบบเดียวกัน ตัวอย่าง เช่น การมีเครื่องแบบพนักงานเหมือนกัน การใช้ห้องอาหารร่วมกัน การไม่มีที่จอดรถเฉพาะตำแหน่ง ทั้งนี้รวมถึงจำนวนวันหยุด การจ่ายค่าตอบแทนขณะเจ็บป่วย จำนวนชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น ซึ่งหลักการที่สำคัญของการลดความแตกต่างระหว่างชนชั้นนี้ อยู่ที่การพยายามทำลายกำแพงที่สร้างขึ้นระหว่างพนักงานกลุ่มต่างๆ เพื่อนำไปสู่การมีเพียงสถานภาพเดียว (Single status) ในองค์กร ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและสร้างความคล่องตัวในการทำงาน การลดความแตกต่างระหว่างชนชั้นจากการสอบถามพนักงานว่าต้องบันทึกเวลาเข้าปฏิบัติงานหรือไม่ รวมถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรว่าเป็นอย่างไร

7. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Extensive sharing of financial and performance information throughout the organization) การแบ่งปันข้อมูลและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน (Sharing information) โดย Pfeffer (1998: 118-121) ให้เหตุผลของการมีส่วนร่วมของพนักงานว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพสูงคือ การสื่อสารแบบเปิดเผยเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงิน ผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์รวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ไม่

เพียงแต่จะช่วยให้มั่นใจว่าพนักงานจะรับทราบถึงปัญหาแต่ยังช่วยสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและพนักงานจะรู้สึกถึงการได้รับการปฏิบัติอย่างเปิดเผย ลำดับถัดมาคือ การกระตุ้นและการฝึกอบรมพนักงานไม่สามารถที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ด้านพนักงานเหล่านั้นไม่ได้รับข้อมูลในมิติที่สำคัญด้านประสิทธิภาพ รวมถึงการฝึกให้พนักงานให้สามารถแปลความหมายของข้อมูลเหล่านั้น ส่วน Curtis *et al.* (2009) นั้นกล่าวว่าการทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อพนักงานได้รับข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานในการเสนอแนะความคิดเห็นและช่วยสร้างประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร การสื่อสารและการประสานงานเป็นพื้นฐานของการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของทีม

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบรูปธรรมหรือเชิงปริมาณ (Hard HRM) สามารถรวมอยู่ในรูปแบบนามธรรมหรือเชิงคุณภาพ (Soft HRM) กล่าวคือ รูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบรูปธรรมนั้นจะใช้กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นตัวกำหนดในการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งสร้างแรงจูงใจจากการให้รางวัลเพื่อเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งในการสร้างกลยุทธ์ดังกล่าวอาจเกิดได้จากความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยทางสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ขององค์กรและนำไปสู่การกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบนามธรรม หรืออาจกล่าวได้ว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบนามธรรมสามารถเป็นต้นแบบในการพัฒนาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำและภาวะผู้นำนั้นมีความหมายแตกต่างกันโดยผู้นำเป็นการกล่าวถึงตัวบุคคล ส่วนภาวะของผู้นำนั้นจะกล่าวถึงความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลนั้นมีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยความหมายของผู้นำคือ บุคคลที่มีอำนาจ อิทธิพล สามารถจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็นตามความต้องการหรือคำสั่งได้ และสามารถกำหนดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วส่งผลกระทบต่อคนหมู่มาก รวมถึงก่อให้เกิดความร่วมมือในกลุ่ม เพื่อช่วยกันสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จให้เกิดแก่องค์กร (คูสิดา เครือคำปิว, 2551: 28) ส่วนภาวะผู้นำได้มีให้ความหมายได้แก่ ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่ผู้บริหารสามารถใช้อิทธิพลในการชักจูง หรือโน้มน้าวให้บุคคลดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ชนันดา โชติแดง, 2550: 16) ซึ่ง

สอดคล้องกับ Kim and Maubourgne (1992 cited in Randeree and Chaudhry, 2012: 62) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำคือความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนให้บุคคลบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับ Robbins (1989 อ้างใน ยสพล ศักดิ์แพทย์, 2554: 21) ที่ให้ความหมายคล้ายกันว่าเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้คือกระบวนการหรือความสามารถที่มีอิทธิพลในการชักจูง หรือโน้มน้าวให้บุคคลดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและซับซ้อน ซึ่งความสามารถในการนำเพื่อชักจูงและจูงใจบุคคลต่างๆ ให้ทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้จัดการจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพราะเมื่อองค์กรมีผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจ มีความผูกพันและสร้างผลปฏิบัติงานให้กับองค์กรในระดับสูง (อำนาจ ชีระวนิช, 2553: 771)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเรื่อยๆ ทำให้มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ เช่น ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral theories) ทฤษฎีที่ขึ้นกับสถานการณ์ (Contingency theories) และ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theories) (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552: 73)

ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories)

ในช่วงแรกของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสนใจเฉพาะลักษณะส่วนบุคคล และทักษะเป็นหลัก ซึ่งนั่นคือการวัดระดับของความเป็นผู้นำแค่ในระดับปัจเจกบุคคล (Individual level) โดยระยะแรกนั้นมุ่งการศึกษาปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคลที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งครอบคลุมเพียงแต่คุณลักษณะพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก อายุ สิ่งที่มองเห็น ต่อมาจึงมีการศึกษาลักษณะผู้นำเพิ่มขึ้นในเรื่องของการปรับตัวความมั่นใจ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การควบคุมอารมณ์ ผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเป็นการเจาะจงตัวบุคคลที่

เป็นผู้นำ โดยมีความคิดว่าการศึกษาเรื่องผู้นำนั้นคือการแสวงหาลักษณะต่างๆของบุคคลที่เป็นผู้นำว่าคนที่จะเป็นผู้นำทั้งหลายในโลกนี้มีลักษณะที่เหมือนกันประการใดบ้าง ที่เป็นลักษณะเฉพาะของคนที่เป็นผู้นำ คุณลักษณะที่จะชี้ความเป็นผู้นำของบุคคลได้แก่คุณลักษณะทางกายภาพ เช่น บุคลิกภาพ ความแข็งแรง ความสามารถทางสังคม ความมั่นคงทางอารมณ์ ทักษะความสามารถ หรือว่าความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่สามารถสร้างได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552: 71-84)

ในการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีลักษณะผู้นำนี้ได้พบปัญหา เนื่องจากกล่าวถึงลักษณะทั่วไปของคนรวมถึงความสามารถ การกระตุ้น หรือรูปแบบของพฤติกรรม (Kirkpatrick and Locke, 1991: 48) รวมถึงไม่ได้นำปัจจัยทางสถานการณ์เข้ามาวิเคราะห์ด้วย เพราะบุคคลจะเป็นผู้นำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งแต่ในอีกสถานการณ์ที่แตกต่างกันบุคคลเดิมนั้นอาจจะไม่สามารถแสดงบทบาทผู้นำได้ นอกจากนี้การเป็นผู้นำยังขึ้นอยู่กับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้วย ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้ตามด้วย ซึ่งอาจจะมีส่วนในการกำหนดลักษณะของผู้นำได้ จึงทำให้นักวิชาการหันมาให้ความสนใจกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน และให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral theories)

แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior approach) แนวคิดเชิงพฤติกรรมนี้เริ่มขึ้นในตอน ต้นปี ค.ศ 1950 เนื่องจากเมื่อนักวิจัยหลายท่านให้ความสนใจกับแนวคิดเชิงคุณลักษณะและเริ่มสนใจอย่างใกล้ชิดที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมการทำงานจริงของผู้นำ การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ แบ่งเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกจะตรวจสอบถึงการใช้เวลาและกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนความรับผิดชอบและการจัดการในหน้าที่การทำงานของผู้นำ ส่วนอีกประเภทหนึ่งตามแนวคิดเชิงพฤติกรรมนั้นในเบื้องต้นจะเกี่ยวข้องเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ สงวนพงษ์, 2549: 19) โดยแนวคิดนี้เป็นการศึกษาที่เน้นไปที่การตรวจสอบ ค้นหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำว่ามีชนิดหรือประเภทที่ผู้นำควรปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมอย่างไรทำให้มีความคิดที่ว่าการศึกษาเรื่องผู้นำนั้นคือการแสวงหาพฤติกรรมของผู้นำ โดยนักวิจัยที่ได้ทำการศึกษาดังนี้

1. Kurt Lewin's Studies โดย Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบคือ

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic leaders) จะตัดสินใจด้วยตัวเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤติเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-faire leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Likert's Michigan Studies โดย Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุม คุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะของผู้นำเป็น 4 แบบดังนี้

2.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive-authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับบนมาก

2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative-democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางแผนนโยบายและการตัดสินใจจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

3. Blake and mouton's managerial grid ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน โดยสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-nine style (9,9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบคือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีมดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ตารางพฤติกรรมการบริหาร (Managerial grid)

ที่มา: Blake and Mccanse (1991 cited in Molloy, 1998: 4)

3.1 แบบมุ่งงาน (Task-oriented / authority compliance) หรือแบบ 9,1 เป็นผู้นำที่มีลักษณะมุ่งเน้นงานเป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้ออกคำสั่งกำหนดแนวทางปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม โดยเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงานและหาংশั้นผู้ร่วมงาน

3.2 แบบมุ่งคนสูง (Country club management) หรือแบบ 1,9 เป็นผู้นำที่เน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ โดยจะมุ่งผลงานและไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงานลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจและความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) หรือแบบ 1,1 เป็นผู้นำที่สนใจคนและงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

3.4 แบบทางสายกลาง (Middle of the road management) หรือแบบ 5,5 เป็นผู้นำที่หวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน โดยผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ และเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

3.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team management) หรือแบบ 9,9 เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยความต้องการขององค์กรและความต้องการของบุคลากรในองค์กรไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติโดยการพึ่งพาอาศัยกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้นำลักษณะนี้เชื่อว่าคนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ส่วนอำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. McGregor's theory X and theory Y เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ โดย McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

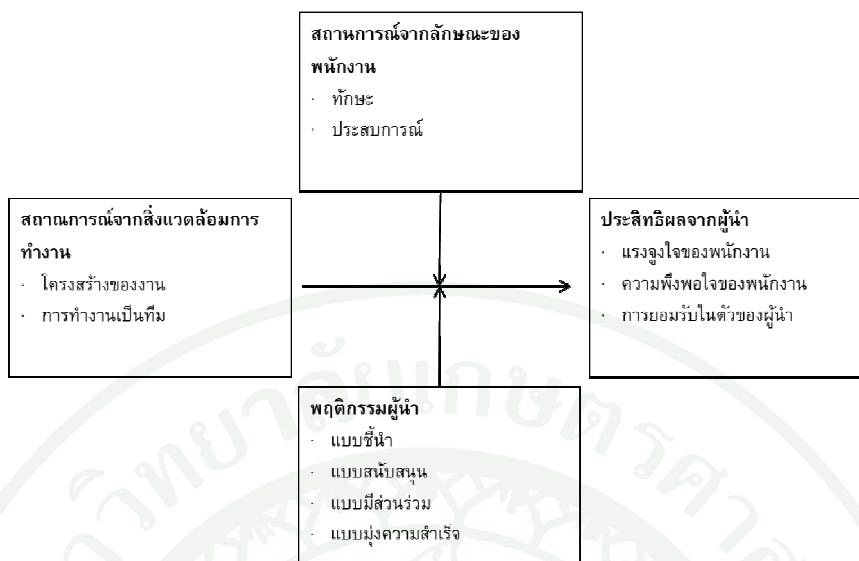
โดยสรุปแล้วการศึกษาผู้นำของทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำนั้นยังขาดความสมบูรณ์เพราะยังขาดการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/องค์กร เพราะไม่สามารถบอกได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบใด ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ยังขาดการพิจารณาถึงปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน ซึ่งบางครั้งพฤติกรรมของผู้นำแบบหนึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจจะไม่มีผลต่อความสำเร็จในอีกสถานการณ์หนึ่ง ความไม่สมบูรณ์ของทฤษฎีลักษณะผู้นำ และทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากความสำเร็จของงานมิได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์อื่นๆด้วย จึงได้มีนักวิชาการ

ทำการศึกษาเรื่องของผู้นำโดยปัจจัยสถานการณ์มาศึกษาร่วมด้วย (เกรียงไกรยศ พันธ์ไทย, 2552: 75)

ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์ (Contingency theories)

ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์นี้ได้เปลี่ยนมุมมองการศึกษาเรื่องผู้นำจากเดิมที่ศึกษาผู้นำในมิติของปัจเจกบุคคล มาเป็นการศึกษาผู้นำที่นำเอาอิทธิพลของสถานการณ์ร่วมวิเคราะห์ศึกษาร่วมด้วย ทฤษฎีกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญต่อบริบทสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของผู้นำต่างๆ ในองค์กร ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์

นี้ได้มีนักวิชาการที่นำเสนอทฤษฎี เช่น ทฤษฎี Path-goal ซึ่งหมายถึงผู้นำที่สามารถชี้เส้นทาง แนวทางในการทำงานให้กับลูกน้องได้อย่างถูกต้อง โดยกำหนดรูปแบบของผู้นำไว้ 4 รูปแบบคือ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมและผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (House, 1996: 326-327) ข้อดีของทฤษฎี Path-goal คือเป็นการศึกษาที่นำเอาแนวคิดการกระตุ้นจูงใจ และแนวคิดความคาดหวัง บูรณาการกับทฤษฎีของผู้นำ ซึ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายของงาน และความต้องการของคน โดยมีผู้นำเป็นผู้ที่ช่วยกำหนดแนวทาง วิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทั้ง 4 แบบ กับสถานการณ์ ที่มีต่อประสิทธิผลที่เกิดจากผู้นำได้ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์

ที่มา: Mcshance and Von Gilnow (2009 อ้างใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552: 76)

พฤติกรรมผู้นำแบบชี้แนะ (Directive) จะมีพฤติกรรมที่มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และมีวิธีการ มาตรฐานการทำงานที่จะนำไปสู่เป้าหมาย มีการใช้รางวัล และกฎระเบียบการทำงาน พฤติกรรมที่เด่นชัดของพฤติกรรมผู้นำแบบชี้แนะคือ เน้นเรื่องงาน และมีความเข้าใจบทบาทในการปฏิบัติงานของพนักงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive) ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน มีพฤติกรรมห่วงใยต่อความรู้สึก ความพึงพอใจของพนักงาน และคอยช่วยเหลือสวัสดิภาพ สวัสดิการของพนักงาน ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำจะสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้เกิดการระดมความคิดร่วมกันของพนักงาน โดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ หยิบยกประเด็นเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมสนับสนุน และมอบอำนาจความรับผิดชอบให้พนักงานปฏิบัติงาน ใ้บรรลุเป้าหมาย และมีความคาดหวังต่อพนักงานสูงโดยที่ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เด่นชัดคือผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้พนักงานมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้สูง จะเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้กับพนักงาน

สถานการณ์ที่เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้นำและประสิทธิผลคือ สถานการณ์ที่เกิดจากลักษณะของพนักงาน (Employee contingencies) และสถานการณ์ที่เกิดจาก ลักษณะสิ่งแวดล้อมการทำงานของพนักงาน (Environmental contingencies) ซึ่งลักษณะของ

พนักงานประกอบไปด้วย ทักษะและประสบการณ์ ถ้าพนักงานไม่มีทักษะและประสบการณ์ที่เพียงพอทำให้ผู้นำต้องมีพฤติกรรมแบบชี้นำที่ต้องให้ข้อมูลการปฏิบัติงานกับพนักงาน และต้องมีพฤติกรรมแบบสนับสนุนคอยช่วยเหลือให้พนักงานจัดการกับความไม่แน่นอนในสถานการณ์การทำงานที่ไม่คุ้นเคยทั้งนี้พฤติกรรมแบบชี้นำจะมีข้อเสีย หากพนักงานมีทักษะและประสบการณ์ที่เพียงพอในการทำงานอยู่แล้ว เพราะพฤติกรรมผู้นำแบบชี้นำจะเป็นการครอบงำและควบคุมการทำงานของพนักงานมากเกินไป และลักษณะสิ่งแวดล้อมการทำงานของพนักงาน (Environmental contingencies) คือผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมแบบชี้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม เมื่อโครงสร้างของงานมีลักษณะที่ซับซ้อน ไม่ซ้ำงานประจำ แต่หากโครงสร้างของงานมีลักษณะที่เป็นงานประจำที่ต้องปฏิบัติอยู่ทุกวัน ทำให้พนักงานต้องการพฤติกรรมผู้นำในแบบที่คอยสนับสนุนมากกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบชี้นำและสถานการณ์จากการทำงานเป็นทีมของพนักงาน พฤติกรรมของผู้นำแบบชี้นำจะมีพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีม แต่พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนจะมีส่วนสนับสนุนให้การทำงานเป็นทีมมีความเข้มแข็ง ทั้งนี้ทฤษฎี Path-goal ต้องมีการวิจัยที่สนับสนุนเพิ่มเติม เนื่องจากสถานการณ์ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้นำนั้นมีมากกว่าสถานการณ์ที่เกิดจากลักษณะของพนักงาน และสถานการณ์ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมการทำงานของพนักงาน (McShane and Von Gilnow, 2009 อ้างใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552: 77)

ส่วนแนวคิดหนึ่งของนักวิชาการที่ศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ คือแนวคิดของ Fiedler (1964) โดยแนวคิดของ Fiedler มีกรอบแนวคิดที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำที่ได้นั้น ขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่ของผู้นำกับความสัมพันธ์ที่เกิดจากอิทธิพลของสถานการณ์ โดยได้สร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำ (Least preferred co-worker: LPC) รวมทั้งเสนอว่าปัจจัยที่ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ได้มี 3 ปัจจัยได้แก่ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน (Leader – member relations) ได้แก่ระดับความไว้วางใจ การยอมรับที่พนักงานมีต่อผู้นำ 2. โครงสร้างของงาน (Task structure) การมอบหมายงาน การแบ่งงานอย่างเป็นระบบ โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอน 3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power) ซึ่งเป็นอำนาจที่มาพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่สามารถจะให้คุณให้โทษกับพนักงาน ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์ (Contingency theories) ตระหนักถึงผลกระทบของสถานการณ์ที่มีต่อของผู้นำ แต่ไม่สามารถที่จะทำนายผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ทุกๆสถานการณ์ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการที่ทำการศึกษานำโดยมีความเชื่อที่ว่า ผู้นำนั้นสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theories)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่มีมุมมองว่า ผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือพนักงานในสังกัด และสามารถสร้างแรงคลใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถรวมทั้งเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแบบอย่างและปฏิบัติตาม โดย Burns (1978 cited in Bass, 1999: 9) ได้นำเสนอแนวคิดของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ในมุมมองที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยกระดับขวัญกำลังใจและจริยธรรมของผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้ความสำคัญของผลประโยชน์ของผู้ตาม (Bass, 1999: 10) ส่วน Avolio *et al.* (1990) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นผู้นำที่ดำเนินการเสมือนตัวแทนของความเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมจากบทบาทที่ถูกกำหนดของผู้จัดการหรือหัวหน้างาน โดยพัฒนาผู้ตามสนับสนุน กระตุ้น รวมทั้งส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกทั้งด้านบุคคล กลุ่ม หรือทั้งองค์การ พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามกระตุ้นและจูงใจให้ลูกน้องเกิดความปรารถนาหรือเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงาน โดยผู้นำลักษณะนี้มีบารมี (Charisma) เพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของพนักงานหรือผู้ตามให้เกิดการลอกเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำจะกระตุ้นโดยใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุความสำเร็จ เจริญเติบโต และพัฒนาพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individual consideration) รวมถึงทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำแนะนำแก่ผู้ตามหรือพนักงานในสังกัดให้ความใส่ใจต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างเต็มที่ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมที่มีค่านิยมและอุดมคติของตนเองที่เข้มแข็งและสามารถสร้างแรงกระตุ้นจูงใจให้กับผู้ตามปฏิบัติงานไปในแนวทางที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ซึ่งพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอธิบายโดย Avolio *et al.* (1990) ได้ดังนี้

1. มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individualized consideration) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจ และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกัน ตามความต้องการ และความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เป็นห่วงกังวลต่อสวัสดิภาพ และการพัฒนาของลูกน้อง ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี รับฟังอย่างเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตาม และพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยง และที่ปรึกษาที่คอยให้ความช่วยเหลือ

2. สามารถกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิด พยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม และสร้างความท้าทาย โดย

ที่พฤติกรรมของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อ ค่านิยมแบบเก่าของผู้ตาม และทดลองนำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตาม พยายามที่จะชี้แนะวิธีการแนวใหม่ พัฒนานวัตกรรม ให้การสนับสนุนผู้ตามที่ต้องการทดลองหาวิธีการใหม่ๆ และสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดเพื่อให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จด้วยตนเอง

3. สามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยวิธีการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้พนักงานเข้าใจความหมายของสิ่งที่กระทำ เห็นวิสัยทัศน์หรืออนาคตขององค์กร และให้พนักงานยึดมั่นและร่วมสานฝันวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติผู้นำจะใช้สัญลักษณ์ และการกระตุ้นทางอารมณ์ โดยมุ่งเน้นไปที่กลุ่มทำงาน เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์เป้าหมายของกลุ่ม มากกว่าที่จะทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับน้ำใจของการทำงานเป็นทีม โดยผู้นำจะพยายามกระตุ้นจิตใจให้ผู้ตาม ทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนของผู้นำ

4. มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นแบบตัวอย่างที่ดี (Role models) เมื่อผู้ตามรับรู้เห็นพฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะทำให้ผู้ตามมีความต้องการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเหล่านั้นของผู้นำ ซึ่งโดยปกติพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยากลอกเลียนแบบนั้น จะเป็นพฤติกรรมที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง และสามารถที่จะสร้างสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่ร่วมทำงานเสี่ยง ทำงานที่ท้าทายร่วมกับผู้ตามมากกว่าที่จะปล่อยละเลย หรือใช้อำนาจที่มีอย่างเดียว ทำให้เป็นพฤติกรรมที่จะได้รับการนับถือ เกิดความไว้วางใจจากผู้ตาม ด้วยพฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวทำให้ผู้นำสามารถให้ผู้ตาม พนักงานปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายพันธกิจขององค์กร

พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ต้องอาศัยการนำด้วยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และกำนัลสัญญากับลูกน้อง ซึ่ง Bass (1999) ได้สรุปพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมผู้นำที่ให้อำนาจตามสถานการณ์ (Contingent reward) และพฤติกรรมผู้นำบริหารแบบมีข้อยกเว้น (Management by exception) ซึ่ง พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งสนใจความสัมพันธ์ทุกสิ่งทุกอย่าง ทั้งสิ่งที่จับต้องได้และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องรู้ว่าลูกน้องของตนต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามที่จะให้

สิ่งที่ลูกน้องต้องการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจูงใจแก่ลูกน้อง เมื่อลูกน้องทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่ผู้นำต้องการ โดยที่ผู้นำจะมีเกณฑ์สำหรับการให้รางวัลกับลูกน้อง โดยระบุว่าบุคคลที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรก็ควรได้รับการพิจารณาและให้รางวัล ซึ่งถ้าไม่มีการสนับสนุนก็จะไม่มีการพัฒนามูลค่าขององค์กรอย่างต่อเนื่อง นั่นคือองค์กรต้องให้ความสำคัญ ตระหนักถึงความสามารถพิเศษของบุคคล ซึ่งทุกความสำเร็จที่เกิดขึ้นมาได้มาจากบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ ดังนั้นการให้รางวัลนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีศักยภาพในการบริหาร ทั้งนี้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงตรงที่พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะไม่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้ตามแต่จะใช้สิ่งของ สิ่งต่างๆ ที่มีคุณค่าสร้างความพึงพอใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลกับผู้ตาม เพราะว่าผู้ตามจะได้ผลประโยชน์ผลตอบแทนจากผู้ตาม ถ้าหากทำงานตามที่ผู้นำต้องการได้ผลสำเร็จแล้ว ซึ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอธิบายได้ดังนี้ (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552: 83)

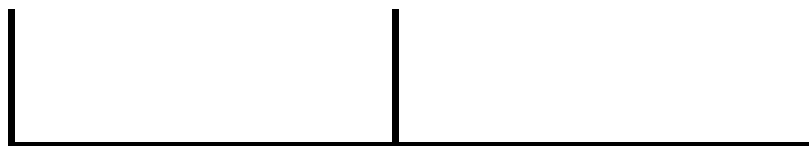
1. ให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในเงื่อนไขที่ว่า หากผู้ตามได้ใช้ความพยายามจนงานประสบผลสำเร็จก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน โดยที่ผู้นำจะทำข้อตกลงกับผู้ตาม ถ้าหากผู้ตามทำงานได้ผลสำเร็จตามที่ตั้งเกณฑ์ไว้ ผู้ตามจะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนอะไรบ้าง ตัวอย่างของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้ เห็นได้จากการเจรจาต่อรองระหว่างพ่อแม่กับลูกว่าถ้าจะอนุญาตให้ลูกได้ดูโทรทัศน์นานเท่าไร หรือการเจรจาข้อตกลงระหว่างหัวหน้า กับลูกน้องที่สัญญาจะให้รางวัลกับพนักงาน หากพนักงานสามารถทำงานได้ตามจำนวน และมีคุณภาพตามที่กำหนด แต่ Liu (2007) ได้กล่าวว่าการให้รางวัลแบบแลกเปลี่ยนนี้เป็นเพียงการกระตุ้นภายนอกเท่านั้น โดยเฉพาะการให้รางวัลเป็นตัวเงินเป็นแค่การกระตุ้นจากภายนอกสำหรับผู้ตามที่มีลักษณะเฉพาะและจำนวนของรางวัลนั้นมีมากกว่าต้นทุนของค่าใช้จ่ายของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งผลตอบแทนจากภายนอกนี้ส่งผลให้แรงกระตุ้นภายในมีแนวโน้มลดลง

2. บริหารแบบมีข้อยกเว้น (Management by exception) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิม จนกว่าที่วิธีการทำงานแบบเก่าไม่สามารถใช้การได้ โดยพฤติกรรมผู้นำแบบมีข้อยกเว้นมี 2 ลักษณะคือพฤติกรรมผู้นำที่บริหารงานมีข้อยกเว้นแบบเชิงรุก (Active form) และพฤติกรรมผู้นำที่บริหารงานมีข้อยกเว้นแบบเชิงรับ (Passive form) โดยพฤติกรรมผู้นำที่บริหารงานมีข้อยกเว้นแบบเชิงรุก (Active form) จะมีพฤติกรรมที่คอยตรวจสอบการทำงานของลูกน้องว่าได้กระทำผิด หรือฝ่าฝืนระเบียบที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เน้นไปที่ข้อบกพร่องที่ไม่ได้มาตรฐาน ที่เกิด

ความผิดพลาดในการทำงาน มองเห็นข้อบกพร่องในการทำงานของลูกน้อง และใส่ใจต่อการทำงานที่ผิดพลาดที่ต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อเก็บบันทึกความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ยกตัวอย่างเมื่อผู้นำพบว่าพนักงานขาย มีวิธีการทำงานให้บริการแก่ลูกค้าช้าและไม่สะดวก ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงเข้าไปช่วยเหลือปรับปรุงแก้ไขการทำงานทันที และส่วนพฤติกรรมของผู้นำที่บริหารงานมีข้อบกพร่องแบบเชิงรับ (Passive form) จะมีพฤติกรรมแตกต่างกับพฤติกรรมผู้นำที่บริหารงานมีข้อบกพร่องแบบเชิงรุก ตรงที่ผู้นำจะมีลักษณะพฤติกรรมที่คอยตรวจสอบการทำงานของลูกน้องในลักษณะที่คอยจับผิดความบกพร่องในการทำงานของลูกน้องเมื่อพบจะเข้าไปตำหนิหรือลงโทษโดยปราศจากการไปพูดคุย ตักเตือนกับลูกน้องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น และรับทราบปัญหาต่างๆ เมื่อปัญหาเกิดขึ้นแล้ว เป็นผู้นำที่มีวิธีการทำงานที่ยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิมๆ จนกว่าจะเกิดปัญหาค้น อีกพฤติกรรมหนึ่งของผู้นำที่เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ (Non leadership) หรือแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่บริหารงานแบบปล่อยตามสบาย มักจะขาดงานเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ที่สำคัญ ผู้นำมีพฤติกรรมที่วางมือปล่อยให้สิ่งต่างๆ ขับเคลื่อนไปเอง โดยที่ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่ตัดสินใจช้า วางตัวเฉย ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่ให้แรงจูงใจกับผู้ตาม หรือความช่วยเหลือกับผู้ตาม และไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมผู้นำที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับลูกน้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับพนักงานนั้น มีปัจจัยพื้นฐานอยู่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับพนักงาน ปัจจัยแรกมีสาเหตุมาจากความสามารถของผู้นำในการจัดหารางวัล และการให้บทลงโทษ ซึ่งปัจจัยแรกนี้เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและปัจจัยที่สองเป็นความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นจิตใจสมาชิกในองค์กร และผลักดันให้สมาชิกในองค์กรทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่สองนี้เป็นพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะต่างกับพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตรงที่พฤติกรรมผู้นำแลกเปลี่ยนจะมีความสัมพันธ์แบบตรงไปตรงมากับผู้ตามจะใช้วิธีการให้รางวัลตามแต่ละสถานการณ์ หรือตามผลงานของผู้ตาม เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายก็จะได้สิ่งตอบแทน ทั้งนี้บุคคลหนึ่งๆ อาจจะแสดงพฤติกรรมเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในสัดส่วนที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างอิสระ พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบจึงมีลักษณะเชื่อมโยงกันลักษณะภาวะต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ (Leadership continuum) อธิบายได้ดังภาพที่ 10

ภาวะต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ



พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ขาดภาวะผู้นำ

ภาพที่ 10 ภาวะต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ

ที่มา: Northouse (2007 อ้างใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552: 83)

การที่ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะมีทั้งความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เหมาะสมไปตามแต่ละสถานการณ์ กล่าวคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีความสามารถในการจัดการกับบุคคลในองค์กรโดยใช้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน โดยมีเงื่อนไขตามผลสำเร็จของงาน แต่ทั้งนี้พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความเป็นผู้นำสูงในเรื่องการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการวัดพฤติกรรมผู้นำสามารถประเมินได้จากแบบสอบถามปัจจัยที่หลากหลายของผู้นำ (Multifactor leadership questionnaire: MLQ) (พิมพร สงวนพงษ์, 2549: 20-23) ซึ่ง Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam (2003) ได้ทำการทดสอบเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำตามทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Full range leadership) ซึ่งพบว่าเครื่องมือความถูกต้องและความน่าเชื่อถือเพียงพอโดยแยกลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 9 ลักษณะหรือเป็นภาวะผู้นำออกเป็น 3 ด้านได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ (Avolio and Bass, 2004: 94-96)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามในสิ่งที่มีความสำคัญต่างๆ โดยการมองตนเองต่อโอกาสและความท้าทายต่อสภาพแวดล้อมของพวกเขาในรูปแบบใหม่ ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานเชิงรุกโดยพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพผู้ตามรวมถึงการพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม ซึ่งนอกเหนือจากประสิทธิภาพที่ตั้งไว้ ยังโน้มน้าวให้ผู้ตามมีความพยายามในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงเพิ่มพูนมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมโดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า “5I” (5 I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence : attributes and behaviors) การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องคำนึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำจะต้องร่วมเลี้ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และจริยธรรมสูงโดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1.1.1 อิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (Idealized influence attributes: IIA) ทำให้ผู้อื่นรู้สึกภูมิใจที่ได้เกี่ยวข้อง มักนึกถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าของตนเอง มักกระทำในทางที่สร้างความนับถือจากผู้อื่น และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและอำนาจในตนเอง

1.1.2 อิทธิพลจากพฤติกรรมผู้นำ (Idealized influence behavior: IIB) มักพูดถึงความเชื่อ และค่านิยมของตนเอง ให้ความสำคัญในการมีจุดหมายที่ชัดเจน คำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการตัดสินใจ และเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการทำภารกิจต่างๆ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) การที่ผู้นำจะประพฤตินทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นบุคคลในทีมรวมถึงจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้าง และสื่อความต้องการที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน พูดถึงอนาคตในแง่ดี แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ โดยการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำ

ไม่วิจารณ์ความผิดพลาดของผู้ตามในทรี โหลฐาน เสริมสร้างความคิดใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาจากผู้ตาม ทำการทดสอบซ้ำถึงความเหมาะสมของสมมติฐานต่างๆ มองหามุมมองที่แตกต่างในการแก้ไขปัญหา รวมถึงรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นในหลายๆ มุมมองเพื่อแก้ไขปัญหา และแนะนำแนวทางใหม่ๆ ในการทำงานที่ได้รับการมอบหมายให้เสร็จลุล่วง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Mentor) เพื่อการพัฒนาผู้ตามตามศักยภาพที่จะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความต้องการ และความปรารถนาของผู้ตาม ใช้เวลาในการฝึกสอนและอบรม แสดงให้เห็นว่ายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีความต้องการ ความสามารถ ความปรารถนาที่ต่างกัน รวมถึงช่วยพัฒนาจุดแข็งของผู้ตาม

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจะระบุบทบาทและข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ซึ่งผู้นำจะมีลักษณะเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย และการบริหารแบบมีข้อยกเว้น ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม การวัดผลปฏิบัติงานมีความชัดเจนว่าเป็นผลปฏิบัติงานของกลุ่มหรือส่วนบุคคล โดยผู้นำจะเตรียมความช่วยเหลือในด้านต่างๆ เพื่อแลกกับความพยายามในการทำงานของผู้ตาม มีการพูดคุยอย่างชัดเจนว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ และให้คำตอบแทนอย่างพึงพอใจเมื่องานสำเร็จลุล่วง

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management-by-exception) เป็นลักษณะของผู้นำที่คอยตรวจสอบความผิดพลาด ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อที่จะได้แก้ไขได้ทันเวลาที่ โดยให้ความสนใจต่อสิ่งผิดปกติ ความผิดพลาด ข้อยกเว้นและสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน โดยมุ่งเน้นให้ความสนใจต่อการจัดการต่อข้อผิดพลาด และการร้องเรียนต่างๆ รวมถึงติดตามข้อผิดพลาดทั้งหมด กำหนดแนวทางเมื่อพบว่าผู้ตามมีแนวโน้มที่จะผิดมาตรฐาน โดยผู้นำจะสร้างมาตรฐานในการ

ทำงาน รวมถึงระบุดึงการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และกำหนดบทลงโทษต่อผู้ที่ทำผิดมาตรฐาน

2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-exception: Passive: MBEP) มีพฤติกรรมจะไม่แทรกแซงเมื่อมีปัญหาจนกว่าปัญหานั้นจะอยู่ในขั้นรุนแรง จะคอยจนกว่าข้อผิดพลาดจะเกิดขึ้นแล้วจึงเข้าไปจัดการ มีความเชื่อถ้าไม่เกิดปัญหาไม่ต้องทำการแก้ไขปัญหา และจะเข้าไปแก้ไขปัญหามือปัญหานั้นเป็นปัญหารุนแรง

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) พยายามหลีกเลี่ยงเมื่อเกิดปัญหาสำคัญ ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และตอบสนองช้าต่อคำถามที่เร่งด่วน

จากแนวคิดด้านผู้นำข้างต้นสามารถสรุปพัฒนาการของทฤษฎีด้านผู้นำได้ถูกพัฒนาขึ้นตามลำดับโดยเริ่มจากแนวคิดภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีลักษณะผู้นำซึ่งแนวคิดตามทฤษฎีนี้ได้พบปัญหา เนื่องจากการกล่าวถึงลักษณะทั่วไปของบุคคลแต่ไม่รวมถึงปัจจัยทางสถานการณ์ เพราะบุคคลจะเป็นผู้นำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งแต่ในอีกสถานการณ์ที่แตกต่างกันบุคคลเดิม ต่อมาแนวคิดผู้นำได้ถูกพัฒนาตามแนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavior approach) ที่ให้ความสนใจกับแนวคิดเชิงคุณลักษณะและศึกษาถึงพฤติกรรมการทำงานจริงของผู้นำ แต่ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำนั้นยังขาดความสมบูรณ์เพราะยังขาดการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพราะไม่สามารถบอกได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบใดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยยังขาดการพิจารณาถึงปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน ซึ่งบางครั้งพฤติกรรมของผู้นำแบบหนึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งแต่อาจจะไม่มีผลต่อความสำเร็จในอีกสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งนักวิจัยได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์โดยนำเอาอิทธิพลของสถานการณ์ร่วมวิเคราะห์ศึกษาด้วย โดยทฤษฎีกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญต่อปัจจัยสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของผู้นำต่างๆ ในองค์กร ทฤษฎีผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์ตระหนักถึงผลกระทบของสถานการณ์ที่มีต่อของผู้นำ แต่ไม่สามารถที่จะทำนายผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการที่ทำการศึกษาผู้นำโดยมีความเชื่อที่ว่า ผู้นำนั้นสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ซึ่งแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่มีมุมมองว่าผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือพนักงานในสังกัด และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างเต็ม

ความสามารถรวมทั้งเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแบบอย่างและปฏิบัติตาม ต่อมา Avolio and Bass (1991 cited in Avolio and Bass, 2004: 10) ได้เสนอรูปแบบของภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบซึ่งได้พัฒนามาจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบประกอบด้วยลักษณะภาวะผู้นำ 3 แบบ มาผสมผสานต่อเนื่องอย่างเป็นระบบได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันขององค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีผู้ให้ความไว้หลายท่าน ซึ่งความหมายที่ได้ให้ไว้นั้นจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยความหมายที่ให้ไว้มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ Sheldon (1971 อ้างใน สวรรค์ สวชนไพบูลย์, 2548: 20) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร คือ ทศนคติ หรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กรและเป็นการมององค์กรในด้านบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์กร และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ส่วน Buchanan (1974 อ้างใน วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548: 18) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรักใคร่ที่จะผูกติด และยึดมั่นกับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร โดยมี 3 องค์ประกอบ คือ การแสดงตน (Identification) ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจ และการยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) เป็นการทุ่มเทจิตใจเต็มที่ที่จะทำงานตามบทบาท และหน้าที่ของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร และความภักดีในองค์กร (Loyalty) เป็นการยึดมั่นในองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ส่วน ฌ็ญัฐชดา หลังเพชร (2548: 25) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานในองค์กร โดยแสดงออกในด้านความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การรับรู้ ความเต็มใจในการพยายามปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีความปรารถนาที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร และคล้ายคลึงกับ สาวิตรี พูลสมบัติ (2550: 30) ที่ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กรเป็นความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายาม ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรคือทัศนคติ ความคิดส่วนบุคคลในด้านบวกที่มีต่อ องค์กรทำให้ตนเองยอมรับเป้าหมาย และพร้อมทุ่มเทแรงกาย แรงใจเพื่อความสำเร็จร่วมกับ องค์กรและมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

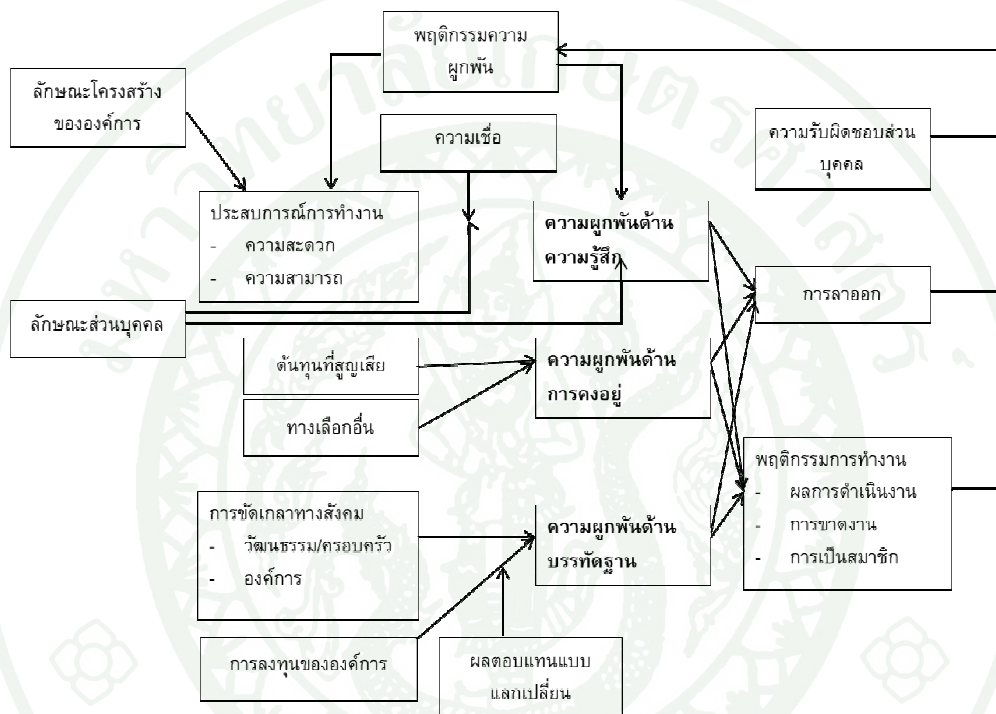
ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และเจริญก้าวหน้าต่อไป ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรสามารถเชื่อมโยงโดยตรงกับปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ความพึงพอใจในงาน ผลปฏิบัติงาน การรักษานักงาน รวมถึงอัตราการลาออก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ล้วนส่งผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้า และความอยู่รอดขององค์กร ส่งผลให้นักวิชาการให้ ความสนใจ และมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญ และผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กรตามแง่มุม ต่าง ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจ ในในงานนั้นมีความสัมพันธ์ และส่งผลต่อกันและกัน ในด้านผลปฏิบัติงานพบว่าพนักงานที่ มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความพยายามในการทำงานที่สูงขึ้น และต้องการความสำเร็จในงานที่ ทำ ซึ่งส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รวมถึงปัจจัยด้านการขาดงาน และการลาออก ซึ่งจากการ ศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราการขาดงาน และอัตราการลาออกได้สูง (วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์, 2548: 23) ส่วน Buchanan (1974 อ้างใน สาวิตรี พูลสมบัติ, 2550: 32-33) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบใด เพราะ 1. ความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับอุดมการณ์ขององค์กร 2. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้าง สภาพและ ความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร และ 3. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรมีผู้เสนอแนวคิดไว้หลายรูปแบบ โดยรูปแบบหนึ่งที่ถูกเสนอโดย Meyer and Allen (1991) นั้นเป็นแนวคิดที่ใช้กันมากในหลายๆ งานวิจัย ถึงแม้ว่าจะมีบางงานวิจัยที่ได้แย้งว่าแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) นั้นเป็นแนวคิดที่ไม่ถูกต้องได้แก่ Solinger *et al.* (2008) แต่ก็มีงานวิจัยหลายงานที่รองรับแนวคิดด้านความผูกพัน ของ Meyer and Allen (1991) เป็นแนวคิดที่สามารถวัดความผูกพันต่อองค์กรได้ (Meyer and Allen, 1991; Allen and Meyer, 1996; Jaros, 1997; Cheng and Stockdale, 2001; Prabhakar and Ram, 2001) โดยแนวคิดนี้ได้ถูกพัฒนามาจากปี 1984 โดย Meyer and Allen (1991) เสนอลักษณะ

ของความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance commitment) จากพื้นฐานของทฤษฎีการลงทุน (Side-bet theory) ของ Becker เพิ่มเติมจากลักษณะความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective attachment) ที่ถูกเสนอไว้อยู่แล้ว ต่อมา Allen and Meyer (1990) ได้เพิ่มลักษณะความผูกพันที่ 3 คือความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) (Mathebula, 2004: 14) โดย Meyer and Allen (1991) ได้เสนอแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 รูปแบบองค์ประกอบของความผูกพัน

ที่มา: Meyer and Allen (1991: 68)

Meyer and Allen (1991: 76) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยต่างๆ และสรุปแนวทางที่ทำให้เกิดความผูกพันโดยแบ่งเป็น 3 แนวทาง คือ

1. แนวทางที่เน้นความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective attachment) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงถึงความยึดติด
2. ทางด้านจิตใจของบุคคลอยู่ในองค์กร การเข้าไปเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งบุคคลอยู่ในองค์กรนั้นกระทำเพราะว่าเขาต้องการจะอยู่ เนื่องจากได้รับ

ประสบการณ์ในการทำงานที่น่าพึงพอใจจากองค์กร ตลอดจนได้รับความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองการคาดหวังความต้องการพื้นฐานของบุคคล ซึ่งจะทำให้พัฒนาการผูกติดทางอารมณ์ต่อองค์กร อย่างไรก็ตามองค์ประกอบด้านนี้ก็ยังขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรด้วยคือ เป็นองค์กรที่มีการบริหารแบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ หรือคุณลักษณะภายในตัวบุคคล บางอย่างร่วมด้วย เช่น ความเชื่ออำนาจภายในตน จะมีส่วนช่วยพัฒนาความผูกพันนี้ การจัดสภาพงานที่พึงพอใจ โอกาสในการได้พัฒนาทักษะในงาน การได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับงาน การสนับสนุนทางสังคม

3. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance commitment) เป็นแนวคิดที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากการรับรู้ต้นทุนที่ต้องสูญเสียไปเมื่อออกจากงาน (Perceived costs) แสดงถึงการที่บุคคลผูกพันกับองค์กรของตนเอง เนื่องมาจากการรับรู้ว่าถ้าออกจากองค์กรไปแล้วจะเสียผลประโยชน์ที่ตนได้ลงทุนไว้กับองค์กร ขณะเดียวกันก็รับรู้ถึงการขาดทางเลือกของตนเอง หรือรับรู้ถึงทางเลือกที่มีจำกัด ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะจำเป็นต้องอยู่ พัฒนาความผูกพันด้านนี้ได้โดย ให้พนักงานได้ลงทุนที่การลงทุนนั้นจะสูญหายไปหรือลดค่าลงเมื่อออกจากองค์กร

4. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) เป็นแนวคิดที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากการะหน้าที่ (Obligation) โดยแสดงถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงพันธะของตนเองต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากสองตัวแปรได้แก่

4.1 การหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) ซึ่งแบ่งได้เป็นการหล่อหลอมทางครอบครัวและการหล่อหลอมในองค์กร เช่น จากวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและความจงรักภักดี

4.2 การแลกเปลี่ยน (Exchange) เช่น การได้รับรางวัล ไม่ว่าจะเป็นรางวัลทางสังคม และรางวัลจากองค์กร หรือการลงทุนขององค์กรในตัวบุคคล เช่น การพัฒนาพนักงาน ด้วยการฝึกอบรม การให้ทุน ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันเพื่อตอบแทนองค์กร เป็นความรู้สึกว่าควรจะต้องอยู่

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบในการสรรหา พัฒนา รักษา และใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับว่า

เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดในการบริหารทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้จัดการออกแบบส่วนประกอบต่างๆ ของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความสอดคล้องกับองค์ประกอบอื่นๆ ของสถาปัตยกรรมองค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ผ่านการวางแผน การจัดองค์การ นำ และควบคุม ดังนั้นการนำ (Leading) และการจัดการ (Managing) จึงไม่สามารถแยกออกจากกันได้ในทางทฤษฎี ถ้าผู้จัดการไม่มีความสามารถในการชักนำและการกระตุ้นพนักงานให้ทำงานได้แล้ว สิ่งที่วางแผนและการจัดองค์การไว้ทั้งหมดจะล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง ด้วยเหตุนี้การนำจึงเป็นงานส่วนหนึ่งของคนที่เป็นผู้จัดการ ในทำนองเดียวกันการจัดการเป็นส่วนของการนำเช่นกัน เนื่องจากผู้จัดการเป็นผู้กำหนดวิธีการจัดการและงานในองค์กร ตลอดจนวิธีการกระตุ้นพนักงาน เช่นการให้หลักประกันในเรื่องของเงินเดือน สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์เกี่ยวกับค่าตอบแทนให้พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ให้บรรลุสิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้ แต่ความแตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้จัดการนั้นคือ ผู้นำให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมาย ขณะที่ผู้จัดการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้จัดการเป็นผู้รักษาสถานะเดิมไว้ แต่ผู้นำเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและท้าทาย แต่ผู้นำและผู้จัดการมีความแตกต่างกันหลายประเด็น จากความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการนี้มีสิ่งสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจในหลายๆ ประเด็นด้วยกัน ประเด็นแรกทั้งการจัดการและภาวะผู้นำต่างมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จขององค์กร ประเด็นที่สองมีความจำเป็นที่ผู้จัดการต้องพัฒนาภาวะผู้นำ โดยไม่ลดความสำคัญของการจัดการลงไป และประเด็นที่สามบุคคลเดียวกันสามารถเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ดีควบคู่กันไปได้ทั้งสองอย่างหรือเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเป็นไม่ได้ทั้งสองอย่างได้เช่นกัน ดังนั้นผู้จัดการในอนาคตควรพัฒนาตนเองให้เป็นทั้งผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นผู้นำที่ดี (อำนาจ ชีระวนิช, 2553) ในส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดความผูกพันทางใจโดย Flood *et al.* (2008: 4) ได้กล่าวว่า การวิจัยตามแนวคิดด้านความผูกพันทางใจ (Psychological contract) ในอดีตจะมุ่งศึกษาด้านเศรษฐศาสตร์เป็นหลัก แต่ปัจจุบันเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ในงานวิจัยทางสังคมและการจัดการองค์กร โดยความผูกพันทางใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Citizenship behaviors) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ความตั้งใจลาออก (Turnover intension) ความมั่นคงในงาน (Job security) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และผลปฏิบัติงาน (Performance) โดยลักษณะของภาวะผู้นำและวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางและเนื้อหาของความผูกพันทางใจ ซึ่งการวางลักษณะภาวะผู้นำและวิธีปฏิบัติทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เหมาะสมจะส่งผลกระทบต่อความคาดหวังที่ไม่ตรงกันระหว่างนายจ้างและพนักงาน ซึ่งปัจจัยด้านวิธี

ปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวสนับสนุนหรือขัดขวางภาวะผู้นำที่มีต่อความผูกพันทางใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shahzad *et al.* (2010) ที่พบว่าภาวะผู้นำและวิธีปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ด้านบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

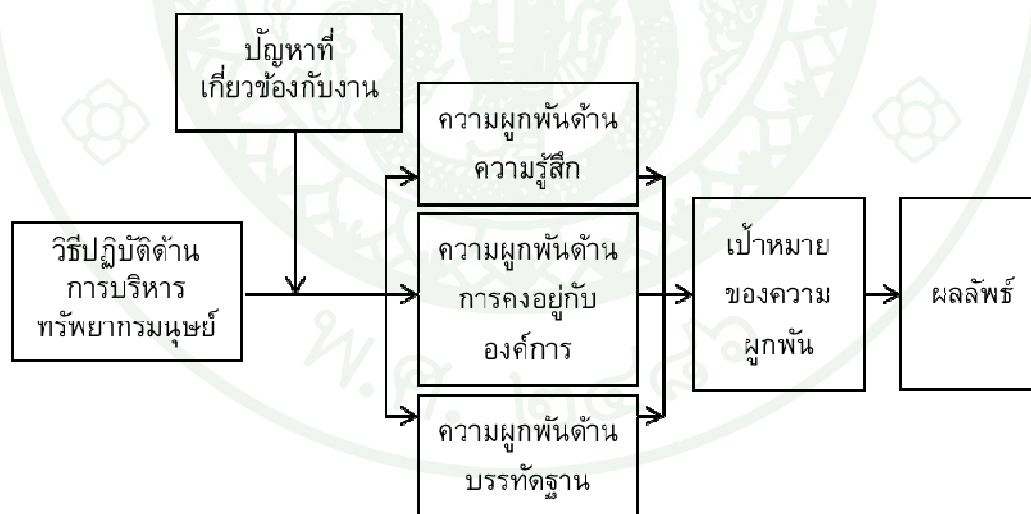
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร

การบริหารงานขององค์กรจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้นั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จคือปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและเป็นตัวแทนในการบริหารงานต่างๆขององค์กร รวมทั้งสามารถที่จะใช้อำนาจหน้าที่ในการทำให้คนในองค์กรเชื่อถือ ยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุเป้าหมายขององค์กร (ชนันดา โชติแดง, 2550: 2) ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการบริหารงานในทุกๆองค์กร ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะช่วยให้ผู้นำบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย แม้ว่าองค์กรจะมีองค์ประกอบหลากหลายที่จะช่วยให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลว แต่ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในองค์กร และยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลผลิต ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ตลอดจนความผูกพันของสมาชิกต่อองค์กร (นฤนันท์ สุริยมณี และ ประเสริฐ ไชย สุขสอาด, 2554: 32) ซึ่งสอดคล้องกับ Shahzad *et al.* (2010) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนช่วยสร้างความเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความผูกพันต่อพนักงาน โดยผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพัน

Huselid (1995) กล่าวว่านโยบายทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยวิธีปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมซึ่งส่งผลต่อทักษะแรงจูงใจของพนักงาน รวมถึงการจัดโครงสร้างขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Wright and Kehoe (2008) ได้กล่าวว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งวัดได้จากมูลค่าทางการตลาดผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และการวัดผลปฏิบัติการของการดำเนินงาน ขณะที่มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อศึกษาถึงสิ่งที่ยังไม่ได้ทำการศึกษาผ่านกระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยมีผู้วิจัยหลายท่านที่ได้อ้างอิงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นกล่องคำ

(Black box) ซึ่งได้ใช้ทฤษฎีหลายๆทฤษฎีในการวิจัยต่อกระบวนการที่สื่อผ่านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งอิทธิพลถึงผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการศึกษาของ Dyer and Reeves (1995) โดยทำการศึกษาระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงาน โดยระบุผลลัพธ์ที่ได้จากวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ระดับได้แก่ พนักงาน องค์กรการเงิน และตลาด ซึ่งผลลัพธ์จากพนักงานจะสอดคล้องกับความรู้สึกที่แสดงออกมา ได้แก่ความพึงพอใจ และความผูกพัน และรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมา จากการขาดงานและการลาออก ส่วนผลลัพธ์ขององค์กรจะมองที่การวัดผลการดำเนินงาน เช่น คุณภาพ ผลผลิต และความพึงพอใจของลูกค้า ในส่วนของผลลัพธ์ทางการเงินนั้นจะมองที่ผลกำไรที่ได้รับ ลำดับสุดท้ายคือผลลัพธ์ที่ได้จากตลาดนั้นสามารถวัดได้จากมูลค่าทางตลาดขององค์กร และนักวิจัยส่วนมากได้อภิปรายผลลัพธ์ของพนักงานมุ่งเน้นศึกษาความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับ Mathebula (2004: 46-50) ได้ระบุว่าผู้วิจัยที่ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลระหว่างวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยนักวิจัยเหล่านี้ได้แนะนำรูปแบบที่หลายหลายของวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพัน โดยรูปแบบหนึ่งที่เสนอโดย McElroy (2001 cited in Mathebula, 2004: 47) ได้เสนอความสัมพันธ์ระหว่าง วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันในงาน

ที่มา: McElroy (2001 cited in Mathebula, 2004: 47)

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่ศึกษาโดย McElroy (2001 cited in Mathebula, 2004: 48) นั้นพบว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรเพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Whitener (2001 cited in Mathebula, 2004: 83) พบว่าความผูกพันของพนักงานนั้นมีความสัมพันธ์ทางด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการรับรู้ของพนักงาน ได้แก่ การเลื่อนขั้นภายใน โอกาสในการฝึกอบรม และความปลอดภัยในการทำงาน โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลกระทบระหว่างวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และลักษณะความผูกพันต่อองค์กร

วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ลักษณะความผูกพัน (Type of commitment)		
	ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective commitment)	ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment)	ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment)
ความปลอดภัยในการทำงาน	+	+	+
การคัดเลือกในการจ้างงาน	+	+	0
การจัดการทีมด้วยตนเอง/การกระจายอำนาจ	+	+	+
ค่าตอบแทนเชื่อมโยงกับผลดำเนินงานขององค์กร	+	0	+
การฝึกอบรม	+	+	0/+
ลดความแตกต่าง	+/-	+/-	+/-
การแบ่งปันข้อมูล	+	+	0

หมายเหตุ: + = ผลกระทบด้านบวก

- = ผลกระทบด้านลบ

0 = ไม่มีผลกระทบ

ที่มา: Herscovitch (2001 cited in Mathebula, 2004: 49)

ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร จากงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อนำมาประกอบแนวคิดในการวิจัย และศึกษาเปรียบเทียบผลการวิจัย ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

วิไลวรรณ แพรกสงฆ์ (2542) เรื่อง การเพิ่มอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานระดับบริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์แห่งหนึ่ง จำนวน 308 คน จากการศึกษาพบลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันมีความระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน โดยพบว่าพนักงานที่มีอายุสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย ส่วนปัจจัยด้านสภาพสมรสพบว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรสจะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่า และยังพบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรน้อยกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากการศึกษาพบว่า การเพิ่มอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชนะรัฐ เพ็ญประชา (2550) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานชาย การเสริมสร้างอำนาจในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชายอาหารและยาสัตว์ บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความผูกพันต่อองค์กร 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของพนักงาน 3. เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร 4. เพื่อศึกษาระดับสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานชาย ระดับการได้รับการเสริมอำนาจในการทำงานและระดับความผูกพันต่อองค์กร 5. เพื่อพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจากองค์ประกอบของสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานชายและจากองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็น

พนักงานขายอาหารและยาสัตว์ บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 175 คน จากการศึกษาพบว่า สภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานขาย และการเสริมพลังอำนาจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และยังพบว่าสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานขายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานโดยรวมของพนักงาน และจากการศึกษาพบว่าสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขายอาหารและยาสัตว์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชนันดา โชติแดง (2550) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างที่เลือกทำการศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี จำนวน 174 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือแบบสอบถาม ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านความผูกพัน และปัจจัยด้านพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำในองค์กร ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายส่งผลทางลบกับพฤติกรรมการทำงาน และยังพบว่าความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553) ทำการศึกษาเรื่อง ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้ 1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยเชิงสาเหตุและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุแต่ละตัวแปรและระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 4. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 380 คน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า การเสริมพลังอำนาจในการทำงานมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มธมนต์ แคะเทอร์เรนซ์ (2554) เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์การของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรมชาติ ABC โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรมชาติ ABC ที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำนวน 1100 คน สังกัดจำนวน 138 คน จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง สัญชาติ และจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร ที่แตกต่างกันมีความผูกพันไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัย การศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงานมีผลต่อความผูกพันด้านความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และปัจจัยด้านภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน พนักงานมีความผูกพันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

Bartlett (2001) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและความผูกพันต่อองค์การโดยทำการศึกษาธุรกิจด้านการให้บริการด้านสุขภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการฝึกอบรมและความรู้สึกความผูกพันที่มีต่อองค์การ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาเป็นพยาบาลจำนวน 337 คนจาก 5 โรงพยาบาล จากผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลของการศึกษายังพบว่าพนักงานที่คาดหวังผลประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มความผูกพันและการสนับสนุนกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพื่อเชื่อมต่อกับผลลัพธ์ที่ได้จากฝึกอบรมทั้งในด้านส่วนตัวของพนักงานและผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ

Lee (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำและการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกและผู้นำต่อความผูกพัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ ศึกษาและทดสอบการผสมผสานกันของมุมมองด้านพฤติกรรมและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่มีต่อการตัดสินใจของพนักงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบคือพนักงานในฝ่ายวิจัยและพัฒนาในภาคอุตสาหกรรมและนักวิจัยในสถาบันต่างๆ ในประเทศสิงคโปร์จำนวน 220 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และจากการศึกษายังพบว่าปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นตัวแปรขึ้นกลางระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลต่อความ

ผูกพันต่อการด้านความรู้สึก และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อองค์ความผูกพันต่อการด้านความรู้สึกมากกว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Lok and Crawford (2004) ได้ทำการทดสอบผลของวัฒนธรรมองค์การและแบบของผู้นำองค์การ ต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อการ โดยทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการในประเทศฮ่องกง และออสเตรเลีย โดยตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์การนั้นแบ่งเป็น 3 กลุ่ม วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบนวัตกรรม และวัฒนธรรมแบบสนับสนุน ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 แบบมาจากลักษณะวัฒนธรรมชาติของ Hofstede (1980) ส่วนรูปแบบของภาวะผู้นำนั้นศึกษา 2 แบบคือ แบบมุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) และแบบมุ่งสร้างน้ำใจ (Consideration) โดยผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบของภาวะผู้นำส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อการ และยังพบว่าระดับความพึงพอใจและความผูกพันต่อการนั้นมีความแตกต่างกันระหว่าง ชาติตะวันตกและชาติในตะวันออก ซึ่งตัวแปรด้านวัฒนธรรมชาติเป็นตัวกำกับที่ส่งผลให้ลักษณะทางประชากร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อการ

Shahnawaz and Juyal (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่องวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อการในองค์การที่แตกต่างกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อสำรวจและเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่แตกต่างกันต่อระดับความผูกพันต่อการของพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานในองค์การให้คำปรึกษาและวิจัยในกรุงเดลี ประเทศอินเดีย จำนวน 45 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การประเมินผลปฏิบัติงานมีอิทธิพลด้านบวกและสามารถทำนายความผูกพันของพนักงานได้ ส่วนปัจจัยด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา วิธีปฏิบัติด้านการจ้างงาน และวิธีปฏิบัติด้านการจ่ายเงิน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อการของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากการศึกษาพบว่าองค์การที่แตกต่างกันมีความแตกต่างกันในมิติด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Kazlauskaitė *et al.* (2009) ได้ทำการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบการมอบอำนาจในการทำงานของพนักงานโรงแรมในประเทศ แคนาดาและลิทัวเนีย ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อเปรียบเทียบการมอบอำนาจในการทำงานของพนักงานของพนักงานโรงแรมใน 2 องค์การที่แตกต่างกันที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านความรู้สึก โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน

การศึกษาคือพนักงานที่ทำงานในโรงแรมจำนวน 108 คนจาก 14 โรงแรมในประเทศลิทัวเนีย และ 80 คน จาก 9 โรงแรมในประเทศเดนมาร์ก ซึ่งจากการศึกษาพบว่าการมอบอำนาจในการทำงานในด้านโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่นมีอิทธิพลด้านบวกและสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการมอบอำนาจในการทำงานด้านการแบ่งปันข้อมูลมีอิทธิพลด้านบวกและสามารถความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Lo *et al.* (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่องลักษณะภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศมาเลเซีย โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ลักษณะภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรในบริบทของประเทศมาเลเซีย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เป็น พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมที่อยู่ภายใต้ผู้จัดการระดับล่างและผู้จัดการระดับกลางจำนวน 158 คน ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งผลในการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา พฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม พฤติกรรมผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลด้านบวกและสามารถทำนายความผูกพันด้านความรู้สึก พฤติกรรมผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา พฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม และพฤติกรรมผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลด้านบวกและสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา มีอิทธิพลด้านลบและ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีอิทธิพลด้านบวกและร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรืออาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Ying and Ahmad (2009) ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวกำกับที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงาน โดยได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษา MBA และนักวิจัยจำนวน 238 คน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นตัวแปรกำกับที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ วัฒนธรรมแบบนวัตกรรม และ วัฒนธรรมแบบสนับสนุนนั้นส่งผลต่อความสัมพันธ์ พฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วมและ พฤติกรรมแบบสนับสนุนต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ยกเว้นวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำแบบบงการต่อความผูกพันต่อองค์กร และการวิจัยยังพบความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ด้านลบกับความพึงพอใจในงานแต่ความผูกพันต่อ

องค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกความประสิทธิผลของพนักงาน และยังพบอีกว่าวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ วัฒนธรรมองค์การแบบนักนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การแบบสนับสนุน ไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงาน และทั้งสามวัฒนธรรมข้างต้นไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลของพนักงาน

Agba *et al.* (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาอาชีพและความผูกพันของพนักงานองค์การภาคอุตสาหกรรมในเมือง คาลาบาร์ ประเทศ ไนจีเรีย ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาอาชีพและความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในองค์การภาคอุตสาหกรรมในเมือง คาลาบาร์ ประเทศไนจีเรีย โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาเป็นพนักงานจำนวน 530 คนแบ่งเป็น 6 กลุ่มได้แก่ พนักงานบัญชี เจ้าหน้าที่วิศวกร พนักงานรักษาความปลอดภัย เจ้าหน้าที่บริหารจัดการ เจ้าหน้าที่การตลาด และพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความก้าวหน้าด้านอาชีพ การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ และโอกาสในด้านอาชีพมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Awan and Mahmood (2010) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ รูปแบบของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันของพนักงาน โดยทำการศึกษาจากพนักงานประจำห้องสมุดของมหาวิทยาลัยในปากีสถาน โดยรูปแบบของภาวะผู้นำที่ทำศึกษานั้นเป็นผู้นำที่ปกครองแบบเผด็จการ (Autocratic) และแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) ส่วนชนิดของวัฒนธรรมองค์การนั้นแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement culture) วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (Bureaucratic culture) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adaptability culture) และวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) ซึ่งผลการศึกษาปรากฏว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบของภาวะผู้นำ ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันส่งผลกับระดับความผูกพัน ซึ่งการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นความสำเร็จและวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติมีระดับความผูกพันมากกว่าวัฒนธรรมแบบราชการ

Joo and Park (2010) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของลักษณะส่วนบุคคลซึ่งในงานวิจัยนี้มองที่เป้าหมายส่วนบุคคล ในบริบทของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ และพัฒนาการของข้อมูลป้อนกลับบนความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันต่อองค์การและความต้องการลาออก โดยได้ทำการศึกษาจากพนักงานจำนวน 500 คนจาก 4 บริษัทที่อยู่ใน “Fortune Global 500” ในประเทศเกาหลี จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบุคคลนั้นและบริบทในด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การและการพัฒนาข้อมูลป้อนกลับนั้นส่งเสริม ปัจจัยด้านความพึงพอใจในอาชีพ และความผูกพันต่อ

องค์การโดยสามารถอธิบายได้ดังนี้ พนักงานที่มีความพึงพอใจในอาชีพสูงเมื่อมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่สูงและมีการรับรู้องค์การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดี รวมถึงพนักงานแสดงความผูกพันที่สูงเมื่อมีเป้าหมายในการเรียนรู้ที่สูงและรับรู้วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา ข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน และยังพบว่าวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ความพึงพอใจในอาชีพ และความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายการลาออก

Shahzad *et al.* (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่องวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นตัวทำนายทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในปากีสถาน โดยทำการศึกษาจากอาจารย์มหาวิทยาลัยจำนวน 200 คน ซึ่งการศึกษพบว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ด้านบวกกับความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงาน รวมถึงสามารถทำนายการลาออกและทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานได้ ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงาน ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงาน และยังพบว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานมากกว่าภาวะผู้นำ

Suthiphan (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อพฤติกรรม ทัศนคติของพนักงาน และผลการทำงานผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ โดยทำการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของการบินไทย (Thai airways international) จำนวน 327 คน โดยตัวแปรที่ทำการศึกษาคือ ตัวแปรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้แก่ การให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา ความยุติธรรม และการมีส่วนร่วมในงาน ส่วนตัวแปรในการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดี และการสนับสนุน กลุ่มตัวแปรด้านความรู้สึกถึงพันธะผูกพัน ได้แก่ ภาระผูกพัน และการสนับสนุน ส่วนตัวแปรความผูกพันด้านความรู้สึกคือ ความมุ่งมั่นในการทำงาน การเป็นเจ้าของและการเป็นหุ้นส่วน ส่วนกลุ่มตัวแปรด้าน พฤติกรรมของพนักงานและผลลัพธ์ของงานได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ผลการดำเนินงาน การมีนวัตกรรมในงาน และพฤติกรรมการขอมแพ้ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลโดยตรงต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ส่วนผลในทางอ้อมที่กระทบทางจิตวิทยาได้แก่ การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์การ ความผูกพันด้านความรู้สึก และความรู้สึกผูกพัน

Owoyemi *et al.* (2011) ได้ทำการศึกษาการเพิ่มความผูกพันของพนักงานผ่านการฝึกอบรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการฝึกอบรมที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงาน 250 คน รวมถึงผู้บริหารของบริษัทด้านการเงินทางตะวันตกเฉียงใต้ในไนจีเรีย ซึ่งผลการศึกษาที่ได้พบว่า การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากการศึกษายังพบว่าเพื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นพนักงานมีความผูกพันเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Prabhakar and Ram (2011) ได้ทำการศึกษาเรื่องวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับความผูกพันต่อองค์กร โดยได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคือ เป็นพนักงานของสายการบินแห่งหนึ่ง จำนวน 188 คน โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบงานต่อความผูกพันต่อองค์กร และหาปัจจัยด้านการมอบหมายอำนาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยปัจจัยด้านการออกแบบงานนั้นวัดได้จาก การระบุทักษะ การระบุภาระงาน ความสำคัญของงาน การมีอิสระภาพ และข้อมูลย้อนกลับ ส่วนปัจจัยด้านการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจนั้นวัดได้จาก การฝึกอบรม การพัฒนา การพัฒนาความสามารถ การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และการกำหนดปกครองตนเอง โดยตัวแปรเหล่านี้ส่งผลกระทบทางด้านความผูกพันตามรูปแบบของ Meyer and Allen (1991) คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective attachment) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance commitment) และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative commitment) ซึ่งผลการวิจัยที่ออกมาชี้ว่าปัจจัยทางด้านการออกแบบงานและการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจนั้นมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Imran and Ahmed (2012) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาภาคอุตสาหกรรมด้านบริการของปากีสถาน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทดสอบผลกระทบจากวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาคอุตสาหกรรมด้านบริการของประเทศปากีสถาน โดยกลุ่มตัวอย่างได้คัดเลือกจากอุตสาหกรรมภาคบริการในเมืองอิสลามาบัดจำนวน 600 คน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร การสื่อสาร ค่าตอบแทน บรรยากาศองค์กร โอกาสด้านอาชีพ การมอบอำนาจ และนโยบายด้านการทำงานสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันด้านความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าค่าตอบแทนสามารถทำนายความผูกพันด้านบรรทัดฐานได้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ปัจจัยด้าน การฝึกอบรมและการพัฒนา การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร การสื่อสาร ค่าตอบแทน บรรยากาศองค์กร โอกาสด้านอาชีพ การมอบ

อำนาจ และนโยบายด้านดำเนินงานไม่สามารถทำนายความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานต่อองค์กรได้

Newman and Sheikh (2012) ได้ทำการศึกษาวิธีการประเมิน คุณค่าทางวัฒนธรรมส่วนบุคคลเป็นตัวกำกับทัศนคติที่แสดงออกมาตามความแตกต่างของการให้รางวัลขององค์กร ซึ่งในการศึกษานั้นจะมุ่งที่จะทดสอบ ปัจจัยด้านระดับวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมส่วนบุคคล ความเคารพต่อผู้มีอำนาจ และปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจต่อค่าจ้าง อิสรภาพ และความพึงพอใจต่อการควบคุม โดยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสายการบินหลักของจีนจำนวน 290 คน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจต่อค่าจ้าง อิสรภาพ และความพึงพอใจต่อการควบคุมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพัน (Affective commitment) ของพนักงานชาวจีน และการศึกษานี้ยังพบว่าระดับวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมส่วนบุคคลนั้นเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันที่มีต่อความมีอิสระและความพึงพอใจต่อการควบคุม ซึ่งผู้ที่มีการระดับของวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมสูงจะมีความผูกพันสูง และยังพบอีกว่าระดับทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันส่งผลต่อการตอบสนองต่อการให้รางวัลขององค์กรที่ต่างกัน

Randeree and Chaudhry (2012) ได้ทำการศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ (UAE) โดยได้ทำการสำรวจ (Survey) จากตัวอย่างทั้งหมด 600 ชุด ซึ่งผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ส่งผลอย่างสูงต่อความพึงพอใจของพนักงานและยังพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำเป็นปัจจัยกำกับที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Jafari *et al.* (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่องการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการมอบอำนาจและปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานไฟฟ้าในอำเภอ เเคดิสถาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการมอบอำนาจในการทำงานต่อความผูกพันของพนักงานเหล่านั้นในองค์กรไฟฟ้าในอำเภอเคอดิสถาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานไฟฟ้าในอำเภอเคอดิสถานจำนวน 126 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าพบว่าการมอบอำนาจในการทำงานมีอิทธิพลด้านบวกและสามารถทำนายความผูกพันของพนักงานในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากการศึกษาพบว่าความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์ด้านลบต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Salleh *et al.* (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่องความเป็นธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ ทดสอบอิทธิพลของความเป็นธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็น พนักงานในหน่วยงานภาครัฐบริการประชาชนของรัฐจำนวน 425 คนจาก 25 หน่วยงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความเป็นธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และจากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านความพึงพอใจในการประเมินผลปฏิบัติงานเป็นปัจจัยขึ้นกลางระหว่างปัจจัยด้านความเป็นธรรมในการประเมินผลปฏิบัติงานในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Shafiq *et al.* (2013) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของปัจจัยด้าน ค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา การสนับสนุนของหัวหน้างานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร โดย มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของปัจจัยด้าน ค่าตอบแทน การฝึกอบรม การพัฒนา และการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ เป็นพนักงานของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์มือถือของประเทศปากีสถานจำนวน 126 คน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา และการสนับสนุนของหัวหน้างานนั้นมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Younis *et al.* (2013) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาอาชีพ และความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาองค์กรเกี่ยวกับยาในประเทศอังกฤษ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อวัดประสิทธิภาพของการบริหารและการพัฒนาอาชีพในองค์กรด้านยาของประเทศอังกฤษ โดยแบ่งเป็นกระบวนการวางแผนพัฒนาทักษะ การฝึกอบรมและการพัฒนา และการจ่ายเงินและการให้รางวัล โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานในองค์กรเกี่ยวกับยาในประเทศอังกฤษจำนวน 120 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า กระบวนการวางแผนพัฒนาทักษะ การฝึกอบรมและการพัฒนา และการจ่ายเงินและการให้รางวัลมีอิทธิพลด้านบวกและร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Nguyen *et al.* (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาพนักงานธนาคารในนครโฮจิมิน ประเทศเวียดนาม โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานธนาคารในนครโฮจิมิน ประเทศเวียดนาม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานธนาคารจำนวน 201 คนที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์

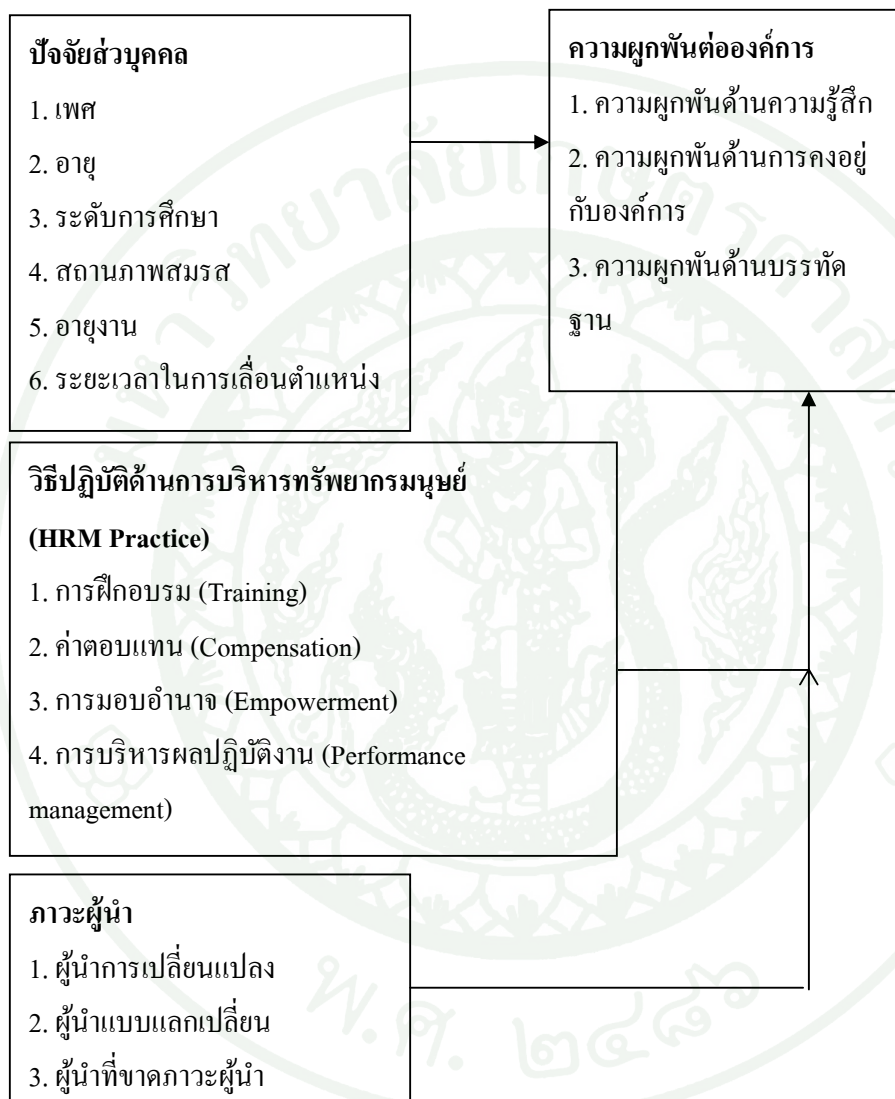
11 ธนาคารจาก 42 ธนาคารในนครโฮจิมิน ประเทศเวียดนาม ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ต่อหัวหน้างาน สภาวะแวดล้อมในการทำงาน และจิตวิญญาณในการทำงานเป็นกลุ่ม มีความสัมพันธ์ด้านบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรและสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ ส่วนปัจจัยด้าน การพัฒนาอาชีพ และค่าตอบแทนไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำและวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรอิสระที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผู้วิจัยเลือกปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยอาศัยแนวคิด Avolio and Bass (1990) ที่แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) โดยประยุกต์และสร้างเครื่องมือในการวิจัยจากแบบสอบถามภาวะผู้นำตาม Multifactor leadership questionnaire (MLQ x5) ที่เสนอโดย Bass and Avolio (2004) ส่วนปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาศัยแนวคิดของ Beer (1984) ที่ได้แบ่งนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ อิทธิพลของบุคลากร การไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์ ระบบรางวัล และระบบงาน ซึ่งแนวคิดนี้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ผลลัพธ์ในระยะสั้นหรือที่เรียกว่า 4Cs ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ความสามารถ (Competence) ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Congruence) และความคุ้มค่า (Cost effectiveness) โดยความสำคัญอย่างหนึ่งของผลลัพธ์ระยะสั้นผ่านการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์คือ ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในหลายขั้นตอน เช่น กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม หรือการให้รางวัลโดยเฉพาะรางวัลจากภายใน (Intrinsic rewards) ซึ่งเป็นคุณค่าหรือความพึงพอใจของบุคคลที่ได้รับจากลักษณะของงาน เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้อิสระในการทำงาน ส่วนขั้นตอนของการฝึกอบรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการผู้รับการอบรมให้มีความเชื่อในความสามารถของตน และเพิ่มแรงจูงใจมากขึ้น โดยอาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่มีนโยบายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมทางการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น (ชุดิมา สุวรรณประทีป, 2543: 109) ในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยผู้วิจัยได้อาศัยการศึกษาของ Curtis, Hefley and Miller (1995) และ Gardner *et al.* (2001) มาประยุกต์โดยแบ่งตามปัจจัยดังนี้ 1. แนวคิดในเรื่องอิทธิพลของพนักงาน (Employee influence) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้สิทธิเสรีภาพต่อพนักงาน รวมถึงโอกาสการแสดงความคิดเห็น และการจัดการต่างๆ ผู้วิจัยเลือกปัจจัยในด้าน การมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งเกี่ยวกับการ

ออกแบบเพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการใช้ความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อกลุ่มงาน และองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการมีส่วนร่วม การระงับข้อพิพาท และการสื่อสารต่างๆ 2. แนวคิดในการไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์ (Managing human resource flow) ซึ่งเป็นนโยบายการไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์การทั้งในภาวะปัจจุบันและอนาคต และตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากร โดยเฉพาะการพัฒนาอาชีพและความพึงพอใจ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับ การฝึกอบรม (Training) การพัฒนาอาชีพ (Career development) และการบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance management) 3. แนวคิดด้านระบบรางวัล (Reward systems) โดยทั่วไปการให้รางวัลเป็นสิ่งที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และความพึงพอใจต่อรางวัลนี้เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการมาทำงานและอยู่ร่วมกับองค์การ และการให้รางวัลยังเป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์การซึ่งในการศึกษาแนวคิดในด้านนี้ผู้วิจัยได้เลือกปัจจัยด้านค่าตอบแทน (Compensation)

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 13 กรอบแนวคิดการวิจัยความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ต่อระดับความผูกพันของพนักงาน
โรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

จากการนำเสนอปัญหาในการวิจัย แนวความคิด และทฤษฎี รวมถึงผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และแนวคิดด้านอื่นที่เกี่ยวข้องแล้ว ในบทนี้จะกล่าวถึงแบบการวิจัย รวมถึงวิธีการดำเนินงานต่างๆ ที่จะทำให้การศึกษาวิจัยในเรื่อง เรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวิปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ต่อระดับความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นชิปบอร์ด จังหวัดระยอง โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้ 1) การออกแบบการวิจัย 2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 4) การทดสอบและปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย 5) การเก็บรวบรวมข้อมูล 6) การวิเคราะห์ข้อมูล

การออกแบบการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวิปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ต่อระดับความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นชิปบอร์ด จังหวัดระยอง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ซึ่งเป็นการวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดยทำการศึกษารวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ไม่มีการสร้างสถานการณ์หรือกลุ่มตัวอย่างควบคุมเพื่อทำการทดลองที่มีแต่เพียงกลุ่มที่ต้องการศึกษาเท่านั้น ในการทำการวิจัย แต่เป็นการค้นหาข้อเท็จจริงหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในเวลาใดเวลาหนึ่ง ไม่มีการเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้นอยู่ก่อน ไม่มีการควบคุมตัวแปรที่ทำการทดลอง แต่ทำการสอบถามตามประเด็นที่ต้องการศึกษา เช่น พฤติกรรม ทักษะ หรือความเชื่อต่างๆ โดยเครื่องมือที่ใช้การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม และนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติเพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ศึกษา ซึ่งในงานวิจัยนี้ทางผู้วิจัยได้เลือกการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) แบบการเลือกตัวแปรแบบนำเข้า (Enter regression) ซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ทดสอบและประมาณค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยใช้พยากรณ์ตัวแปรตาม 1 ตัวซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรต้นตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไปซึ่งวิธีนี้เหมาะที่จะใช้ตรวจสอบทฤษฎีหรือเพื่อศึกษาความสามารถในการทำนายโดยตรง ไม่ประสงค์จะให้ตัดตัวแปร หรือเพิ่มตัวแปรอื่นได้อีก โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษานแนวคิดเชิงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การกำหนด

โมเดลสมการโครงสร้างที่เป็น โมเดลการวิจัยหรือโมเดลสมมติฐาน หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

ประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 4,207 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ใช้กับจำนวนประชากรที่รู้จำนวนแน่นอนที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์

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

เมื่อ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05

$$\begin{aligned} n &= \frac{4,207}{1 + (4,207) \times (0.05)^2} \\ &= 365.27 \text{ คน} \end{aligned}$$

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้คือ พนักงานในโรงงานประกอบรถยนต์จำนวน 366 คน

3. นำกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้มาทำการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ชุด ที่ทางผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและรายงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยแบ่งลักษณะคำถามออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน เป็นแบบสอบถามให้เลือกตอบและเติมข้อความ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ สมรส อายุงาน ระยะเวลาการเลื่อนตำแหน่ง ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) ประกอบกับการเติมข้อความที่เป็นตัวเลข จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้ประยุกต์ตามแนวคิดของ Gardner *et al.* (2001) และแนวคิดของ Curtis, Hefley and Miller (1995) จำนวน 20 ข้อโดยแยกตามปัจจัยต่างๆ และความหมายของแต่ละปัจจัยดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) มีการออกแบบเพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลทุกคนมีทักษะที่จำเป็นในการดำเนินการที่ได้รับมอบหมายไว้ ซึ่งการฝึกอบรมเป็นการระบุทักษะที่ต้องการในการดำเนินงานที่สำคัญๆ รวมถึงเป็นการระบุความต้องการในการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยงานและรวมถึงต้องแน่ใจได้ว่าแต่ละหน่วยรับการฝึกอบรมที่จำเป็นตามที่ต้องการ โดยทำการวัดตัวแปรด้านนี้ด้วยคำถามจำนวน 3 ข้อ

2. ค่าตอบแทน (Compensation) มีการออกแบบผลตอบแทนและผลประโยชน์ต่างนั้นขึ้นอยู่กับผลงานและคุณค่าของพวกเขามีต่อองค์กร ซึ่งรวมถึงการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผน และการปรับเปลี่ยนตามช่วงเวลาของค่าตอบแทนจากผลการดำเนินงาน โดยทำการวัดตัวแปรด้านนี้ด้วยคำถามจำนวน 3 ข้อ

3. การมอบอำนาจ (Empowerment) มีการออกแบบเพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการใช้ความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อกลุ่มงาน และองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการมีส่วนร่วม การระงับข้อพิพาท และการสื่อสารต่างๆจำนวน 3 ข้อ

4. การบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance management) หมายถึง การออกแบบเพื่อสร้างเกณฑ์ของการวัดประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน และส่วนบุคคลต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งรวมถึงการจัดเตรียมผลดำเนินงานป้อนกลับ และการเพิ่มพูนประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการบริหารผลปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับ การสร้างเกณฑ์ของวัตถุประสงค์สำหรับวัดประสิทธิภาพของหน่วยงานและส่วนบุคคล การอภิปรายผลปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอรวมถึงระบุแนวทางที่จะเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานโดยการให้ข้อเสนอแนะเป็นระยะ ระบุการพัฒนาที่ต้องการ รวมถึงการจัดการปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยทำการวัดตัวแปรด้านนี้ด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ

5. การพัฒนาอาชีพ (Career development) มีการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคคลกรทั้งหมดมีแรงจูงใจและมีโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ๆเพื่อเพิ่มพูนความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพ โดยในการพัฒนาอาชีพนั้นมีการหาหรือถึงทางเลือกของแต่ละบุคคล สร้างแผนพัฒนาส่วนบุคคล ติดตามความก้าวหน้าเทียบกับแผนนั้น รวมถึงระบุโอกาสในการฝึกอบรม และมีการมอบหมายงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในด้านอาชีพนั้น โดยทำการวัดตัวแปรด้านนี้ด้วยคำถามจำนวน 3 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำสร้างตาม Multifactor leadership questionnaire (MLQx5) (Bass and Avolio, 2004) ตามแนวคิดของ Avolio *et al.* (1991) ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 3 แบบคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำ โดยมีข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 36 ข้อ ซึ่งผู้นำที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในครั้งนี้คือหัวหน้าตามสายงาน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงาน วางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทรวมถึงประเมินประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในสายงานผลิตและสายงานสนับสนุนการผลิต โดยแยกตามปัจจัยต่างๆ และความหมายของแต่ละปัจจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นผู้นำที่ทำงานเชิงรุก เป็นจุดศูนย์รวมของผู้ตาม และเป็นผู้ช่วยเหลือผู้ตามให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถระบุลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยปัจจัย 5 อย่างดังต่อไปนี้ 1) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individualized consideration) จำนวน 4 ข้อ 2) สามารถกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา (Intellectual stimulation) จำนวน 4 ข้อ 3) สามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) จำนวน 4 ข้อ 4) มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized influence) ซึ่งแบ่งเป็นด้านพฤติกรรมและทัศนคติ จำนวน 8 ข้อ รวมทำการวัดตัวแปรด้านนี้ด้วยคำถามจำนวน 20 ข้อ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction leadership) เป็นผู้นำที่ต้องอาศัยการนำด้วยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และคำมั่นสัญญากับลูกน้อง ซึ่งสามารถระบุลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยปัจจัยดังนี้ 1) พฤติกรรมผู้นำที่ให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) จำนวน 4 ข้อ 2) พฤติกรรมผู้นำบริหารแบบมีข้อยกเว้นแบบเชิงรุก (Management by exception-Active) จำนวน 4 ข้อ และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Management by exception-Passive) มีจำนวนคำถาม 4 รวมทำการวัดตัวแปรด้านนี้ด้วยคำถามทั้งหมดจำนวน 12 ข้อ

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) ผู้นำที่บริหารงานแบบปล่อยตามสบาย มักจะขาดงานเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ที่สำคัญ มีจำนวนคำถาม 4 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์กร สร้างตามแนวคิดของ Meyer and Allen (1997) (Organizational commitment questionnaire: OCQ) ซึ่งสร้างขึ้นครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้านคือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามทั้งสิ้น 18 ข้อ โดยแยกตามปัจจัยต่างๆ และความหมายของแต่ละปัจจัยดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก (Affective attachment) องค์กร เป็นการแสดงถึงความยึดติดทางด้านจิตใจของบุคคลอยู่ในองค์กร การเข้าไปเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งบุคคลอยู่ในองค์กรนั้นกระทำเพราะว่าเขาต้องการจะอยู่ เนื่องจากได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่น่าพึงพอใจจากองค์กร ตลอดจนได้รับความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนอง การคาดหวังความต้องการพื้นฐานของบุคคล ซึ่งจะทำให้พัฒนาการผูกติดทางอารมณ์ต่อองค์กร โดยทำการวัดตัวแปรด้านนี้ด้วยคำถามจำนวน 6 ข้อ

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance commitment) เป็นความผูกพันอันเนื่องมาจากการรับรู้ต้นทุนที่ต้องสูญเสียไปเมื่อออกจากงาน (Perceived costs) แสดงถึงการที่บุคคลผูกพันกับองค์กรของตนเอง เนื่องมาจากการรับรู้ว่าจะออกจากองค์กรไปแล้วจะเสียผลประโยชน์ที่ตนได้ลงทุนไว้กับองค์กร ขณะเดียวกันก็รับรู้ถึงการขาดทางเลือกของตนเองหรือรับรู้ถึงทางเลือกที่มีจำกัด โดยทำการวัดตัวแปรด้านนี้ด้วยคำถามจำนวน 6 ข้อ

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) เป็นแนวคิดที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Obligation) โดยแสดงถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงพันธะของตนเองต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากสองตัวแปรได้แก่ การหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) ซึ่งแบ่งได้เป็นการหล่อหลอมทางครอบครัวและการหล่อหลอมในองค์กร เช่น จากวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและความจงรักภักดี และการแลกเปลี่ยน (Exchange) เช่น การได้รับรางวัล ไม่ว่าจะเป็นรางวัลทางสังคมและรางวัลจากองค์กร หรือการลงทุนขององค์กรในตัวบุคคล เช่น การพัฒนาพนักงาน ด้วยการฝึกอบรม การให้ทุน ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันเพื่อตอบแทนองค์กร เป็นความรู้สึกว่าควรจะต้องอยู่ โดยทำการวัดตัวแปรด้านนี้ด้วยคำถามจำนวน 6 ข้อ

การทดสอบและปรับปรุงเครื่องมือ

การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) สร้างแบบสอบถามในแต่ละตัวแปรตามทฤษฎีและกรอบแนวคิด จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนด รวมถึงภาษาที่ใช้ให้ถูกต้องและเข้าใจตรงกัน โดยได้รับการตรวจทานจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คนและคำแนะนำจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญนั้น สามารถหาได้โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) และเลือกข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันอย่างน้อยครึ่งหนึ่ง หรือมีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 โดยสามารถคำนวณได้ดังสมการต่อไปนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นว่าวัดได้ตรง

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนนมีดังนี้

- 1 หมายถึงข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่ต้องการวัด
- 0 หมายถึงไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องหรือไม่สอดคล้อง
- 1 หมายถึงข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่ต้องการวัด

และทั้งนี้ในช่วงทำการทดสอบแบบสอบถาม (Try out) ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ถึงความเข้าใจในแบบสอบถามกับกลุ่มที่ทำการทดสอบนั้นว่าสามารถเข้าใจสอดคล้องตรงกับผู้วิจัยหรือไม่ และนำข้อมูลป้อนกลับมาปรับปรุงเพื่อลดความกำกวมของคำถามและสื่อความหมายได้ตรงตามที่ต้องการ

การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยหาความเชื่อมั่นโดยนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบกับกลุ่มประชากรในกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่จะศึกษา จำนวน 30 คน โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี หลังจากนั้นนำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกโดยหาค่า Item-total correlation และนำแบบสอบถามที่ได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยหาค่า สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยเกณฑ์ที่ยอมรับได้คือ 0.70 ขึ้นไป (มธุมนต์ แคเทอร์เรนซ์, 2554: 89) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของปัจจัยด้านต่างๆ

ปัจจัย	สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' s Alpha Coefficient)
การฝึกอบรม (TN)	0.85
ค่าตอบแทน (Comp)	0.82
การมอบอำนาจ (Emp)	0.75
การบริหารผลปฏิบัติงาน (Perf)	0.86
การพัฒนาอาชีพ (CD)	0.90
มีอิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (IIA)	0.76
มีอิทธิพลจากพฤติกรรมผู้นำ (IIB)	0.76
การสร้างแรงบันดาลใจ(IM)	0.79
การกระตุ้นทางปัญญา (IS)	0.81
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	0.77
การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)	0.75
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBEA)	0.77
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBEP)	0.74
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF)	0.86
ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก (AC)	0.81
ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (CC)	0.78
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (NC)	0.80

การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลส่งถึงผู้จัดการแผนกบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในองค์กรเพื่อรับทราบพร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. เมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งมอบแบบสอบถามด้วยตนเองต่อแผนกบุคคลหรือแผนกที่เกี่ยวข้องของบริษัท พร้อมทั้งระบุรายชื่อผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามตามที่ได้

จากวิธีการสุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดหมายเลขของแบบสอบถามแต่ละชุดเพื่อใช้ในการติดตามเอกสาร และนับวันเข้ามารับแบบสอบถามคืนด้วยตัวเอง ซึ่งระยะเวลาในการเก็บข้อมูลของงานวิจัยนี้ใช้เวลาประมาณ 1 เดือน ได้รับเอกสารคืน จำนวน 383 ฉบับจากเอกสารที่ส่งไปทั้งสิ้น 450 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.11 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ต่อระดับความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นชีบอร์ด จังหวัดระยอง” วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปในทางสถิติ

1. สถิติพรรณนา

1.1 ความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่ง

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านวิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อการ

2. สถิติวิเคราะห์

2.1 ใช้สถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศต่อระดับความความผูกพันต่อการ

2.2 ใช้สถิติ One-way ANOVA ในการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา อาชีพงาน ระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่ง ต่อระดับความความผูกพันต่อองค์กร

2.3 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) แบบ Enter ใช้พยากรณ์ตัวแปรตามหนึ่งตัวซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรต้นตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป โดยถ้ามีตัวแปรอิสระ k ตัว ($X_1, X_2, \dots, X_k$) ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม Y โดยที่ความสัมพันธ์อยู่ในรูปเชิงเส้น จะได้สมการการถดถอยเชิงพหุ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง Y และ $X_1, X_2, \dots, X_k$ ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + e$$

โดยที่ β_0 = ส่วนตัดแกน Y เมื่อกำหนดให้ $X_1 = X_2 = \dots = X_k = 0$

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ เป็นสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงส่วน (Partial regression coefficient) โดยที่ β_i เป็นค่าที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม Y เมื่อตัวแปรอิสระ X_i เปลี่ยนไป 1 หน่วย โดยที่ตัวแปรอิสระ X ตัวอื่นๆ มีค่าคงที่ เช่น ถ้า X_1 เปลี่ยนไป 1 หน่วย ค่า Y จะเปลี่ยนไป β_1 หน่วย โดยที่ $X_2, X_3, \dots, X_k$ เป็นค่าคงที่

ข้อตกลงเบื้องต้นของการ วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ทัวไป (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2554: 353) คือ

2.3.1 ค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนเป็นศูนย์ นั่นคือ $E(e) = 0$ แต่เงื่อนไขนี้ไม่จำเป็นต้องตรวจสอบ เนื่องจากเมื่อใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Least square) ในการประมาณค่า β_0 และ β_1 จะทำให้ $E(\text{error}) = 0$ เสมอ

2.3.2 ความคลาดเคลื่อน e เป็นตัวแปรที่มีการแจกแจงแบบปกติ ใช้วิธีการทดสอบการแจกแจงแบบปกติโดยสถิติวิเคราะห์ Kolmogorov-Smirnova โดยมีค่า Sig > .05

2.3.3 ค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมีค่าคงที่ โดยลักษณะของข้อมูลมีการกระจายตัวแบบไม่เป็นรูปแบบ แสดงว่า ค่าความแปรปรวนของค่า e คงที่ ซึ่งถ้าลักษณะของข้อมูลมีการกระจายตัวแบบเป็นรูปแบบ คือเป็นแบบเชิงเส้น แสดงว่า ค่าความแปรปรวนของค่า e ไม่คงที่

2.3.4 ความคลาดเคลื่อน e_i และ e_j เป็นอิสระต่อกัน โดย i ไม่เท่ากับ j นั่นคือ covariance (e_i, e_j) = 0 โดยใช้สถิติทดสอบ Durbin-Watson ซึ่งในการตรวจสอบพบว่าค่าที่ได้อยู่ระหว่าง 1.5 ถึง 2.5 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด

2.3.5 ตัวแปรอิสระ X_i และ X_j ต้องเป็นอิสระต่อกัน ซึ่งจากตารางผนวกที่ 3.4 ค่าของ Tolerance ไม่เข้าใกล้ 0 และ VIF มีค่าน้อยกว่า 5 แสดงว่าตัวแปรอิสระเป็นอิสระต่อกัน

3. ค่าสูญหาย (Missing value)

3.1 ปัจจัยส่วนบุคคล กำหนดรหัสของค่าสูญหายของปัจจัยแต่ละด้าน และทำการทดสอบการวิจัยโดยเลือกวิธีไม่รวมหน่วยวิจัยที่มีค่าสูญหายในการวิเคราะห์แต่ละครั้ง (Exclude cases analysis by analysis)

3.2 ปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำที่ใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ค่าสูญหายที่เกิดขึ้นใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอย (Regression imputation) ในการประมาณค่าสูญหาย (เพียอ อ. ยีสา, 2009)

การแปลผลการวิจัย

เกณฑ์การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรแต่ละตัว สำหรับตัวแปรที่มีคะแนนตั้งแต่ 1-5 คะแนน ซึ่งได้แก่ตัวแปรด้าน วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร แสดงดังตารางที่ 4 ตารางที่ 5 และตารางที่ 6

ตารางที่ 4 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ข้อคำถามทางบวก	ข้อคำถามทางลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
เฉย ๆ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

ตารางที่ 5 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามด้านภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำผู้นำ	ข้อคำถามทางบวก	ข้อคำถามทางลบ
เสมอๆหรือบ่อยมาก	5	1
บ่อยๆ ครั้ง	4	2
บางครั้ง	3	3
นานๆ ครั้ง	2	4
ไม่เคยเลย	1	5

ตารางที่ 6 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามด้านความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	ข้อคำถามทางบวก	ข้อคำถามทางลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
เฉย ๆ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

แล้วจึงนำมาหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อแปลความหมายโดยแบ่งระดับเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยใช้สูตรการคำนวณหาอันตรภาคชั้นดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80\end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว นำมากำหนดช่วงค่าเฉลี่ยและความหมายของการวัดปัจจัยด้านวิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำได้ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	ดีมาก
ช่วงค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	ดี
ช่วงค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	ปานกลาง
ช่วงค่าเฉลี่ย	1.81 – 2.60	น้อย
ช่วงค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	น้อยมาก

ในส่วนของระดับของความผูกพันนั้น นำมากำหนดช่วงค่าเฉลี่ยและความหมายของระดับความผูกพันต่อการได้ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	มีความผูกพันต่อการมากที่สุด
ช่วงค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	มีความผูกพันต่อการมาก
ช่วงค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	มีความผูกพันต่อการปานกลาง
ช่วงค่าเฉลี่ย	1.81 – 2.60	มีความผูกพันต่อการน้อย
ช่วงค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	มีความผูกพันต่อการน้อยที่สุด

ทั้งนี้ปัจจัยด้านวิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านความผูกพันต่อการ เครื่องมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้จะใช้มาตรวัดแบบ Likert scale 5 ระดับ ในการวัด ซึ่งเป็นชุดของข้อความที่ผู้ตอบต้องประเมิน โดยตอบว่าเห็นด้วยหรือไม่มากนักเพียงใด

โดยคะแนนที่ได้ของผู้ตอบแต่ละรายจะเป็นผลรวมของทุกข้อ โดยแบ่งคำตอบในมาตรวัดออกเป็น 5 ช่วง คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (คะแนนเท่ากับ 5) เห็นด้วยมาก (คะแนนเท่ากับ 4) เห็นด้วยปานกลาง (คะแนนเท่ากับ 3) ไม่เห็นด้วย (คะแนนเท่ากับ 2) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (คะแนนเท่ากับ 1)



บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง” ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านความผูกพัน

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

X แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

B แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ

Beta แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

F แทน ค่าสถิติทดสอบที่ใช้พิจารณาในการแจกแจง แบบ F-distribution

t แทน สถิติทดสอบที่ใช้เปรียบเทียบใน t-distribution

Sig แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)

R แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R^2 แทน สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Multiple coefficient of determination)

R^2_{Adj} แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์แบบปรับค่าแล้ว

S_{Est} แทน ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์

ความหมายของตัวแปร

TN แทน การฝึกอบรม (Training)

Comp แทน การบริหารค่าตอบแทน (Compensation)

Emp แทน การมอบอำนาจ (Empowerment)

Perf แทน การบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance management)

CD แทน การพัฒนาอาชีพ (Career development)

TF แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

TS แทน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

IIA แทน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence: attributes)

IIB	แทน การมีอิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (Idealized influence: behaviors)
IM	แทน การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation)
IS	แทน การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)
IC	แทน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)
CR	แทน การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward)
MBEA	แทน การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management-by exception)
MBEP	แทน การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management-by exception)
LF	แทน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือขาดภาวะผู้นำ (Laissez-faire leadership)

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	233	60.80
ชาย	149	38.90
ค่าสูญหาย	1	0.30
อายุ (ปี)		
น้อยกว่า 26 ปี	45	11.70
26 – 30 ปี	102	26.60

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
31 -35 ปี	105	27.40
36 - 40 ปี	67	17.50
มากกว่า 40 ปี	39	10.20
ค่าสูญหาย	25	6.50
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	12.00
ปริญญาตรี	244	63.70
สูงกว่าปริญญาตรี	91	23.80
ค่าสูญหาย	2	0.50
สถานภาพการสมรส		
โสด	205	53.50
แต่งงาน	168	43.90
หย่าร้าง	8	2.10
ค่าสูญหาย	2	0.50
อายุงาน		
อายุงาน ≤ 5 ปี	188	49.10
5 ปี < อายุงาน ≤ 10 ปี	118	30.80
10 ปี < อายุงาน	73	19.10
ค่าสูญหาย	4	1.00
ระยะเวลาที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (ปี)		
5 ปี $\leq$ เลื่อนตำแหน่ง	306	79.90
5 ปี < เลื่อนตำแหน่ง ≤ 10 ปี	30	7.80
10 ปี < เลื่อนตำแหน่ง	14	3.70
ค่าสูญหาย	33	8.60

จากตารางที่ 8 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 383 คน แบ่งเป็นเพศหญิง 233 คน คิดเป็นร้อยละ 60.80 ส่วนเพศชาย 149 คน คิดเป็นร้อยละ 38.90 มีผู้ไม่ตอบคำถาม 1 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 0.30 ส่วนอายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 26 ปีถึง 35 ปี โดยอยู่ในช่วงอายุ

ระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 102 คน อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31-35 จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.60 และ 27.40 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 63.70 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมาเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 23.80 ส่วนสถานภาพสมรสของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานะโสดจำนวน 205 คนคิดเป็นร้อยละ 53.0 รองลงมามีสถานะแต่งงานจำนวน 168 คนคิดเป็นร้อยละ 43.90 อายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม อายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปีมีจำนวน 188 คนคิดเป็นร้อยละ 49.10 อายุงานระหว่าง 5 ปี ถึง 10 ปี มีจำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80 ส่วนอายุงานมากกว่า 10 ปีมีจำนวน 73 คนคิดเป็นร้อยละ 19.10 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งภายในระยะเวลา 5 ปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 79.90

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านวิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านความผูกพัน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนของวิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อการ

ตัวแปร	ผู้ตอบแบบสอบถาม (n=383)		ความหมาย
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
ตัวแปรอิสระ			
วิธปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practice)			
การฝึกอบรม (TN)	3.70	0.74	ดี
ค่าตอบแทน (Comp)	3.52	0.80	ดี
การมอบอำนาจ (Emp)	3.49	0.70	ดี
การบริหารผลปฏิบัติงาน (Perf)	3.49	0.70	ดี
การพัฒนาอาชีพ (CD)	3.34	0.86	ปานกลาง
ภาวะผู้นำ			
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF)	3.66	0.62	ดี
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS)	3.67	0.62	ดี
ผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ (PA)	3.36	0.86	ปานกลาง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	ผู้ตอบแบบสอบถาม (n=383)		ความหมาย
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
ตัวแปรตาม			
ความผูกพัน			
ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก (AC)	3.58	0.68	ดี
ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (CC)	3.26	0.70	ปานกลาง
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (NC)	3.27	0.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 สามารถอธิบายได้ว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ดีโดยค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านสามารถแสดงได้ดังนี้ วิธีปฏิบัติด้านการฝึกอบรมมีค่า 3.70 วิธีปฏิบัติด้านค่าตอบแทนมีค่า 3.52 วิธีปฏิบัติด้านการมอบหมายอำนาจอยู่ที่ 3.49 และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารผลปฏิบัติงานอยู่ที่ 3.49 ส่วนวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาอาชีพมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.34 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำนั้นภาวะผู้นำที่มีภาวะผู้นำอยู่ในเกณฑ์ที่ดีโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 ส่วนภาวะผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำนั้นอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.36 ส่วนระดับความผูกพันของพนักงานในด้านต่างๆ สามารถแสดงได้ดังนี้ ความผูกพันด้านความรู้สึกรักมีค่าเฉลี่ยที่ 3.58 ซึ่งอยู่ในระดับที่ดี ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.26 และ 3.27 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน และระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยองแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง มีอายุงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 พนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง มีระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านวิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 2.1 วิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน การฝึกอบรม มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 2.2 วิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน ค่าตอบแทน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 2.3 วิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน การมอบอำนาจ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 2.4 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน การบริหารผลปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หน่วยงาน โรงพยาบาลประกอบรยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 2.5 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน การพัฒนาอาชีพ มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน หน่วยงาน โรงพยาบาลประกอบรยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน หน่วยงาน ประกอบรยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หน่วยงาน ประกอบรยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 3.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หน่วยงาน ประกอบรยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

สมมติฐานที่ 3.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หน่วยงาน ประกอบรยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันด้านความรู้สึกจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

	ปัจจัย	ความผูกพันด้านความรู้สึก (AC)			
		Mean	Std. Deviation	(t/F)	Sig
เพศ	ชาย	3.67	0.74	1.80 (t)	.036
	หญิง	3.53	0.62		
อายุ	อายุ <= 25 ปี	3.48	0.64	3.13 (F)	.015
	25 ปี < อายุ <= 30 ปี	3.47	0.68		
	30 ปี < อายุ <= 35 ปี	3.57	0.63		
	35 ปี < อายุ <= 40 ปี	3.60	0.73		
	40 ปี < อายุ	3.90	0.75		
ระดับ การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.62	0.66	0.23 (F)	.799
	ปริญญาตรี	3.59	0.66		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.54	0.73		
สถานภาพ สมรส	โสด	3.55	0.70	0.88 (F)	.415
	แต่งงาน	3.61	0.64		
	หย่าร้าง	3.83	0.89		
อายุงาน	5 ปี <= อายุงาน	3.51	0.69	4.60 (F)	.011
	5 ปี < อายุงาน <= 10 ปี	3.56	0.58		
	10 ปี < อายุงาน	3.79	0.75		
ระยะเวลา ในการเลื่อน ตำแหน่ง	5 ปี <= เลื่อนตำแหน่ง	3.56	0.68	3.12 (F)	.046
	5 ปี < เลื่อนตำแหน่ง <= 10 ปี	3.55	0.64		
	10 ปี < เลื่อนตำแหน่ง	4.02	0.71		

จากตารางที่ 10 พบว่าเพศ อายุ อายุงาน และระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความผูกพันด้านความรู้สึกที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส ที่แตกต่างกันมีความผูกพันด้านความรู้สึกไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 11 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรจําแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ปัจจัย		ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (CC)			
		Mean	Std. Deviation	(t/F)	Sig
เพศ	ชาย	3.23	0.76	-0.67 (t)	.252
	หญิง	3.28	0.67		
อายุ	อายุ <= 25 ปี	3.37	0.56	1.42 (F)	.225
	25 ปี < อายุ <= 30 ปี	3.20	0.68		
	30 ปี < อายุ <= 35 ปี	3.20	0.70		
	35 ปี < อายุ <= 40 ปี	3.33	0.71		
	40 ปี < อายุ	3.39	0.83		
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.49	0.70	2.73 (F)	.065
	ปริญญาตรี	3.22	0.71		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.26	0.68		
สถานภาพสมรส	โสด	3.21	0.71	2.83 (F)	.060
	แต่งงาน	3.31	0.70		
อายุงาน	หย่าร้าง	3.73	0.38	0.66 (F)	.516
	5 ปี <= อายุงาน	3.26	0.66		
	5 ปี < อายุงาน <= 10 ปี	3.21	0.73		
ระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่ง	10 ปี < อายุงาน	3.33	0.78	1.25 (F)	.288
	เลื่อนตำแหน่ง <= 5 ปี	3.25	0.68		
ตำแหน่ง	5 ปี < เลื่อนตำแหน่ง <= 10 ปี	3.29	0.88	1.25 (F)	.288
	10 ปี < เลื่อนตำแหน่ง	3.56	0.73		

จากตารางที่ 11 พบว่าเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน และระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความผูกพันด้านการคงอยู่ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 12 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันด้านบรรทัดฐานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ปัจจัย		ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (NC)			
		Mean	S.D.	(t/F)	Sig
เพศ	ชาย	3.36	0.75	1.89 (t)	.030
	หญิง	3.22	0.71		
อายุ	อายุ <= 25 ปี	3.52	0.63	3.45 (F)	.009
	25 ปี < อายุ <= 30 ปี	3.27	0.75		
	30 ปี < อายุ <= 35 ปี	3.13	0.75		
	35 ปี < อายุ <= 40 ปี	3.23	0.67		
	40 ปี < อายุ	3.50	0.70		
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.47	0.64	2.42 (F)	.091
	ปริญญาตรี	3.22	0.76		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.31	0.68		
สถานภาพสมรส	โสด	3.28	0.74	0.24 (F)	.783
	แต่งงาน	3.28	0.72		
อายุงาน	หย่าร้าง	3.10	0.45	0.80 (F)	.450
	อายุงาน <= 5 ปี	3.29	0.72		
	5 ปี < อายุงาน <= 10 ปี	3.20	0.72		
ระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่ง	10 ปี < อายุงาน	3.31	0.77	0.25 (F)	.778
	ระยะเวลา เลื่อนตำแหน่ง <= 5 ปี	3.27	0.73		
	5 ปี < เลื่อนตำแหน่ง <= 10 ปี	3.27	0.75		
ตำแหน่ง	10 ปี < เลื่อนตำแหน่ง	3.41	0.78		

จากตารางที่ 12 พบว่าเพศ และอายุที่แตกต่างกันมีความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้าน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน และระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกโดยวิธี Enter ในการคัดเลือกตัวแปร

ปัจจัย	B	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.51		12.75	.000
TN	0.05	0.06	0.88	.377
Comp	0.13	0.15	2.18	.030
Emp	0.01	0.01	0.14	.888
Perf	-0.07	-0.08	-0.88	.382
CD	0.20	0.25	3.14	.002
S _{Eest} = 0.64 Durbin Watson = 1.75				
R = 0.34 R ² = 0.11 R ² _{Adj} = 0.12 F = 10.02 Sig. < .001				

*มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 13 พบว่าเมื่อพิจารณาโดยรวม ตัวแปรอิสระด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่า Sig. of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ 0.34 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) มีค่าเท่ากับ 0.11 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 11 และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรแล้ว พบว่าวิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทน วิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาอาชีพ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันด้านความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่าการพัฒนาอาชีพสามารถพยากรณ์ความผูกพันด้านความรู้สึกได้สูงสุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b, β) เป็น 0.20 กับ 0.25 รองลงมาเป็นวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน เป็น 0.13 กับ 0.15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนอยู่ในรูปของสมการถดถอยได้ดังนี้

สมการถดถอยที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized regression equation)

$$\text{ความผูกพันด้านความรู้สึกล} = 2.51 + 0.13(\text{Comp}) + 0.20(\text{CD})$$

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร โดยวิธี Enter ในการคัดเลือกตัวแปร

ปัจจัย	B	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.12		10.38	.000
TN	0.09	0.09	1.45	.148
Comp	0.17	0.19	2.82	.005
Emp	-0.08	-0.08	-1.02	.308
Perf	-0.02	-0.02	-0.18	.855
CD	0.16	0.20	2.49	.013
S _{Eest} = 0.66 Durbin Watson = 1.85				
R = 0.35 R ² = 0.12 R ² _{Adj} = 0.11 F = 10.28 Sig. < .001				

*มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 พบว่าเมื่อพิจารณาโดยรวม ตัวแปรอิสระด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่า Sig. of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ 0.35 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) มีค่าเท่ากับ 0.12 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 12 และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรแล้ว พบว่าวิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทน วิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาอาชีพ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันด้านความรู้สึกลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนสามารถพยากรณ์ความผูกพันด้านความรู้สึกลได้สูงสุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b, β) เป็น 0.17 กับ 0.19 รองลงมาเป็นวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาอาชีพ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูป

คะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานเป็น 0.16 กับ 0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนอยู่ในรูปของสมการถดถอยได้ดังนี้

สมการถดถอยที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized regression equation)

$$\text{ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร} = 2.12 + 0.17(\text{Comp}) + 0.16(\text{CD})$$

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยวิธี Enter ในการคัดเลือกตัวแปร

ปัจจัย	B	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.61		7.92	.000
TN	0.16	0.16	2.72	.007
Comp	0.10	0.11	1.58	.114
Emp	-0.03	-0.03	-0.45	.655
Perf	0.07	0.07	0.81	.419
CD	0.18	0.22	2.84	.005

$S_{\text{Est}} = 0.66$ Durbin Watson = 1.63
 $R = 0.44$ $R^2 = 0.19$ $R^2_{\text{Adj}} = 0.18$ $F = 17.92$ Sig. < .001

*มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 พบว่าเมื่อพิจารณาโดยรวม ตัวแปรอิสระด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานกับองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่า Sig. of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ 0.44 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R') มีค่าเท่ากับ 0.19 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 19 และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรแล้ว พบว่าวิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม วิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาอาชีพ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันด้านบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาอาชีพสามารถพยากรณ์

ความผูกพันด้านความรู้สึกได้สูงสุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b , β) เป็น 0.18 กับ 0.22 รองลงมาเป็นวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานเป็น 0.16 กับ 0.16 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนอยู่ในรูปของสมการถดถอยได้ดังนี้

สมการถดถอยที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized regression equation)

$$\text{ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน} = 1.61 + 0.16(\text{TN}) + 0.18(\text{CD})$$

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกโดยวิธี Enter ในการคัดเลือกตัวแปร

	ปัจจัย	B	Beta	t	Sig.
	(Constant)	2.02		8.86	.000
TF	IIA	0.25	0.26	2.78	.006
	IIB	0.02	0.02	0.18	.854
	IM	-0.06	-0.06	-0.64	.522
	IS	-0.02	-0.02	-0.21	.831
	IC	0.01	0.01	0.06	.951
TS	CR	0.11	0.11	1.13	.261
	MBEA	-0.05	-0.05	-0.56	.574
PA	MBEP	0.12	0.15	2.03	.043
	LF	0.07	0.11	1.44	.152

$S_{\text{Est}} = 0.63$ Durbin Watson = 1.86

$R = 0.39$ $R^2 = 0.15$ $R^2_{\text{Adj}} = 0.13$ $F = 7.54$ Sig. < .001

*มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 พบว่าเมื่อพิจารณาโดยรวม ตัวแปรอิสระด้านภาวะผู้นำทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่า Sig. of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ 0.39 และ

ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.15 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 15 และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรแล้ว พบว่าปัจจัยด้านมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตามด้านคุณลักษณะ (Idealized influence: attributes) และปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-Exception: Passive: MBEP) มีอิทธิพลทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันด้านความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่าปัจจัยด้านมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตามด้านคุณลักษณะ (Idealized influence: attributes) สามารถพยากรณ์ความผูกพันด้านความรู้สึกได้สูงสุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b , β) เป็น 0.25 กับ 0.26 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-exception: passive: MBEP) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานเป็น 0.12 กับ 0.15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถเขียนอยู่ในรูปของสมการถดถอยได้ดังนี้

สมการถดถอยที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized regression equation)

$$\text{ความผูกพันด้านความรู้สึก} = 2.02 + 0.25(\text{IIA}) + 0.12(\text{MBEP})$$

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน
ด้านการคงอยู่กับองค์กร โดยวิธี Enter ในการคัดเลือกตัวแปร

	ปัจจัย	B	Beta	t	Sig.
	(Constant)	3.10		13.31	.000
	IIA	0.12	0.12	1.27	.207
	IIB	0.04	0.04	0.43	.666
TF	IM	0.18	0.18	1.86	.064
	IS	0.00	0.00	0.03	.977
	IC	0.01	0.01	0.13	.894
TS	CR	-0.09	-0.08	-0.89	.374
	MBEA	0.06	0.06	0.70	.485
PA	MBEP	-0.12	-0.14	-1.89	.059
	LF	-0.20	-0.29	-3.82	.000
S _{Eest} = 0.64 Durbin Watson = 1.98					
R = 0.43 R ² = 0.18 R ² _{Adj} = 0.16 F = 9.32 Sig. < .001					

*มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 พบว่าเมื่อพิจารณาโดยรวม ตัวแปรอิสระด้านภาวะผู้นำทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่า Sig. of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ 0.43 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) มีค่าเท่ากับ 0.18 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 18 และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรแล้ว พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) เป็นปัจจัยเพียงด้านเดียวที่มีอิทธิพลด้านลบต่อการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์สามารถพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b, β) เป็น -0.20 กับ -0.29 ซึ่งสามารถเขียนอยู่ในรูปของสมการถดถอยได้ดังนี้

สมการถดถอยที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized regression equation)

$$\text{ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร} = 3.10 - 0.20(\text{LF})$$

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน
ด้านบรรทัดฐานโดยวิธี Enter ในการคัดเลือกตัวแปร

	ปัจจัย	B	Beta	t	Sig.
	(Constant)	2.42		10.40	.000
	IIA	0.14	0.13	1.51	.131
	IIB	0.08	0.08	0.91	.362
TF	IM	0.10	0.09	1.03	.302
	IS	0.08	0.07	0.75	.453
	IC	-0.08	-0.08	-0.86	.390
TS	CR	0.13	0.12	1.36	.176
	MBEA	0.04	0.04	0.49	.628
	MBEP	0.01	0.01	0.13	.894
PA	LF	-0.29	-0.39	-5.44	.000
S _{Eest} = 0.64 Durbin Watson = 1.75					
R = 0.49 R ² = 0.24 R ² _{Adj} = 0.22 F = 12.85 Sig. < .001					

*มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 พบว่าเมื่อพิจารณาโดยรวม ตัวแปรอิสระด้านภาวะผู้นำทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่า Sig. of F น้อยกว่า .05) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ 0.49 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) มีค่าเท่ากับ 0.24 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 24 และเมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรแล้ว พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) เป็นปัจจัยเพียงด้านเดียวที่มีอิทธิพลด้านลบต่อการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันด้านบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ารถพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปแบบมาตรฐาน (b, β) เป็น -0.29 กับ -0.39 ซึ่งสามารถเขียนอยู่ในรูปของสมการถดถอยได้ดังนี้

สมการถดถอยที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized regression equation)

$$\text{ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร} = 2.42 - 0.29(\text{LF})$$

จากผลการทดสอบดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตาราง 19

ตาราง 19 ผลทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
1. ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน และระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน หน่วยงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยองแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	ยอมรับ บางส่วน
1.1 พนักงาน หน่วยงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	ยอมรับ
1.2 พนักงาน หน่วยงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	ยอมรับ
1.3 พนักงาน หน่วยงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
1.4 พนักงาน หน่วยงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	ปฏิเสธ
1.5 พนักงาน หน่วยงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีอายุงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน	ยอมรับ
1.6 พนักงาน หน่วยงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน	ยอมรับ
2 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	ยอมรับ

ตาราง 16 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
2.1 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน การฝึกอบรม มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	ยอมรับ
2.2 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน ค่าตอบแทน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	ยอมรับ
2.3 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน การมอบอำนาจ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	ปฏิเสธ
2.4 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน การบริหารผลปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	ปฏิเสธ
2.5 วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน การพัฒนาอาชีพ มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	ยอมรับ
3 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร	ยอมรับ
3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	ยอมรับ
3.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	ปฏิเสธ
3.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง	ยอมรับ

ข้อวิจารณ์

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของ วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานที่ทำงานในโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยองจากจำนวนพนักงาน 383 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 60.80 อายุของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 26 ปีถึง 35 ปี จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 54 พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 63.70 ส่วนสถานภาพสมรสของพนักงานส่วนใหญ่มีสถานะโสดจำนวน 205 คนคิดเป็นร้อยละ 53.50 อายุงานของพนักงานส่วนใหญ่มีอายุนานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 188 คนคิดเป็นร้อยละ 49.10 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งภายในระยะเวลา 5 ปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 79.90 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความผูกพันด้านความรู้สึกละอยู่ในเกณฑ์ดี มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในระดับปานกลาง และมีความผูกพันด้านบรรทัดฐานในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.58 3.26 และ 3.27 ตามลำดับ ส่วนค่าสูญหายที่เกิดอาจสืบเนื่องมาจากผู้วิจัยได้ใส่หมายเลขกำกับ เอกสารแต่ละชุดเพื่อการติดตามผลการส่งเอกสารซึ่งอาจทำให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่อยากใส่ข้อมูลบางอย่างที่ระบุถึงตนเอง

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลต่อความผูกพัน

จากการศึกษาพบว่าลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน และระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่ง ส่งผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกละ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีอายุนานไม่ถึง 5 ปี แต่พนักงานส่วนใหญ่ไม่ใช่กลุ่มพนักงานที่อยู่กลุ่มเพื่งจบการศึกษาเพราะกลุ่มของพนักงานส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 26 ปี ถึง 35 ปี ซึ่งแสดงว่าพนักงานกลุ่มนี้อาจมีการเปลี่ยนงานหรือย้ายงานซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sheldon (1971 อ้างใน สาทิตรี พูลสมบัติ, 2550: 31) ซึ่งกล่าวว่า องค์กรประกอบที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรจะเกี่ยวข้องกับเพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง รวมถึงปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Meyer and Allen (1991) ที่นำเสนอว่าลักษณะส่วนบุคคลนั้นส่งผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกละ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Lok and Crawford (2004) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะของผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งพบว่าอายุมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ Newman and Sheikh (2012) ที่พบว่าอายุมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันด้านความรู้สึกละ และสอดคล้องกับการศึกษาของ ธนเดช ประสาททอง

(2554) ในเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการเปลี่ยนงานของพนักงาน ฝ่ายผลิต บริษัทแห่งหนึ่งในอำเภอหนองใหญ่ จังหวัดชลบุรี ซึ่งพบว่าปัจจัยด้านอายุมีความสัมพันธ์ต่อแนวโน้มการเปลี่ยนงาน และจากการศึกษายังพบอีกว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศและอายุ ส่งผลต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมากซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนานและมีตำแหน่งงานในระดับสูง ๆ มีแนวโน้มที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Allen and Meyer (1990) ที่ระบุว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐานเป็นความผูกพันอันเนื่องมาจากการะหน้าที่ โดยบุคคลรับรู้ถึงพันธะของตนเองต่อองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากสองตัวแปรได้แก่ การหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) ซึ่งแบ่งได้เป็นการหล่อหลอมทางครอบครัวและการหล่อหลอมในองค์กร เช่น จากวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและความจงรักภักดี และการแลกเปลี่ยน (Exchange) เช่น การได้รับรางวัล ไม่ว่าจะเป็นรางวัลทางสังคมและรางวัลจากองค์กร หรือการลงทุนขององค์กรในตัวบุคคล เช่น การพัฒนาพนักงาน ด้วยการฝึกอบรม การให้ทุน ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันเพื่อตอบแทนองค์กร ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวเมื่อคนมีอายุมากขึ้นมีตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ และเป็นที่ยอมรับของสังคมมากขึ้นทำให้บุคคลนั้นรู้สึกถึงภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติที่มีต่องานและผู้ติดตาม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ รันตญา กอกเชียงแสน (2556) ในเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟกเจอร์ (ประเทศไทย) ซึ่งพบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร

ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับกับการศึกษาของ Joo and Park (2010) ที่ศึกษาผลกระทบของลักษณะส่วนบุคคลด้านเป้าหมายในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้ และการพัฒนาผลป้อนกลับ ที่มีต่อความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันต่อองค์กร และความต้องการลาออก จากพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทชั้นนำในเกาหลีจำนวน 241 คน ซึ่งพบว่าลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร และไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการลาออกของพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กร

การอยู่รอดในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน องค์กรต้องมุ่งเน้นที่ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่เลียนแบบได้ยาก รวมถึงไม่สามารถนำไปรวมกับทรัพยากรอื่นได้ และทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นทรัพยากรที่ช่วยให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่ง วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยให้รักษามูลค่าที่สำคัญขององค์กรไว้ได้ (Shafiq *et al.*, 2013: 278) สอดคล้องกับการศึกษาของ Dyer and Reeves (1995) โดยทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงาน โดยระบุผลลัพธ์ที่ได้จากวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ พนักงาน องค์กร การเงิน และตลาด ซึ่งผลลัพธ์จากพนักงานจะสอดคล้องกับความรู้สึกที่แสดงออกมา ได้แก่ ความพึงพอใจ และความผูกพัน และรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมา จากการขาดงานและการลาออก ในการวิจัยนี้ได้ทำการวิจัยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) การมอบอำนาจ (Empowerment) การบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance management) และการพัฒนาอาชีพ (Career development) ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ที่ดีโดยค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านมีดังนี้ วิธีปฏิบัติด้านการฝึกอบรมมีค่า 3.70 วิธีปฏิบัติด้านค่าตอบแทนมีค่า 3.52 วิธีปฏิบัติด้านการมอบหมายอำนาจอยู่ที่ 3.49 และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารผลปฏิบัติงานอยู่ที่ 3.49 ส่วนวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาอาชีพมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.34 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ดังนี้

การฝึกอบรม (Training) จากการศึกษาพบว่า การฝึกอบรม มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานเท่านั้น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.16 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับแนวทฤษฎีของ Meyer and Allen (1991) ที่กล่าวว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) เป็นแนวคิดที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากภาระหน้าที่ (Obligation) โดยแสดงถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงพันธะของตนเองต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากสองตัวแปร ได้แก่ การหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) ซึ่งแบ่งได้เป็นการหล่อหลอมทางครอบครัวและการหล่อหลอมในองค์กร เช่น จากวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและความจงรักภักดี และการแลกเปลี่ยน (Exchange) เช่น การได้รับรางวัล ไม่ว่าจะเป็นรางวัลทางสังคมและรางวัลจากองค์กร หรือการลงทุนขององค์กรในตัวบุคคล เช่น การพัฒนาพนักงาน ด้วยการฝึกอบรม การให้ทุน ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันเพื่อตอบแทนองค์กร เป็นความรู้สึกว่าควรจะอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ Tannenbaum *et al.* (1991) ที่พบว่าการแสดงตัวตนของพนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการจ้างงาน ซึ่งการให้การฝึกอบรมแก่พนักงานส่งผลต่อการแสดงตัวตนของพนักงาน และส่งผลต่อการเพิ่มความยึดมั่น ทุ่มเทของพนักงาน ซึ่งวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พนักงานได้รับเป็นอย่างแรกสำหรับพนักงาน ใหม่คือ การฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมจะมีบทบาทสำคัญในกระบวนการทางสังคมสำหรับพนักงานจำนวนมาก ซึ่งพนักงาน

ร่วมงานจะมีความปรารถนาและความคาดหวังมากมายเมื่อได้ร่วมงานกับองค์กร และเมื่อความคาดหวังเหล่านั้นถูกเติมเต็ม พนักงานจะสามารถแสดงตัวตนร่วมกับองค์กรและมีความยึดมั่นทุ่มเทที่เพิ่มขึ้น ในทางกลับกันเมื่อไม่ได้รับการฝึกอบรมตามที่คาดหวังจะส่งผลต่อทัศนคติในด้านลบและความผูกพันที่ลดลง และส่งผลต่อการลาออกที่เพิ่มขึ้น แต่การศึกษาของ Owoyemi *et al.* (2011) พบว่าการฝึกอบรมนั้นเชื่อมโยงกับความผูกพันด้านความรู้สึกรัก ซึ่งเมื่อพนักงานรับรู้ได้ว่าการฝึกอบรมมีพร้อมตลอดเวลาเมื่อตนเองต้องการ ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกยึดติดผูกพันกับองค์กร ซึ่งพนักงานเหล่านั้นรู้สึกได้ว่าองค์กรมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและการสร้างความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยความผูกพันด้านความรู้สึกรักสามารถเพิ่มพูนได้จากการรับรู้ถึงโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Bartlett (2001) ที่พบว่าการฝึกอบรมนั้นมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันด้านความรู้สึกรัก โดยปัจจัยด้านการฝึกอบรมที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกรักได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม การเข้าถึงการฝึกอบรม การกระตุ้นในการเรียนรู้ การสนับสนุนการฝึกอบรมจากพนักงานอาวุโส และการรับรู้ถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม โดยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแจ้งต่อพนักงานถึงผลประโยชน์ที่ได้รับในการฝึกอบรม รวมถึงการเพิ่มพูนการกระตุ้นถึงสิ่งที่จะได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมนั้นยังสามารถเติมเต็มความอยากรู้ของพนักงานที่มีอายุน้อย (Shafiq *et al.*, 2013: 280) แต่ขัดแย้งกับการศึกษาของ Shahnawaz and Juyal (2006) ที่พบว่าการฝึกอบรมไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ค่าตอบแทน (Compensation) จากการศึกษาพบว่าค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.13 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Anvari *et al.* (2011) ที่พบว่า การบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันด้านความรู้สึกรัก โดยพบว่าค่าตอบแทนตามผลปฏิบัติงานนั้นมีอิทธิพลมากกว่าค่าตอบแทนตามความรู้ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Paik *et al.* (2007 cited in Rizal *et al.*, 2014: 64) ที่พบว่าค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันด้านความรู้สึกรัก โดยอิทธิพลทางบวกที่เกิดจากค่าตอบแทนนั้นมาจากค่าจ้างและแรงจูงใจที่มีต่อทัศนคติในการทำงานของแต่ละบุคคลซึ่งได้จากการรับรู้ถึงคุณค่าของแต่ละคนในองค์กรผ่านทางค่าตอบแทนที่แต่ละคนได้ทุ่มเทลงไป ซึ่งการให้ค่าตอบแทนหรือค่าจ้างที่เหมาะสมนั้นยังมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันด้านความรู้สึกรักเมื่อค่าจ้างที่ได้นั้นเป็นไปตามความคาดหวังของพนักงานใหม่ (Allen and Meyer, 1988 cited in Pinks, 1992: 17) ซึ่งสอดคล้องกับ Meyer and Allen (1997) ที่กล่าวไว้ว่าวิธีปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนเป็นสิ่งเชื่อมโยงการจ่ายเงินและผลประโยชน์ต่างๆที่สามารถดึงดูดและสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน และจากการศึกษายังพบว่าค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.174 ซึ่งสอดคล้องกับ Shafiq *et al.* (2013) ที่พบว่าค่าตอบแทนนั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยพบว่าค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้ รวมถึงการเพิ่มค่าตอบแทนตามระยะเวลาที่เหมาะสมส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งในการบริหารค่าตอบแทนนั้นต้องให้ความสำคัญทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยเมื่อพิจารณาในการให้ความสำคัญด้านภายนอกองค์กรนั้น ค่าตอบแทนของพนักงานในองค์กรต้องสามารถแข่งขันได้กับองค์กรอื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของการผูกพันด้านการคงอยู่ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ ทำงาน การที่คนผูกพันต่อองค์กร จะพยายามรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับและผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไป หากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกไปอย่างถาวร ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้น หรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป หากละทิ้งสภาพของ สมาชิกหรือลาออกไปอย่างถาวร ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้น หรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและถือเป็นแนวความคิดนี้ คือ ทฤษฎี Side – bet ของ Howard S. Becker ซึ่งสรุปได้ว่า การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่คน เปรียบเทียบชั่งน้ำหนักว่า ถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรเขาจะได้รับหรือต้องสูญเสียอะไรบ้าง Mayer and Allen (1991) แต่การศึกษานี้ขัดแย้งกับผลการศึกษาของ Nguyen *et al.* (2014) ที่พบว่าค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางต่อความผูกพันต่อองค์กรแต่ค่าตอบแทนไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของธนาคารในนครโฮจิมินห์ได้

การมอบอำนาจ (Empowerment) จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุพบว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการมอบอำนาจไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับการศึกษาส่วนใหญ่ที่พบว่า การมอบอำนาจมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร (Whitener, 2001 cited in Mathebulu, 2004; Jafari *et al.*, 2013; Kazlauskaitė *et al.*, 2009) และพบว่าการมอบอำนาจมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และยังขัดแย้งกับการศึกษาของ และยังขัดแย้งกับการศึกษาของ วิไลวรรณ แพรกสงฆ์ (2542) ซึ่งพบว่าการเพิ่มอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยการเพิ่มอำนาจในงานแก่บุคคลเป็นการลงทุนที่ดีเลิศในการที่จะช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรแก่สมาชิก Tebbit (1993 อ้างถึงใน วิไลวรรณ แพรกสงฆ์, 2542: 81) แต่การศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาส่วนหนึ่งของ Imran and Ahmed (2012) ที่พบว่า การมอบอำนาจนั้นมีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านความรู้สึก แต่ไม่อิทธิพลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่กับ

องค์การ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน การมอบอำนาจในการทำงานแก่พนักงานเริ่มต้นที่แนวคิดระหว่างการจัดบุคคล ภาระงาน เทคโนโลยี กระบวนการของข้อมูล การให้รางวัล และโครงสร้างขององค์การให้เหมาะกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การอย่างมากจะมีความรู้สึกยึดติดกับองค์การและปรารถนาที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จ แต่ผลการศึกษาเรื่องการมอบอำนาจนั้นได้ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกัน ซึ่งบางการศึกษาพบว่าการมอบอำนาจมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนบางการศึกษาพบว่าการมอบอำนาจมีความสัมพันธ์ด้านลบต่อความผูกพันต่อองค์การ ส่วนบางมิติของการมอบอำนาจมีความสัมพันธ์ด้านบวกและยังไม่มีสหสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ (Jafari *et al.*, 2013: 868)

การบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance) จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุพบว่าการบริหารผลปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาของ (Fletcher and Williams, 1996; Shahnawaz and Juyal, 2006; Salleh *et al.*, 2013) ที่พบว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารผลปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยผลปฏิบัติงานและรางวัลมีความสำคัญในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งขบวนการบริหารผลปฏิบัติงานนั้นไม่เพียงส่งเสริมผลประกอบการหรือบริการให้องค์การ การประเมินผลปฏิบัติงานยังเพิ่มพูนแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับ Beer (1984) ที่เสนอว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานควรให้ความสนใจต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และหาวิธีการประเมินที่อยู่บนพื้นฐานของการใช้นโยบายอิทธิพลของบุคลากรในกระบวนการนั้นๆ ซึ่งทำได้โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมโดยตรงในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร การที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมนี้จะทำให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ข้อมูลเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสที่จะได้พัฒนาการพิจารณาของตนเองอย่างละเอียดรอบครอบ และช่วยให้บุคคลกรรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรม สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรนั้นควรมีการประเมินแยกกันกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการบริหาร ซึ่งได้แก่ การประเมินเพื่อการจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ แต่เน้นในเรื่องความเสมอภาคของการให้รางวัลจะนำไปสู่ความพึงพอใจ ซึ่งระดับความพึงพอใจนี้จะนำไปสู่ระดับความผูกพันทั้งสูงและต่ำได้ ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีนำไปสู่รายได้ที่สูงขึ้น รางวัลทางสังคม และรางวัลทางจิตใจ เป็นต้น แต่การให้รางวัลต่างๆ เหล่านี้ควรมีความยุติธรรมและเสมอภาค จะทำให้ระดับความพึงพอใจสูงขึ้น เนื่องจากเขารู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ในทางกลับกันถ้าเขารู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ความไม่พึงพอใจก็จะสูงขึ้น (เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553: 122)

และการบริหารผลปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดควบคุมและจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์จากความได้เปรียบการแข่งขัน ซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะมีการระบุลักษณะของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กร โดยผ่านวิธีการวิเคราะห์งานส่วนการวัดประเมินการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับการวัดผลปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ในทุกๆ ด้านซึ่งเป็นวิธีการเดียวที่ใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานและส่วนสุดท้ายคือการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน (Performance feedback) เพื่อที่จะให้พนักงานสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย โดยผลของข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจะถูกนำไปเชื่อมโยงไว้กับระบบการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา ผ่านระบบการบริหารค่าตอบแทน (สุคนธ์ มณีรัตน์, 2554: 27)

การพัฒนาอาชีพ (Career development) จากการศึกษาพบว่าการพัฒนาอาชีพมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยผลจากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุพบว่าการพัฒนาอาชีพสามารถทำนายความผูกพันด้านความรู้สึกร่วม ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Younis *et al.* (2013) ที่พบว่าการพัฒนาอาชีพสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยการพัฒนานักงานมีความสำคัญต่อการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรและยังมีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งการพัฒนาอาชีพนั้นไม่ใช่แค่การเติมเต็มความต้องการของพนักงานเพียงอย่างเดียวแต่ขึ้นอยู่กับองค์กร โดยผ่านกระบวนการในการสร้างเส้นทางอาชีพให้กับพนักงานซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานและองค์กร จากบางการศึกษาการก้าวหน้าทางอาชีพไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวไปข้างหน้าเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยพบว่าพนักงานไม่เพียงหาโอกาสเพื่อความก้าวหน้าแต่ยังเกี่ยวกับการพัฒนา (Torrington and Hall, 1998 cited in Younis *et al.*, 2013: 1) เส้นทางอาชีพคือลำดับของตำแหน่งงานในชีวิตการทำงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งความสำเร็จในอาชีพไม่ใช่สิ่งจำเป็นที่พนักงานต้องทำงานอยู่กับองค์กรเพียงองค์กรเดียว ซึ่งสอดคล้องกับ Defillippi and Arthur (1994 cite in Younis *et al.*, 2013: 2) ที่กล่าวว่าเส้นทางอาชีพไม่จำเป็นต้องอยู่กับองค์กรเพียงองค์กรเดียว โดยเส้นทางอาชีพเป็นการวางแผนระยะยาวในการคิดถึงแผนและความต้องการในอนาคตเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Beer (1984) เมื่อบุคลากรได้รับการคัดเลือกให้เป็นสมาชิกขององค์กรแล้ว องค์กรจะต้องมีระบบการมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง และมีการลงโทษในกรณีที่บุคลากรมีความประพฤติหรือมีการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร แต่ในขณะเดียวกันพนักงาน

เหล่านี้นักก็ต้องการประสบความสำเร็จในอาชีพของตน ซึ่งการจัดการภายในองค์กรจะพิจารณาถึงมุมมองที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความเป็นอยู่ของพนักงาน และสังคมโดยผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากร (Employee career development) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์กร หลังจากที่ได้คัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กรแล้ว การพัฒนาบุคลากรนั้นถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่ต้องจัดการจะต้องจัดให้ เพื่อให้บุคลากรมีทักษะสำคัญที่หลากหลายเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันในอนาคต การพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงของสังคม เครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ โปรแกรมการศึกษาและฝึกอบรม โปรแกรมการเพิ่มคุณค่างาน การสอนงาน การให้คำแนะนำ การเป็นที่ปรึกษา และการให้การสนับสนุน และสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาบุคลากรคือ การติดตามผลการปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้รับการพัฒนา และเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จผู้บริหารและบุคลากรจะต้องร่วมมือกัน โดยการให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของ และสอดคล้องกับ Stevens *et al.* (1997 cited in Agba, 2010: 107) ที่กล่าวว่า การดำรงตำแหน่งอยู่ในตำแหน่งในระยะเวลานานส่งผลต่อความผูกพัน และยังพบว่ากลุ่มบุคคลที่มีความก้าวหน้าทางอาชีพที่ต่างกันมีทัศนคติต่อการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับการศึกษาของ Nguyen *et al.* (2014) ที่พบว่า การพัฒนาอาชีพไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารในนครโฮจิมินห์ 201 คน

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานของโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3.66 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 3.67 และภาวะผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำ 3.36 จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันทั้ง 3 ด้าน ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ไม่พบความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร และภาวะผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ด้านลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยหลายงาน (Lee, 2004; Lo *et al.*, 2009; ฤทธยา รัชตสวรรค์, ชมพูนุช จักรเพชร และ จันทิมา ธนาไพศาล, 2550; Chaudhry and Javed, 2012; มรุมนต์ แคมเทอร์เรนชัค, 2554) ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำเป็นอาวุธสำคัญขององค์กรผ่านทางหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร และส่งผลต่อผลผลิตที่เพิ่มขึ้นขององค์กร และยังมีอิทธิพลด้านบวกต่อความ

ผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (Chaudhry and Javed, 2012: 258) โดยในการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การสามารถอธิบายได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ ในงานวิจัยนี้พบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence attribute: IA) ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลด้านบวกต่อความผูกพันด้านความรู้สึกละโดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุเท่ากับ 0.25 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 Bass and Avolio (2004 อ้างใน เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553: 59) ได้กล่าวว่าปัจจัยคุณลักษณะของผู้นำจะสร้างบารมีหรือสิ่งยึดเหนี่ยว ทำให้เกิดอำนาจและความภาคภูมิใจแก่ผู้ตาม โดยมีลักษณะเอาจริงเอาจังจนเป็นที่ยอมรับให้ความสนใจตัวบุคคลและของสมาชิก ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Meyer and Allen (1991) ที่ระบุว่าความผูกพันด้านความรู้สึกละเป็นการแสดงถึงความยึดติดทางด้านจิตใจของบุคคลอยู่ในองค์การ การเข้าไปเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งบุคคลอยู่ในองค์การนั้นกระทำเพราะว่าเขาต้องการจะอยู่เนื่องจากได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่น่าพึงพอใจจากองค์การ ตลอดจนได้รับความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองการคาดหวังความต้องการพื้นฐานของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Lee (2004) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกละและยังสนับสนุนการศึกษาของ Bass and Avolio (1997 cited in Lee, 2004: 666) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่ในการยึดติดทางอารมณ์ของผู้ตามได้ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ชนะรัฐ เพ็ญประชา (2550) ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยพบว่าหัวหน้างานที่มีการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) จะมีการกระตุ้นพนักงานให้ใช้หลักการและเหตุผลในการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่างๆ รวมถึงการตระหนักถึงปัญหาและการพูดคุยร่วมกันในการแก้ปัญหาทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า และเกิดความภูมิใจที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการช่วยแก้ไขปัญหขององค์การและเกิดความยินดีที่จะอยู่กับองค์การต่อไป รวมถึงการสนับสนุนและการแนะนำที่ผู้ตามได้รับจากหัวหน้างานมีความสำคัญต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ (Lee, 2004: 667)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการศึกษาไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านพฤติกรรมผู้นำที่ให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward: CR) และปัจจัยผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management-by exception: MBE-A) ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกละ ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ

Lee (2004) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ Lo *et al.* (2009) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร Avolio and Bass (1991 อ้างใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552: 83) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมผู้นำที่ให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) และพฤติกรรมผู้นำบริหารแบบมีข้อยกเว้น (Management by exception) ซึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งสนใจความสัมพันธ์ทุกสิ่งทุกอย่าง ทั้งสิ่งที่จับต้องได้และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องรู้ว่าลูกน้องของตนต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามที่จะให้สิ่งที่ลูกน้องต้องการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจูงใจแก่ลูกน้อง เมื่อลูกน้องทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่ผู้นำต้องการ โดยที่ผู้นำจะมีเกณฑ์สำหรับการให้รางวัลกับลูกน้อง โดยระบุว่าบุคคลที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรก็ควรได้รับการพิจารณาและให้รางวัล ซึ่งถ้าไม่มีการสนับสนุนก็จะไม่มีการพัฒนามูลค่าขององค์กรอย่างต่อเนื่อง นั่นคือองค์กรต้องให้ความสำคัญ ตระหนักถึงความสามารถพิเศษของบุคคล ซึ่งทุกความสำเร็จที่เกิดขึ้นมาได้มาจากบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ ดังนั้นการให้รางวัลนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีศักยภาพในการบริหาร ทั้งนี้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงตรงที่พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะไม่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของผู้ตามแต่จะใช้สิ่งของ สิ่งต่างๆ ที่มีคุณค่าสร้างความพึงพอใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลกับผู้ตาม เพราะว่าผู้ตามจะได้ผลประโยชน์ผลตอบแทนจากผู้นำ แต่ในความเป็นจริงนั้นการที่พนักงานได้ทุ่มเทให้กับการทำงานแต่ไม่ใช่ทุกครั้งที่พนักงานเหล่านั้นจะได้ในสิ่งที่ตัวเองต้องการ ซึ่งทำให้เกิดความท้อแท้และความรู้สึกอยากทำงานลดลงตอบสนองต่อความรู้สึกที่ผิดหวัง และส่งผลต่อความรู้สึกยึดติดต่อองค์กร (Lee, 2004: 667)

ภาวะผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำ จากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านปัจจัยด้านผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ มีอิทธิพลด้านบวกต่อความผูกพันด้านความรู้สึก ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีอิทธิพลด้านลบ ต่อความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับการศึกษาของ Brown and Chair (2003) ที่พบว่าพฤติกรรมของผู้นำที่บริหารงานมีข้อยกเว้นเชิงรับ (Passive form) และพฤติกรรมของผู้นำที่ปล่อยตัวตามสบายมีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันด้านความรู้สึกและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยพฤติกรรมของผู้นำที่บริหารงานแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ (Passive form) จะมีพฤติกรรมแตกต่างกับพฤติกรรมผู้นำที่บริหารงานมีข้อยกเว้นเชิงรุก ตรงที่ผู้นำจะมีลักษณะพฤติกรรมมีพฤติกรรมจะไม่แทรกแซงเมื่อมีปัญหาจนกว่าปัญหานั้นจะอยู่ในขั้นรุนแรง จะคอยจนกว่าข้อผิดพลาดจะเกิดขึ้นแล้ว

จึงเข้าไปจัดการ มีความเชื่อถ้าไม่เกิดปัญหาไม่ต้องทำการแก้ไขปัญหา และจะเข้าไปแก้ไขปัญหาเมื่อปัญหานั้นเป็นปัญหารุนแรง เมื่อปัญหาเกิดขึ้นแล้ว เป็นผู้นำที่มีวิธีการทำงานที่ยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิมๆจนกว่าจะเกิดปัญหาขึ้น อีกพฤติกรรมหนึ่งของผู้นำที่เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ (Non leadership) หรือแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่บริหารงานแบบปล่อยตามสบาย มักจะขาดงานเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ที่สำคัญ ผู้นำมีพฤติกรรมที่วางมือปล่อยให้สิ่งต่างๆขับเคลื่อนไปเอง โดยที่ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่ตัดสินใจช้า วางตัวเฉย ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่ให้แรงจูงใจกับผู้ตาม หรือความช่วยเหลือกับผู้ตาม และไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมผู้นำที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552: 83) แต่การวิจัยนี้ขัดแย้งกับการศึกษาของ Lee (2004) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัย วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ซึ่งทำงานในส่วนสนับสนุน และปฏิบัติการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน และระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่ง แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ใช้วิเคราะห์ความถี่ของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ยใช้แปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้คู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล ค่า t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม ค่า F-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสามกลุ่มขึ้นไป และวิธีวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) แบบ Enter ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามหนึ่งตัวซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรอิสระมากกว่าสองตัวขึ้นไป โดยทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 383 คน ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 233 คน อายุของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 26 ปีถึง 35 ปี จำนวน 207 คน พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ส่วนสถานภาพสมรสของพนักงานส่วนใหญ่มีสถานะโสด มีจำนวน 205 คน อายุงานของพนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 188 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งภายในระยะเวลา 5 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความผูกพันด้านความรู้สึกละอยู่ในเกณฑ์ดี

มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในระดับปานกลาง และมีความผูกพันด้านบรรทัดฐานในระดับปานกลาง วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ได้แก่ด้านการฝึกอบรม ด้านค่าตอบแทน ด้านการมอบอำนาจ และด้านการบริหารผลปฏิบัติงาน ส่วนวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาอาชีพอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ลักษณะของภาวะผู้นำที่อยู่ในองค์กร ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในเกณฑ์ดี ส่วนระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่างๆ ต่อความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นชีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยมุ่งเน้นศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงานและระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่ง และพร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม ค่าตอบแทน การมอบอำนาจ การบริหารผลปฏิบัติงาน และการพัฒนาอาชีพ รวมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งมีผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันได้แก่ ปัจจัยด้าน เพศ อายุ อายุงาน และระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่ง ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ซึ่งผลที่ได้ยอมรับสมมติฐานที่ 1.1 สมมติฐานที่ 1.2 สมมติฐานที่ 1.5 และสมมติฐานที่ 1.6 ส่วนลักษณะส่วนบุคคลด้านอื่นได้แก่ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรสไม่ส่งผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งผลที่ได้ปฏิเสธสมมติฐานที่ 1.3 และสมมติฐานที่ 1.4 และยอมรับสมมติฐานที่ 1 เพียงกึ่งหนึ่ง

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมสามารถทำนายความผูกพันด้านบรรทัดฐาน แต่ปัจจัยด้านการฝึกอบรมไม่สามารถทำนายความผูกพันด้านความรู้สึก และความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ซึ่งผลที่ได้ยอมรับสมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนสามารถทำนายความผูกพัน

ด้านความรู้สึกและความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร แต่ปัจจัยด้านค่าตอบแทนไม่สามารถทำนายความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งผลที่ได้ยอมรับสมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการมอบอำนาจ และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารผลปฏิบัติงาน ไม่สามารถทำนายความผูกพันทั้งสามด้าน ซึ่งผลที่ได้ปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.3 และสมมติฐานที่ 2.4 ส่วนวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาอาชีพสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งผลที่ได้ยอมรับสมมติฐานที่ 2.5 ยอมรับสมมติฐานที่ 2 เพียงกึ่งหนึ่ง

จากผลการวิจัย เราสามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการที่สามารถช่วยพัฒนาและรักษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานไว้ได้ แต่จากการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่มีวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงด้านใดด้านหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ซึ่งวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านหนึ่งๆ เป็นเพียงส่วนประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับบริบททางสภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความคิดและพฤติกรรมของพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์การ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความผูกพันด้านความรู้สึก โดยปัจจัยด้านมีอิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (Idealized influence: attribute) เป็นตัวทำนายความผูกพันด้านความรู้สึก ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถทำนายความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งผลที่ได้ยอมรับสมมติฐานที่ 3.1 ปัจจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่สามารถทำนายความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งผลที่ได้ปฏิเสธสมมติฐานที่ 3.2 และปัจจัยภาวะผู้นำแบบแบบปล่อยตามสบายมีอิทธิพลด้านลบต่อความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งผลที่ได้ยอมรับสมมติฐานที่ 3.3 และโดยส่วนรวมยอมรับสมมติฐานที่ 3 เพียงกึ่งหนึ่ง

ข้อเสนอแนะ

ประโยชน์ของงานวิจัย

วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) เป็นสถิติในการทดสอบความสัมพันธ์ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทน การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพมีอิทธิพลด้านบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized influence: attribute) และพฤติกรรมของผู้นำในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Manage by exception: passive) มีอิทธิพลด้านบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีอิทธิพลด้านลบต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องทางทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานประกอบรถยนต์ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ต่อความผูกพันต่อองค์กรในอุตสาหกรรมนี้ยังมีการศึกษาอยู่น้อย และการศึกษาในครั้งนี้ยังช่วยสนับสนุนการศึกษาที่ผ่านมาในอดีตในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

จากผลการวิจัยพบว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานโรงงานประกอบรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นชิบอร์ค จังหวัดระยอง ได้แก่วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทน การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพ ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านมีอิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ และปัจจัยของผู้นำที่พฤติกรรมของผู้นำในด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Manage by exception: passive) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ฉะนั้นในการส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันที่สูงขึ้นจากปัจจัยเหล่านี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

คำตอบแทน จากงานวิจัยของนักวิจัยหลายท่านที่ผ่านมาในอดีตพบว่าคำตอบแทนนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยการให้ค่าจ้างที่ตรงกับความคาดหวังที่ตั้งไว้ของพนักงานใหม่ จะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานรวมถึงแนวโน้มที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป ถึงแม้ว่าความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรอาจจะเพิ่มสูงขึ้นในขณะที่ความทุ่มเทในการทำงานอาจจะลดลง หรืออาจกล่าวได้ว่าการได้ค่าจ้างที่สูงเป็นกำแพงในการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ในขณะที่ผลผลิตที่ได้ไม่มีการเพิ่มพูนหรือยกระดับขึ้น (Meyer *et al.*, 1989 cited in Pinks, 1992: 17) ซึ่งผู้บริหารควรพิจารณาการถึงความเหมาะสมในการกำหนดค่าจ้างและรางวัลต่อผลงานที่ได้รับจากพนักงาน แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาพบว่าความผูกพันกับคำตอบแทนนั้นมีความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในการจ่ายคำตอบแทนและรางวัลแก่พนักงาน ดังนั้นเมื่อผู้บริหารพิจารณาคำตอบแทนควรคำนึงถึงผลงานต่างๆ รวมถึงความเป็นธรรมในการพิจารณาในการประเมินผลงานอย่างเท่าเทียมกัน

การฝึกอบรม ปัญหาสำคัญของผู้บริหารหรือผู้จัดการทรัพยากรบุคคลในการควบคุมการลาออกของพนักงานนั้นนอกจากจะสูญเสียบุคลากรที่มีทักษะหรือประสบการณ์ ยังพบว่าองค์กรมีต้นทุนต่างๆ ที่ต้องเสียในการหาพนักงานงานเพื่อทดแทน เช่น การลงประกาศ การคัดเลือก การสรรหา และต้นทุนในการฝึกอบรม รวมถึงประสิทธิภาพของพนักงานใหม่ที่ยังไม่สามารถทดแทนพนักงานเก่า ซึ่งพนักงานเหล่านั้นยังต้องเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์กร และทักษะต่างๆ ในการทำงาน วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมจะช่วยสร้างทัศนคติในทางบวก รวมถึงเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรจากการรักษาพนักงานเหล่านั้น (Ashar *et al.*, 2013: 75) แต่เมื่อพิจารณาผลกระทบด้านการเงินของบริษัทจากค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมที่อาจเกิดขึ้น สามารถแบ่งเป็นค่าใช้จ่ายทางตรง (Direct cost) ได้แก่ค่าผู้ฝึกอบรมหรือค่าวิทยากร ค่าอุปกรณ์ในการเรียนการสอน รวมถึงค่าใช้จ่ายในการติดตามผลและดูแล ส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect-cost) ได้แก่ผลผลิตที่สูญเสียในช่วงที่พนักงานเหล่านั้นเข้าฝึกอบรมจนกระทั่งการฝึกอบรมนั้นสำเร็จ ซึ่งแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการสร้างและพัฒนาระบบการฝึกอบรมที่เหมาะสม พร้อมทั้งประเมินผลป้อนกลับที่ได้รับกลับมาต่อต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมของพนักงาน (Bartlett, 2001: 336)

การพัฒนาอาชีพ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร และการวางแผนกิจกรรมด้านอาชีพต่างๆ สามารถสร้างความผูกพันของพนักงาน แต่มีนักวิจัยบางท่านพบว่าคนที่พนักงานรับรู้ว่าคุณต้องทำงานอยู่ในตำแหน่งเดิมนานๆ นั้นจะส่งผลด้านตรงข้ามต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งในองค์กรสามารถแบ่งกลุ่มของพนักงานได้

เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่มีการเคลื่อนไหว และกลุ่มที่ติดอยู่กับที่หรือขาดโอกาส ซึ่งพนักงานทั้งสองกลุ่มนี้จะมีทัศนคติที่แตกต่างกันต่อการทำงาน ซึ่งในกลุ่มที่ติดอยู่กับนั้นมีผลกระทบในด้านตรงข้ามกับความผูกพันหลายประการ ได้แก่ แรงบันดาลใจในการทำงานลดลงเนื่องจากไม่สามารถคาดหวังต่ออนาคตของตนเอง การเห็นคุณค่าของตนเองลดลงซึ่งทำให้พนักงานเหล่านั้นไม่ยินดีที่จะเสี่ยงในการใช้ทักษะความสามารถของตนในการทำงาน (Agba *et al.*, 2010: 112) ปัจจุบันเห็นได้ชัดว่าพนักงานไม่เพียงพึงพอใจต่องานและผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรแล้ว แต่ยังมีปัจจัยอื่นที่พนักงานเหล่านั้นมีความต้องการ เช่น ทำงานในอาชีพที่ตนสนใจ ความเป็นส่วนตัว ความสามารถ และปัจจัยต่างๆ ที่เหมาะสมกับบริบทที่พนักงานเหล่านั้นประสบอยู่ ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรขึ้นอยู่กับระดับความพึงพอใจที่พนักงานเหล่านั้นต้องการ โดยความผูกพันของพนักงานขึ้นกับประสิทธิภาพของการบริหารการออกแบบและการดำเนินการที่ดีของโครงการพัฒนาอาชีพในองค์กร โดยผู้บริหารต้องใส่ใจต่อการพัฒนาอาชีพของพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยในการเพิ่มผลผลิตและความผูกพันของพนักงาน โดยสิ่งสำคัญในการตัดสินใจของการฝึกอบรมและการพัฒนามีความสำคัญอยู่สองด้านคือ ช่วยส่งเสริมการพัฒนาอาชีพโดยเพิ่มพูนทักษะของพนักงานและความชำนาญเพื่อช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นและเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง เหตุผลข้อที่สองคือความมั่นคงในงานที่เกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของพนักงานเหล่านั้น รวมถึงความผูกพันที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน (Shafiq *et al.*, 2013: 284) ซึ่งในการศึกษานี้แนะนำให้ผู้บริหารขององค์กรสนใจและลงทุนเรื่องการพัฒนาอาชีพในอนาคต การตั้งคณะกรรมการด้านการพัฒนาอาชีพ รวมถึงการโอกาสทางอาชีพของพนักงานในองค์กร โดยผู้วิจัยของเสนอแนวทางในการพัฒนาอาชีพของพนักงานดังนี้

1. องค์กรควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลิกภาพและความก้าวหน้าด้านอาชีพของพนักงาน และมีโครงการระยะยาวในการพัฒนาอาชีพของพนักงาน
2. พนักงานควรได้รับข้อมูลถึงโอกาสในการก้าวหน้าในองค์กรทั้งด้านการขยายหน่วยงานและการเลื่อนตำแหน่ง
3. องค์กรควรให้พนักงานมีการทำงานที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาพนักงานเหล่านั้นให้เหมาะสม รวมถึงพัฒนาทักษะงานที่เกี่ยวข้อง เช่นการหมุนเวียนงานในแผนกที่พนักงานสังกัดอยู่

สุดท้ายวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถึงแม้จะมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพัน แต่วิธีปฏิบัติดังกล่าวไม่สามารถพยากรณ์ความผูกพันได้ครบทุกด้าน ซึ่งในการสร้างความผูกพันต่อ

องค์กรนั้น องค์กรควรพัฒนาวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในทุกมิติไม่เน้นที่ด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งสามารถแสดงได้จากผลการวิจัยที่พบว่าวิธีปฏิบัติด้านการฝึกอบรม และวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาอาชีพนั้นอยู่ในกลุ่มของการพัฒนาพนักงานเหมือนกันแต่มีอิทธิพลต่อความผูกพันที่ต่างกัน องค์กรต้องพิจารณาปัจจัยอื่นควบคู่เพื่อพัฒนาวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ภาวะผู้นำขององค์กร ภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนในการแสดงบทบาทที่มีต่อคุณภาพของงานที่เกิดขึ้นรวมถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Lee, 2004: 669) องค์กรควรพยายามที่จะเลือกและรักษาคุณภาพความเป็นผู้นำสร้างการเปลี่ยนแปลงในหมู่ผู้นำเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของพนักงาน ซึ่งสามารถทำได้โดยการสัมภาษณ์รวมถึงการฝึกอบรมที่เพียงพอในการสร้างภาวะผู้นำ ส่วนภาวะผู้นำที่ขาดภาวะเป็นผู้นำเป็นผู้นำที่อาจไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้ตามหรือเกิดความรับผิดชอบในส่วนที่ตนต้องรับผิดชอบในงาน หรือเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีระดับความคิดริเริ่มต่ำหรือไม่พยายามที่จะมีส่วนร่วมหรือสร้างความสัมพันธ์ต่อพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยพนักงานจะไม่ชื่นชมหัวหน้างานที่ตนมองเห็นว่าไม่เต็มใจที่จะทุ่มเทเวลาในการทำงาน โดยภาวะภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือภาวะผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำนั้นส่งผลต่อความไม่พึงพอใจ ความไม่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของพนักงาน (Lee, 2004: 657) ซึ่งองค์กรควรตระหนักถึงผลเสียของหัวหน้างานที่ขาดภาวะผู้นำ โดยพัฒนาหัวหน้างานที่ขาดภาวะผู้นำเหล่านั้นให้มีภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน รวมถึงความผูกพันของพนักงานที่เพิ่มพูนขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้พบว่าวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์บางด้านไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันนั้นมีหลายด้าน ในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น และในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษากับประชากรกลุ่มอื่นเพราะวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อบริษัทหนึ่งแต่อาจไม่ส่งผลต่อบริษัทอื่น เนื่องจากบริบทและปัจจัยแวดล้อมของบริษัทที่แตกต่างกัน เพื่อสืบหาวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมและสามารถนำมาพัฒนาและใช้ได้เป็นมาตรฐานให้เหมาะกับกลุ่มบุคคล

2. ตรวจสอบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์การที่มีขนาดแตกต่างกัน อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจแตกต่างกัน ซึ่งบริษัทขนาดใหญ่ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ส่วนองค์การขนาดเล็กผู้นำอาจเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารขององค์กร



เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กฤตยา รัชตสวรรค์, ชมพูนุช จักรเพชร, และจันทิมา ธนาไพศาล. 2550. **ภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อความผูกพันและประสิทธิผลองค์กร โดยมีตัวแบบหน้าที่ทางสังคม และ/หรือมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมโยง** กรณีศึกษา บริษัท บริหารสินทรัพย์ A.B.C. จำกัด. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2554. **การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

การนิคมแห่งประเทศไทย. 2555. **บทบาทและหน้าที่หลักขององค์กร** (Online).
http://www.ieat.go.th/ieat/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=103&lang=th, 15 กรกฎาคม 2555.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. 2552. **อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จกกล สมพันธ์แพ. 2550. **การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย**. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชนะรัฐ เพ็ญประชา. 2550. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานชาย การเสริมสร้างอำนาจในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานขายอาหารและยาสดั้ว บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชนันดา โชติแดง. 2550. ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชัจจ์จันต์ ธรรมจินดา. 2553. เอกสารความรู้ สดร. สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงาน
ปลัดกระทรวงมหาดไทย. (อัคราณา)

ชุติมา สุวรรณประทีป. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการทรัพยากร
มนุษย์กับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล,
มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.

ณัฐชฎา หลั่งเพชร. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับสวัสดิการที่ได้รับจากการ
ปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ. สารนิพนธ์ศิลป
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอม
เกล้าพระนครเหนือ.

ณัฐวุฒิ โรจน์นิตติกุล. 2552. สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสน
ศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

คุณิดา เครือคำปิว. 2551. ลักษณะคุณภาพชีวิตการทำงาน ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
วัฒนธรรมองค์การกับการลาออกของพยาบาล โรงพยาบาลรามธิบดี โรงพยาบาลวิชัยยุทธ
และสถาบันมะเร็งแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เดชา ถ้าหิน. 2553. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาหม่อม อำเภอทุ่ง
ศรีอุดม จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ
ปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ตริณวลนุช กองผาพา. 2552. บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ศึกษากรณีวิสาหกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธนเดช ประสาททอง. 2554. ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการเปลี่ยนงานของพนักงาน ฝ่ายผลิต บริษัทแห่งหนึ่ง ในอำเภอหนองใหญ่ จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธนวัฒน์ บุญเจริญผล. 2551. ปัจจัยการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย. สารนิพนธ์ เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นฤนันท์ สุริยมณี และ ประเสริฐไชย สุขสอาด. 2554. “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร หน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล.” วารสารวิทยบริการ 22 (1): 30-40.

ปัญญา เอี่ยมสอาด. 2548. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของผู้จัดการฝ่ายบุคคล ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนในสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

พิมพ์พร สงวนพงษ์. 2549. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ทักษะคติต่อระบบคุณภาพ ISO 9000 และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ศึกษาเฉพาะกรณี: ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของสมาคมส่งเสริมการรับช่วงการผลิตไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เพ็ญพร ทองคำสุก. 2553. ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- เพ็ญอ อธิสา. 2551. การเปรียบเทียบวิธีการประมาณค่าสูญหายในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น. วิทยานิพนธ์สถิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทรกร ขวนพันธ์. 2554. การวิเคราะห์ข่าวและบทความทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหนังสือพิมพ์ภาษาไทยระหว่าง ปี พ.ศ. 2551-2553. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มธุมนต์ แคเทอร์เรนซ์. 2554. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพหุวัฒนธรรม ABC. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ยศพล ศักดิ์แพทย์. 2554. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพลอยงาม อำเภอปัว จังหวัดตราด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัตนญา กอกเชียงแสน. 2556. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟกเจอร์ (ประเทศไทย). วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัชรินทร์ วิจิตรวงษ์. 2548. การรับรู้บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต: กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์การจัดการ มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิไลวรรณ แพรกสงฆ์. 2542. การเพิ่มอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สถาบันยานยนต์ ศูนย์สารสนเทศยานยนต์. 2557. ตารางสถิติยานยนต์ไทย (Online).

http://data.thaiauto.or.th/iu3/index.php?option=com_flexicontent&view=category&cid=76&Itemid=83, 15 พฤษภาคม 2557.

สวรัตน์ สวชนไพบุลย์. 2548. ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สาวตรี พูลสมบัติ. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

สุกฤษฎี ลิ้มโพธิ์ทอง. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย รามคำแหง.

สุคนธ์ มณีรัตน์. 2554. การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุพจน์ สุไชยชนะ. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.

อำนาจ ชีระวนิช. 2553. การจัดการรุ่นใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: บริษัทมาเธอร์ บอส แพคเกจจิง จำกัด.

- Agba, A. M., F. Nkpoyen, and E. M. Ushie. 2010. "Career development and employee commitment in industrial organisations in Calabar, Nigeria." **Am. J. Sci. Ind. Res** 1 (2): 105-114.
- Al-Suwaihel, O. 2009. "Kuwaiti Female Leaders' Perspectives: The Influence of Culture on Their Leadership." **Journal of Public Administration and Policy Research** 1 (3): 55-62.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." **Journal of Occupational Psychology** 63 (1): 1-18.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer. 1996. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity." **Journal of Vocational Behavior** 49: 252-276.
- Antonakis, J., B. J. Avolio, and N. Sivasubramaniam. 2003. "Context and Leadership: An Examination of the Nine-factor Full-range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire." **The Leadership Quarterly** 14 (3): 261-295.
- Anvari, R., S. M. Amin, U. N. U. Ahmad, S. Seliman, and M. Garmsari. 2011. "The relationship between strategic compensation practices and affective organizational commitment" **Interdisciplinary Journal of Research in Business** 1 (2): 44-55.
- Armstrong, M. 2006. **A Handbook of Human Resource Management Practice**. 10th ed. Great Britain: Cambridge University Press.
- _____. 2009. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 11th ed. India: Replika Press Pvt Ltd.

- Ashar, M., M. M. Ghafoor, E. Munir, and S. Hafeez. 2013. "The impact of Perceptions of Training on Employee Commitment and Turnover Intention: Evidence from Pakistan." **International Journal of Human Resource Studies** 3 (1): 74-88.
- Avolio B. J., D. A. Waldman, and F. J. Yammarino. 1990. "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership." **Journal of European industrial training** 15 (4): 9-16.
- Avolio, B. J. and B. M. Bass. 2004. **Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and sampler set**. Mind Garden, Redwood City, CA (2004).
- Awan, M. R. and K. Mahmood. 2010. "Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture and Employee Commitment in University Libraries." **Library Management** 31 (4/5): 253-266.
- Barker, J. R. 1993. "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams." **Administrative Science Quarterly** 38 (3): 408-437.
- Bartlett, K. R. 2001. "The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field". **Human Resource Development Quarterly** 12 (4): 335-352.
- Bass, B. M. 1999. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership" **European Journal of Work and Organizational Psychology** 8 (1): 9-32.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. 1993. "Transformational Leadership and Organizational Culture." **PAQ SPRING**.
- Beer, M., B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills, and R. Walton. 1984. **Managing Human Assets**. New York: The Free Press.

Boselie, P., G. Dietz, and C. Boon. 2005. "Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research." **Human Resource Management Journal** 15 (3): 67-94.

Boxall, P. 1996. "The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm." **Human Resource Management Journal** 6 (3): 59-75.

Brown, B.B. and A.W. Chair. 2003. **Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors**. Doctor of Philosophy Thesis in Human Development, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Chaudhry, A. Q. and H. Javed. 2012. "Impact of Transactional Laissez Faire Leadership Style on Motivation." **International Journal of Business and Social Science** 3 (7): 258-264.

Cheng, Y. and M. S. Stockdale. 2003. "The Validity of the Three-component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context." **Journal of Vocational Behavior** 62: 465-489.

Curtis, B., W. E. Hefley, and S. A. Miller. 1995. **Overview of the People capability Maturity ModelSM**. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University. Pittsburgh, Pennsylvania 15213.

Curtis, B., W. E. Hefley, and S. A. Miller. 2009. **People Capability Maturity Model (P-CMM)**. 2nd ed. US: Carnegie Mellon.

Delaney, J. T. and M. A. Huselid. 1996. "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance." **Academy of Management Journal** 39 (4): 949-969.

- Dyer, L. and T. Reeves. 1995. "Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?". **The International Journal of Human Resource Management** 6 (3): 656-670.
- Fletcher, C. and R. Williams. 1996. "Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment." **British Journal of Management** 7: 169-179.
- Flood, P. C., N. Ramamoorthy, A. McDermott, and E. Conway. 2008. "Leadership, Human Resource Management and the Content of the Psychological Contract." **LINK Working Paper Series**.
- Gardner, T. M., L. M. Moynihan, H. J. Park, and P. M. Wright. 2001. "Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes." **CAHRS Working Paper** NY: Cornell University.
- Hafiza, N. S., S. S. Shah, H. Jamsheed, and K. Zaman. 2011. "Relationship Between Rewards and Employee's Motivation in The Non-Profit Organizations of Pakistan." **Business Intelligence Journal** 4 (2): 327-334.
- House, R. J. 1996. "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory." **Leadership Quarterly** 7 (3): 323-325.
- Huselid, M. A. 1995. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." **Academy of Management Journal** 38 (3): 635-672.
- Imran, A. and M. Ahmed. 2012. "Impact of human resource practices on organizational commitment: A study among service sector employees in Pakistan." **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business** 4 (2): 81-90.

- Jafari, V., M. A. Moradi, and M. Ahanchi. 2013. "An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment (Case study Kurdistan province electric staff)." **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business** 4 (12): 860-868.
- Jaros, S. J. 1997. "An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions." **Journal of Vocational Behavior** 51: 319-337.
- Joo, B. K. and S. Park. 2010. "Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback." **Leadership & Organization Development Journal** 31 (6): 482-500.
- Kazlauskaite, R., I. Buciunien, and L. Turauskas. 2009. "A Comparative Study Of Employee Empowerment In Danish And Lithuanian Hotels" **Transformations In Business & Economics** 8 (17): 66-85.
- Kirkpatrick, S. A. and E. A. Locke. 1991. "Leadership: Do Traits Matter?." **Academy of Management Executive** 5 (2): 48-60.
- Lee, J. 2004. "Effects of leadership and leader-member exchange on commitment." **Leadership & Organization Development Journal** 26 (8): 655-672.
- Lo, M.C., T. Ramayah, and H. W. Min. 2009. "Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry." **African Journal of Marketing Management** 1 (6): 133-139.

- Lok, P. and J. Crawford. 2004. "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment." **Journal of Management Development** 23 (4): 321-338.
- Lui, C. H. 2007. "Transactional, Transformational, Transcendental Leadership: Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership." **Workshop Six: Ethical Leadership in the Context of Globalization.**
- Mathebula, M. R. L. 2004. **Modelling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resource Management Practices and Organizational Trust.** Doctor of Philosophy Thesis in Economic and Management Sciences, University Of Pretoria.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen. 1991. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." **Human Resource Management Review** 1 (1): 61-89.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen. 1997. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application.** Neebury Park, CA: SAGE Publications, Inc.
- Molloy, P. L. 1998. "A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture." **Aquarius Consulting**
- Newman, A. and A. Sheikh. 2012. "Organizational Rewards and Employee Commitment: A Chinese Study." **Journal of Managerial Psychology** 27 (1): 71-89.
- Nguyen, T. N., K. N. Mai, and P. V. Nguyen. 2014. "Factors Affecting Employee's Organizational Commitment-A Study of Banking Staff in Ho Chi Minh City, Vietnam." **Journal of Advanced Management Science** 2 (1): 7-11.

- Owoyemi, O. A., M. Oyelere, T. Elegbede, and M. Gbajumo-Sheriff. 2011. "Enhancing Employees' Commitment to Organisation through Training." **International Journal of Business and Management** 6 (7): 280-286.
- Pink, G. J. 1992. **Facilitating Organizational Commitment Through Human Resource Practices**. Industrial Relations Centre, Queen's University, Kingston, Ontario, Canada K7L 3N6: Hewson & White Printing [Kingston] Ltd.
- Pfeffer, J. 1998. "Seven Practices of Successful Organizations." **California Management Review** 40 (2): 96-124.
- Prabhakar, G. V. and P. Ram. 2011. "Antecedent HRM Practices for Organizational Commitment." **International Journal of Business and Social Science** 2 (2): 55-62.
- Randeree, K. and A. G. Chaudhry. 2012. "Leadership – Style, Satisfaction and Commitment: An Exploration in the United Arab Emirates' Construction Sector." **Engineering, Construction and Architectural Management** 19 (1): 61-85.
- Rizal, M., M. S. Idrus, and R. M. Djumahir. 2014. "Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)." **International Journal of Business and Management Invention** 3 (2): 64-79.
- Salleh, M., A. Amin, S. Muda, and M. A. S. A. Halim. 2013. "Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitment." **Asian Social Science** 9 (2): 121-128.
- Shafiq M., M. Zia-ur-Rehman, and M. Rashid. 2013. "Impact of Compensation, Training and Development and Supervisory support on Organizational Commitment." **Compensation & Benefits Review** 45 (5): 278-285.

- Shahzad, K. and K. U. Rehman. 2010. "HR Practices and Leadership Styles as Predictors of Employee Attitude and Behavior: Evidence from Pakistan." **European Journal of Social Sciences** 14 (3): 417-426.
- Shahnawaz, M. G. and R. C. Juyal. 2006. "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations." **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology** 32 (3): 171-178.
- Solinger, O. N., W. Van Olffen, and R. A. Roe. 2008. "Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment." **Journal of Applied Psychology** 93 (1): 70-83.
- Suthiphan, S. 2010. **The Impact of Strategic Human Resource Management on Employee Attitudes Behavior and Work Outcome through Perceived Organization Support.** Doctor of Philosophy Thesis in School of Public Administration, National Institute of Development Administration.
- Tannenbaum, S.I., J. E. Mathieu, E. Salas, and J. A. Cannon-Bowers. 1991. "Meeting trainees' expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation." **Journal of Applied Psychology** 76 (6): 759-769.
- Tichy, N., C. Fombrun, and M. A. Devanna. 1981. "Strategic Human Resource Management." **Working paper.**
- Truss, C., L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. McGovern, and P. Stiles. 1997. "Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal." **Journal of Management Studies** 34: 53-73.
- Wright, P. M. and R. R. Kehoe. 2008. "Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination." **Asia Pacific Journal of Human Resources** 46: 6-20.

Wright, P. M. and T. M. Gardner. 2003. "The Human Resource-Firm Performance Relationship: Methodological and Theoretical Challenges." In D. Holman *et al.*, (eds.). **The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices.** Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 311-328.

Yiing, L. H. and K. Z. B. Ahmad. 2009. "The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance." **Leadership & Organization Development Journal** 30 (1): 53-86.

Younis, N., A. Akram, and R. A. K. Naseeb. 2013. "Career Development and Organizational Commitment: Case study of a Pharmaceutical Organization in United Kingdom." **International Journal of Scientific and Research Publications** 3 (12): 1-4.





ภาคผนวก ก
การหาค่าความสอดคล้อง

เรื่อง แบบตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวิถีปฏิบัติ
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ต่อระดับความผูกพันของพนักงาน
โรงงานผลิตรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยองของผู้เชี่ยวชาญ
เรียน ผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ปริญญาโท เรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัย
ด้านวิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ต่อระดับความผูกพันของ
พนักงานโรงงานผลิตรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง เป็นการรวบรวม
ข้อมูลเพื่อทำการวิจัยของนิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหาร
และพัฒนาอุตสาหกรรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตศรีราชา การ
ทำวิจัยนี้จะสำเร็จได้ หากปราศจากจากความร่วมมือจากท่าน จึงใคร่ขอความกรุณา ตอบ
แบบสอบถามตามความเป็นจริงทุกข้อด้วยตัวท่านเอง คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และไม่มี
ผลต่อการปฏิบัติงานของท่านทั้งสิ้น

คำชี้แจง

1. กรุณาพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปร แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ใน
ช่องผลการพิจารณา ถ้ามีข้อเสนอแนะ โปรดระบุ เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

+1 คือ เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามตัวแปรที่ระบุไว้

0 คือ เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามตัวแปรที่ระบุไว้

-1 คือ เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามตัวแปรที่ระบุไว้

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน
องค์การ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

โปรดตอบคำถามทุกข้อ และขอได้รับความขอบคุณที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบ
แบบสอบถาม

ขอแสดงความนับถือ

นายสุวิทย์ ภัคคินุรี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความตามความเป็นจริงเกี่ยวกับท่านและกรอกข้อมูลในช่องว่าง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

..... ปี

..... เดือน

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพสมรส

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หย่าร้าง

5. อายุงาน

..... ปี

..... เดือน

6. ระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่ง

..... ปี

..... เดือน

การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC)

ข้อ	รายการพิจารณา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม +1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่เหมาะสม -1	
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรม การฝึกอบรม หมายถึง การออกแบบเพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลทุกคนมีทักษะที่จำเป็นในการดำเนินการที่ได้รับมอบหมายไว้ ซึ่งการฝึกอบรมเป็นการระบุทักษะที่ต้องการในการดำเนินงานที่สำคัญๆ รวมถึงเป็นการระบุความต้องการในการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยงานและรวมถึงต้องแน่ใจได้ว่าแต่ละหน่วยรับการฝึกอบรมที่จำเป็นตามที่ต้องการ					
1	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมกับทักษะที่งานต้องการ				
2	บุคลากรในหน่วยงานได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมและจำเป็น ที่ช่วยสนับสนุนให้ทำงานที่ได้รับมอบหมาย				
3	บุคลากรในหน่วยงานได้รับโอกาสในการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง				
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน ค่าตอบแทน หมายถึง การออกแบบผลตอบแทนและผลประโยชน์ต่างนั้น ขึ้นอยู่กับผลงานและคุณค่าของพวกเขามีต่อองค์กร ซึ่งรวมถึงการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผน และการปรับเปลี่ยนตามช่วงเวลาของค่าตอบแทนจากผลการดำเนินงาน					
4	องค์กรของท่านมีการกำหนดรูปแบบที่ชัดเจน ในการให้ค่าตอบแทนการทำงาน และมีการสื่อสารให้พนักงานรับทราบอย่างทั่วถึง				
5	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามผลงานและความสามารถ				
6	องค์กรของท่านมีการปรับค่าตอบแทนตามระยะเวลาและเงื่อนไขที่กำหนดไว้				

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมอบอำนาจ การมอบอำนาจ หมายถึง การออกแบบเพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการใช้ความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อกลุ่มงาน และองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการมีส่วนร่วม การระงับข้อพิพาท และการสื่อสารต่างๆ					
7	องค์กรของท่านมีกระบวนการที่เหมาะสมในการรับเรื่องร้องเรียนของพนักงาน				
8	ท่านมีส่วนร่วมในงานต่างๆ อย่างเป็นทางการ เช่น งานปรับปรุงคุณภาพของกลุ่ม การแก้ปัญหา การอภิปรายรวมถึงแสดงความคิดเห็น และให้คำแนะนำต่างๆ				
9	ท่านสามารถทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกันกับบุคคลในแผนกอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตามเวลาที่เหมาะสม				
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารผลปฏิบัติงาน การบริหารผลปฏิบัติงาน หมายถึง การออกแบบเพื่อสร้างเกณฑ์ของการวัดประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน และส่วนบุคคลต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งรวมถึงการจัดเตรียมผลดำเนินงาน ป้อนกลับ และการเพิ่มพูนประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการบริหารผลปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับการสร้างเกณฑ์ของวัตถุประสงค์สำหรับวัดประสิทธิภาพของหน่วยงานและส่วนบุคคล การอภิปรายผลปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอรวมถึงระบุแนวทางที่จะเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน โดยการให้ข้อเสนอแนะเป็นระยะ ระบุการพัฒนาที่ต้องการ รวมถึงการจัดการปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
10	การวัดผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปในแนวทางเดียวกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน				
11	มีการประเมินงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยให้ท่านสามารถพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นอย่างมีทิศทาง				
12	ท่านมีโอกาสดำเนินการพูดคุยถึงแผนในการพัฒนาตัวเองร่วมกับหัวหน้า				

	งาน				
13	องค์กรของท่านมีการจัดการปัญหาที่เกิดจากการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม				
14	ผลงานที่โดดเด่นของท่านถูกนำมาประเมินอย่างเหมาะสม				
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาอาชีพ หมายถึง การออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคคลกรทั้งหมดมีแรงจูงใจและมีโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพ โดยในการพัฒนาอาชีพนั้นมีการหารือถึงทางเลือกของแต่ละบุคคล สร้างแผนพัฒนาส่วนบุคคล ติดตามความก้าวหน้าเทียบกับแผนนั้น รวมถึงระบุโอกาสในการฝึกอบรม และมีการมอบหมายงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในด้านอาชีพนั้น					
15	องค์กรของท่านได้กำหนดรูปแบบความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับพนักงานทุกคน				
16	องค์กรของท่านเสนอโอกาสในการก้าวหน้าด้านอาชีพที่เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของท่าน				
17	มีการกำหนดเป้าหมายอาชีพที่ชัดเจน โดยใช้ความรู้ความสามารถของท่าน ทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ซึ่งสามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของท่าน				
ภาวะผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ทำงานเชิงรุก เป็นจุดศูนย์รวมของผู้ตาม และเป็นผู้ช่วยเหลือผู้ตามให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถระบุลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยปัจจัย 5 อย่างดังต่อไปนี้ 1. มุ่งเน้นความสัมพันธระหว่างบุคคล (Individualized consideration) 2. สามารถกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา (Intellectual stimulation) 3. สามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 4. มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized influence) ซึ่งแบ่งเป็นด้านพฤติกรรมและทัศนคติ					
2	หัวหน้างานของท่านตรวจสอบข้อ				

	สมมุติฐานในเรื่องสำคัญๆ ด้วยการตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของสมมุติฐาน				
6	หัวหน้างานของท่านมักพูดถึงเรื่องความเชื่อและค่านิยมของตนเอง				
8	หัวหน้างานของท่านมักสอบถามความเห็นจากหลากหลายมุมมองในการแก้ปัญหา				
9	หัวหน้างานของท่านมักพูดถึงอนาคตในแง่ที่ดี				
10	หัวหน้างานของท่านมักทำให้ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกัน				
13	หัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะพูดถึงสิ่งจำเป็นที่ต้องทำให้สำเร็จ				
14	หัวหน้างานของท่านมักเน้นถึงความสำคัญในการมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการทำงาน				
15	หัวหน้างานของท่านมักใช้เวลาในการให้คำแนะนำและสอนงาน				
18	หัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่เห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว				
19	หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญต่อท่านมากกว่าเป็นผู้ร่วมงาน				
20	หัวหน้างานของท่านจะไม่แก้ไขปัญหามือปัญหานั้นยังไม่เป็นปัญหาที่รุนแรง				
21	หัวหน้างานของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี				
23	หัวหน้างานของท่านคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการตัดสินใจ				

25	หัวหน้างานของท่าน มักแสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่มีพลังความสามารถและเชื่อมั่นในตนเอง				
26	หัวหน้างานของท่าน เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ในการมองอนาคตอย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ				
29	หัวหน้างานของท่าน เข้าใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านความต้องการความสามารถ และแรงบันดาลใจ				
30	หัวหน้างานของท่านมักอธิบายให้ท่านเห็นปัญหาในมุมมองที่แตกต่างกัน				
31	หัวหน้างานของท่านให้คำแนะนำต่อท่านเพื่อพัฒนาจุดเด่นของตนเอง				
32	หัวหน้างานของท่านมักแนะนำวิธีการใหม่ๆเพื่อช่วยในการทำงาน				
34	หัวหน้างานของท่านมักเน้นย้ำถึงความสำคัญของการร่วมมือร่วมใจกันในการทำภารกิจต่างๆ				
36	หัวหน้างานของท่านมักแสดงความมั่นใจว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะสำเร็จ				
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง ผู้นำที่ต้องอาศัยการนำด้วยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และคำมั่นสัญญากับลูกน้อง ซึ่งสามารถระบุลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยปัจจัยดังนี้ 1. พฤติกรรมผู้นำที่ใหรางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) 2. พฤติกรรมผู้นำบริหารแบบมีข้อยกเว้น(Management by exception)					
1	หัวหน้างานของท่านให้การช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อให้ท่านมีความมุ่งมั่นกับการทำงานเป็นการต่างตอบแทน				
3	หัวหน้างานของท่านจะไม่เข้าไป				

	แทรกแซงเมื่อมีปัญหาจนกว่าปัญหานั้นจะอยู่ในระดับรุนแรง				
4	หัวหน้างานของท่านให้ความสนใจต่อสิ่งผิดปกติ และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น				
11	หัวหน้างานของท่านมีการอธิบายอย่างชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในงานต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้				
12	หัวหน้างานของท่านจะคอยจนกว่าปัญหาจะเกิดขึ้น แล้วจึงเข้าไปจัดการ				
16	หัวหน้างานของท่านบอกอย่างชัดเจนว่าใครจะได้อะไรเป็นการตอบแทนหากทำงานได้สำเร็จ ล่วง				
17	หัวหน้างานของท่านมักแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเป็นผู้ที่มีความเชื่อว่าหากปัญหาไม่เกิดก็ยังไม่ต้องทำการแก้ไข				
20	หัวหน้างานของท่านจะไม่แก้ไขปัญหาเมื่อปัญหานั้นยังไม่เป็นปัญหาที่รุนแรง				
22	หัวหน้างานของท่านพยายามที่จะแก้ไขข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดต่างๆ ของตนเอง				
24	หัวหน้างานของท่านจะติดตามความผิดพลาดทุกอย่างที่เกิดขึ้น				
27	หัวหน้างานของท่านมักชี้แนะเมื่อพบว่างานที่ท่านทำอยู่มีแนวโน้มจะผิดพลาด เพื่อแก้ไขให้ถูกต้อง				

35	หัวหน้างานของท่านมักแสดง ความพึงพอใจเมื่อท่านทำงาน สำเร็จ				
ภาวะผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่บริหารงานแบบปล่อยตามสบาย มักจะขาดงานเมื่อมี เหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการตัดสินใจและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเมื่อได้รับ มอบหมายให้ทำหน้าที่ที่สำคัญ ซึ่งองค์ประกอบโดยทั่วไปจะเป็นผู้ที่วางเฉยและขาดภาวะผู้นำ					
5	หัวหน้างานของท่านมักหลีกเลี่ยง การเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาต่างๆที่ เกิดขึ้น				
7	หัวหน้างานของท่านมักไม่อยู่เมื่อ ผู้อื่นต้องการ				
28	หัวหน้างานของท่านมักหลีกเลี่ยง การตัดสินใจต่างๆ				
33	หัวหน้างานของท่านมักจะรีรอใน การตอบข้อซักถามต่างๆ				
ความผูกพัน ด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective attachment) องค์การ เป็นการแสดงถึงความยึดติดทางด้าน จิตใจของบุคคลอยู่ในองค์การ การเข้าไปเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งบุคคล อยู่ในองค์การนั้นกระทำเพราะว่าเขาต้องการจะอยู่ เนื่องจากได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่น่า พึงพอใจจากองค์การ ตลอดจนได้รับความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองการคาดหวังความ ต้องการพื้นฐานของบุคคล ซึ่งจะทำให้พัฒนาการผูกติดทางอารมณ์ต่อองค์การ					
1	ท่านมีความสุขที่จะใช้เวลาที่ เหลืออยู่ในการประกอบอาชีพกับ องค์กรนี้ต่อไป				
2	ท่านมีความรู้สึกที่ว่า ปัญหาต่างๆ ขององค์กรคือปัญหาของท่านด้วย เช่นกัน				
3	ท่านไม่มีความรู้สึกที่ว่าเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กรนี้				
4	ท่านไม่มีความผูกพันทางจิตใจกับ องค์กรนี้				
5	ท่านไม่รู้สึกที่ว่าองค์กรที่ท่านทำงาน				

	อยู่เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว				
6	ท่านไม่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่				
ความผูกพันด้าน การคงอยู่กับองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance commitment) เป็นความผูกพันอันเนื่องมาจากการรับรู้ต้นทุนที่ต้องสูญเสียไปเมื่อออกจากงาน (Perceived costs) แสดงถึงการที่บุคคลผูกพันกับองค์กรของตนเอง เนื่องมาจากการรับรู้ว่าถ้าออกจากองค์กรไปแล้วจะเสียผลประโยชน์ที่ตนได้ลงทุนไว้กับองค์กร ขณะเดียวกันก็รับรู้ถึงการขาดทางเลือกของตนเองหรือรับรู้ถึงทางเลือกที่มีจำกัด					
7	การที่ท่านต้องทำงานอยู่ที่นี่ในขณะนี้ มีความสำคัญเทียบเท่ากับความต้องการของตัวท่านเอง				
8	เป็นเรื่องยากมากสำหรับท่าน ถ้าจะลาออกจากองค์กรในขณะนี้ แม้ว่าท่านอยากที่จะลาออกก็ตาม				
9	อาจจะเกิดความยุ่งยากต่อชีวิตของท่านเป็นอย่างมาก หากท่านตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ในขณะนี้				
10	ท่านมีความรู้สึกที่ว่ามีทางเลือกน้อยมาก หากท่านคิดที่จะลาออกจากองค์กรที่ท่านทำงานอยู่				
11	ท่านอาจพิจารณาไปทำงานที่อื่น ถ้าท่านไม่ได้ทุ่มเทให้กับองค์กรนี้เป็นอย่างมาก				
12	ผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างหนึ่งของ การออกจากองค์กรนี้ก็คือ จะทำให้ทางเลือกของการย้ายงานของท่านลดน้อยลงมาก				
ความผูกพัน ด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) เป็นแนวคิดที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Obligation) โดยแสดงถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงพันธะของตนเองต่อองค์กร ซึ่งเป็น					

ผลมาจากสองตัวแปรได้แก่ การหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) ซึ่งแบ่งได้เป็นการหล่อหลอมทางครอบครัวและการหล่อหลอมในองค์กร เช่น จากวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและความจงรักภักดี และการแลกเปลี่ยน (Exchange) เช่น การได้รับรางวัล ไม่ว่าจะเป็นรางวัลทางสังคม และรางวัลจากองค์กร หรือการลงทุนขององค์กรในตัวบุคคล เช่น การพัฒนาพนักงาน ด้วยการฝึกอบรม การให้ทุน ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันเพื่อตอบแทนองค์กร เป็นความรู้สึกว่าควรจะอยู่					
13	ท่านไม่ได้รู้สึกว่ามีข้อผูกมัดใดๆ กับองค์กรปัจจุบันของท่าน				
14	ท่านรู้สึกว่าไม่เป็นการยุติธรรม หากจะออกจากองค์กรนี้ในขณะนี้ แม้ว่าจะเป็นเพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง				
15	ท่านจะรู้สึกละอายใจหากท่านจะออกจากองค์กรนี้ในขณะนี้				
16	องค์กรแห่งนี้สมควรได้รับความจงรักภักดีจากท่าน				
17	ท่านจะไม่ออกจากองค์กรแห่งนี้ในขณะนี้ เพราะท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้คนในองค์กร				
18	ท่านรู้สึกว่า องค์กรแห่งนี้มีบุญคุณต่อท่านเป็นอย่างมาก				

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน

(.....)

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่.....

การคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม
(Index of Item Objective Congruence : IOC)

ข้อ	รายการพิจารณา	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ				IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
1	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมกับทักษะที่งานต้องการ	+1	+1	+1	+3	+1
2	ท่านได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นเพื่อดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายในเวลาที่เหมาะสม	-1	+1	+1	+1	+1
3	บุคลากรในหน่วยงานได้รับโอกาสในการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+3	+1
4	องค์กรของท่านมีการกำหนดรูปแบบที่ชัดเจน ในการให้ค่าตอบแทนการทำงาน และมีการสื่อสารให้พนักงานรับทราบอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+3	+1
5	ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามผลงานและความสามารถ	+1	+1	0	+2	+0.66
6	องค์กรของท่านมีการปรับค่าตอบแทนตามระยะเวลาและเงื่อนไขที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+3	+1
7	องค์กรของท่านมีกระบวนการที่เหมาะสมในการรับเรื่องร้องเรียนของพนักงาน	+1	+1	+1	+3	+1
8	ท่านมีส่วนร่วมในงานต่างๆ อย่างเป็นทางการ เช่น งานปรับปรุงคุณภาพของกลุ่ม การแก้ปัญหา การอภิปรายรวมถึงแสดงความคิดเห็น และให้คำแนะนำต่างๆ	+1	+1	+1	+3	+1
9	ท่านสามารถทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกันกับบุคคลในแผนกอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตามเวลาที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+3	+1
10	การวัดผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปในแนวทางเดียวกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน	+1	+1	+1	+3	+1
11	มีการการประเมินงานของท่าน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยให้ท่านสามารถพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+3	+1
12	ท่านมีโอกาสดำเนินการถึงแผนในการพัฒนาตัวเองร่วมกับ	+1	+1	+1	+3	+1

	หัวหน้างาน					
13	องค์กรของท่านมีการจัดการปัญหาที่เกิดจากการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+3	+1
14	ผลงานที่โดดเด่นของท่านถูกนำมาประเมินอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+3	+1
15	องค์กรของท่านได้กำหนดรูปแบบ ความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับพนักงานทุกคน	+1	+1	+1	+3	+1
16	องค์กรของท่านเสนอโอกาสในการก้าวหน้าด้านอาชีพที่เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	+3	+1
17	มีการกำหนดเป้าหมายอาชีพที่ชัดเจน โดยใช้ความรู้ความสามารถของท่าน ทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ซึ่งสามารถกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของท่าน	0	+1	+1	+2	+0.66
2	หัวหน้างานของท่านตรวจสอบขั้นตอนในการทำงานรวมถึงแนวทางในการแก้ปัญหาในประเด็นที่สำคัญๆ	0	-1	+1	0	0
6	หัวหน้างานของท่านมักพูดถึงเรื่องความเชื่อและค่านิยมของตนเอง	+1	-1	+1	+1	+0.33
8	หัวหน้างานของท่านมักสอบถามความเห็นจากหลากหลายมุมมองในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+3	+1
9	หัวหน้างานของท่านมักพูดถึงอนาคตในแง่ที่ดี	+1	+1	+1	+3	+1
10	หัวหน้างานของท่านมักทำให้ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+3	+1
13	หัวหน้างานของท่านมีความกระตือรือร้นที่จะพูดถึงสิ่งจำเป็นที่ต้องทำให้สำเร็จ	+1	+1	+1	+3	+1
14	หัวหน้างานของท่านมักเน้นถึงความสำคัญในการมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการทำงาน	+1	+1	+1	+3	+1
15	หัวหน้างานของท่านมักใช้เวลาในการให้คำแนะนำและสอนงาน	+1	+1	+1	+3	+1
18	หัวหน้างานของท่านเป็นบุคคลที่เห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	+3	+1
19	หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญต่อท่านมากกว่าเป็นผู้ร่วมงาน	0	+1	+1	+2	+0.66
20	หัวหน้างานของท่านจะไม่แก้ไขปัญหามือปัญหานั้นยังไม่เป็นปัญหาที่รุนแรง	0	+1	+1	+2	+0.66
21	หัวหน้างานของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	3	+1
23	หัวหน้างานของท่านคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณใน	+1	+1	+1	3	+1

	การตัดสินใจ					
25	หัวหน้างานของท่าน มักแสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่มีพลังความสามารถและเชื่อมั่นในตนเอง	+1	+1	+1	3	+1
26	หัวหน้างานของท่าน เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ในการมองอนาคตอย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ	+1	+1	+1	3	+1
29	หัวหน้างานของท่าน เข้าใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านความต้องการ ความสามารถ และแรงบันดาลใจ	+1	+1	+1	3	+1
30	หัวหน้างานของท่านมักอธิบายให้ท่านเห็นปัญหาในมุมมองที่แตกต่างกัน	+1	+1	+1	3	+1
31	หัวหน้างานของท่านให้คำแนะนำต่อท่านเพื่อพัฒนาจุดเด่นของตนเอง	+1	+1	+1	3	+1
32	หัวหน้างานของท่านมักแนะนำวิธีการใหม่ๆเพื่อช่วยในการทำงาน	+1	+1	+1	3	+1
34	หัวหน้างานของท่านมักเน้นย้ำถึงความสำคัญของการร่วมมือร่วมใจกันในการทำภารกิจต่างๆ	+1	+1	+1	3	+1
36	หัวหน้างานของท่านมักแสดงความมั่นใจว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะสำเร็จ	+1	+1	+1	3	+3
1	หัวหน้างานของท่านให้การช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อให้ท่านมีความมุ่งมั่นกับการทำงานเป็นการต่างตอบแทน	0	+1	+1	+2	+0.66
3	หัวหน้างานของท่านจะไม่เข้าไปแทรกแซงเมื่อมีปัญหาจนกว่าปัญหานั้นจะอยู่ในระดับรุนแรง	+1	+1	+1	+3	+1
4	หัวหน้างานของท่านให้ความสนใจต่อสิ่งผิดปกติ และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+3	+1
11	หัวหน้างานของท่านมีการอธิบายอย่างชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในงานต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	+1	+1	+1	+3	+1
12	หัวหน้างานของท่านจะคอยจนกว่าปัญหาจะเกิดขึ้น แล้วจึงเข้าไปจัดการ	0	+1	+1	+2	+0.66
16	หัวหน้างานของท่านบอกอย่างชัดเจนว่าใครจะได้อะไรเป็นการตอบแทนหากทำงานได้สำเร็จลุล่วง	+1	+1	+1	+3	+1
17	หัวหน้างานของท่านมักแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเป็นผู้ที่	0	+1	+1	+2	+0.66

	ความเชื่อว่าหากปัญหาไม่เกิดก็ยังไม่ต้องการแก้ไข					
20	หัวหน้างานของท่านจะไม่แก้ไขปัญหาเมื่อปัญหานั้นยังไม่ เป็นปัญหาที่รุนแรง	+1	+1	+1	+3	+1
22	หัวหน้างานของท่านพยายามที่จะแก้ไขข้อบกพร่องหรือความ ผิดพลาดต่างๆ ของตนเอง	+1	+1	+1	+3	+1
24	หัวหน้างานของท่านจะติดตามความผิดพลาดทุกอย่างที่ เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+3	+1
27	หัวหน้างานของท่านมักชี้แนะเมื่อพบว่างานที่ท่านทำอยู่มีแนว โน้มจะผิดพลาด เพื่อแก้ไขให้ถูกต้อง	+1	+1	+1	+3	+1
35	หัวหน้างานของท่านมักแสดงความพึงพอใจเมื่อท่านทำงาน สำเร็จ	+1	+1	+1	+3	+1
5	หัวหน้างานของท่านมักหลีกเลี่ยงการเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+3	+1
7	หัวหน้างานของท่านมักไม่อยู่เมื่อผู้อื่นต้องการ	+1	+1	+1	+3	+1
28	หัวหน้างานของท่านมักหลีกเลี่ยงการตัดสินใจต่างๆ	0	+1	+1	+2	+0.66
33	หัวหน้างานของท่านมักจะรีรอในการตอบข้อซักถามต่างๆ	0	+1	+1	+2	+0.66
1	ท่านมีความสุขที่จะใช้เวลาที่เหลืออยู่ในการประกอบอาชีพ กับองค์กรนี้ต่อไป	+1	+1	+1	+3	+1
2	ท่านมีความรู้สึกว่ ปัญหาต่างๆ ขององค์กรคือปัญหาของ ท่านด้วยเช่นกัน	+1	+1	+1	+3	+1
3	ท่านไม่มีความรู้สึกว่ท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	+1	+1	+1	+3	+1
4	ท่านไม่มีความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรนี้	0	+1	+1	+3	+1
5	ท่านไม่รู้สึกว่องค์กรที่ท่านทำงานอยู่เป็นส่วนหนึ่งของ ครอบครัว	0	+1	+1	+3	+1
6	โดยส่วนตัวแล้ว องค์กรนี้มีความสำคัญกับท่านเป็นอย่างมาก	+1	+1	+1	+3	+1
7	การที่ท่านต้องทำงานอยู่ที่นี้ในขณะนี้ มีความสำคัญ เทียบเท่ากับความต้องการของตัวท่านเอง	0	+1	+1	+2	+0.66
8	เป็นเรื่องยากมากสำหรับท่าน ถ้าจะลาออกจากองค์กรใน ขณะนี้ แม้ว่าท่านอยากที่จะลาออกก็ตาม	0	+1	+1	+2	+0.66
9	อาจจะเกิดความยุ่งยากต่อชีวิตของท่านเป็นอย่างมาก หาก	+1	+1	+1	+3	+1

	ท่านตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ในขณะนี้					
10	ท่านมีความรู้สึกว่าคุณมีทางเลือกน้อยมาก หากท่านคิดที่จะลาออกจากองค์กรที่ท่านทำงานอยู่	+1	+1	+1	+3	+1
11	ท่านอาจพิจารณาไปทำงานที่อื่น ถ้าท่านไม่ได้ทุ่มเทให้กับองค์กรนี้เป็นอย่างมาก	+1	+1	+1	+3	+1
12	ผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างหนึ่งของการออกจากองค์กรนี้ก็คือจะทำให้ทางเลือกของการย้ายงานของท่านลดน้อยลงมาก	+1	+1	+1	+3	+1
13	ท่านไม่ได้รู้สึกว่ามีข้อผูกมัดใดๆ กับองค์กรปัจจุบันของท่าน	+1	+1	+1	+3	+1
14	ท่านรู้สึกว่าการไม่เป็นการยุติธรรมหากจะออกจากองค์กรนี้ในขณะนี้ แม้ว่าจะเป็นเพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง	+1	+1	+1	+3	+1
15	ท่านจะรู้สึกสบายใจหากท่านจะออกจากองค์กรนี้ในขณะนี้	+1	+1	+1	+3	+1
16	องค์กรแห่งนี้สมควรได้รับความจงรักภักดีจากท่าน	+1	+1	+1	+3	+1
17	ท่านจะไม่ออกจากองค์กรแห่งนี้ในขณะนี้ เพราะท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้คนในองค์กร	+1	+1	+1	+3	+1
18	ท่านรู้สึกว่าคุณมีบุญคุณต่อท่านเป็นอย่างมาก	1	+1	+1	+2	+1



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้า

เรื่อง ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ต่อระดับความผูกพันของพนักงานโรงงานผลิตรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดวัตถุประสงค์เพื่อการวิจัยประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งแบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิดแต่อย่างใด ขอความกรุณาท่านตอบคำถามให้ตรงกับความรู้สึกและความเป็นจริงของท่านให้มากที่สุด และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่าน และผู้วิจัยจะนำเสนอผลเป็นภาพรวม โดยแบบสอบถามมีทั้งหมด 9 หน้าแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดของท่านที่มีต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยระดับความคิดเห็นสามารถอธิบายได้ดังนี้

ระดับความคิดเห็นที่เป็นเรื่องความเห็นด้วยสามารถระบุเป็นเชิงปริมาณได้ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คือ 5
เห็นด้วย	คือ 4
เห็นด้วยปานกลาง	คือ 3
ไม่เห็นด้วย	คือ 2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	คือ 1

ส่วนระดับความคิดเห็นในด้านภาวะผู้นำสามารถระบุเป็นเชิงปริมาณได้ดังนี้

เสมอๆหรือบ่อยมาก	คือ 8 ครั้งขึ้นไปใน 10 ครั้ง
บ่อยๆ ครั้ง	คือ 6 ถึง 7 ครั้งใน 10 ครั้ง
บางครั้ง	คือ 3 ถึง 5 ครั้งใน 10 ครั้ง
นานๆ ครั้ง	คือ 1 ถึง 2 ครั้งใน 10 ครั้ง
ไม่เคยเลย	คือ ไม่เคยเลย

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้เป็นพนักงานประจำของบริษัททั้งในส่วนสนับสนุนและส่วนปฏิบัติการ

ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านกรุณาใช้เวลาและตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความตามความเป็นจริงเกี่ยวกับท่านและกรอกข้อมูลในช่องว่าง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

..... ปี

..... เดือน

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพสมรส

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หย่าร้าง

5. อายุงาน

..... ปี

..... เดือน

6. ระยะเวลาที่ผ่านมาที่ท่านได้เลื่อนขั้น/ตำแหน่งล่าสุด (ใส่อายุงานในกรณีที่ท่านยังไม่ได้

เลื่อนขั้น/ตำแหน่ง ตั้งแต่ร่วมงานกับบริษัท)

..... ปี

..... เดือน

ส่วนที่ 2 แบบวัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย✓ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 คำตอบดังนี้

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉยๆ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
1	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมกับทักษะงานที่ต้องการ					
2	บุคลากรในหน่วยงานได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็น สำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย					
3	บุคลากรในหน่วยงานได้รับโอกาสในการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง					
4	องค์กรของท่านมีการกำหนดรูปแบบที่ชัดเจน ในการให้ค่าตอบแทนการทำงาน					
5	การให้ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมตามผลงานและความสามารถ					
6	องค์กรของท่านมีการปรับค่าตอบแทนเป็นระยะตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้					
7	องค์กรของท่านมีกระบวนการที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการรับเรื่องร้องเรียนของพนักงาน					
8	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ตามอำนาจหน้าที่					
9	พนักงานในหน่วยงานมีการสื่อสารเกี่ยวกับงานกับบุคลากรในหน่วยงานอื่นเพื่อแก้ไขปัญหและทำงานให้สำเร็จทันเวลา					
10	มีการวัดผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
11	มีการพูดคุยเกี่ยวกับผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาวิธีการที่จะช่วยให้ท่านสามารถปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น					11
12	ท่านมีโอกาสดำเนินการถึงแผนในการพัฒนาตัวเองร่วมกับหัวหน้างาน					
13	องค์กรของท่านมีการจัดการปัญหาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเหมาะสม					
14	ผลงานที่โดดเด่นของท่านถูกนำมาประเมินอย่างเหมาะสม					
15	องค์กรของท่านได้กำหนดรูปแบบความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับพนักงานทุกคน					
16	องค์กรของท่านมีกระบวนการพัฒนาบุคลากร ความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับพนักงานทุกคน					
17	ท่านมีโอกาสดำเนินการตามสายงานหลักขององค์กร					

แบบวัดภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่องว่างโดยพิจารณาว่าแต่ละข้อที่เกิดขึ้นตรงกับหัวหน้างานของท่านบ่อยมากน้อยเพียงใดเพียงข้อละ 1 คำตอบ

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เสมอๆ หรือ บ่อย มาก	บ่อยๆ ครั้ง	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย เลย
1	ท่านได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากหัวหน้าของท่านเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทการทำงานของท่าน					
2	หัวหน้าของท่าน มีการทบทวนสมมติฐานสำคัญๆ ของปัญหาต่างๆ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่					
3	หัวหน้าของท่านจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาจนกว่าปัญหานั้นจะอยู่ในระดับที่รุนแรง					
4	หัวหน้าของท่านให้ความสนใจต่อสิ่งผิดปกติ ข้อผิดพลาด ข้อยกเว้นและสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน					
5	หัวหน้าของท่านมักหลีกเลี่ยงการที่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับประเด็นสำคัญต่างๆ ที่เกิดขึ้น					
6	หัวหน้าของท่านมักไม่อยู่เมื่อผู้อื่นต้องการ					
7	หัวหน้าของท่านมักสอบถามความเห็นจากหลากหลายมุมมองในการแก้ปัญหา					
8	หัวหน้าของท่านมักพูดถึงอนาคตในแง่ที่ดี					
9	หัวหน้าของท่านมักทำให้ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกัน					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เสมอๆ หรือ บ่อย มาก	บ่อยๆ ครั้ง	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย เลย
10	หัวหน้าของท่านมีการอธิบายและกำหนดอย่างชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานในส่วนใดเพื่อให้งานบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้					
11	หัวหน้าของท่าน จะคอยจนกว่าปัญหาเกิดขึ้นแล้วจึงจะเข้าไปจัดการ					
12	หัวหน้าของท่านพูดถึงสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จอย่างกระตือรือร้น					
13	หัวหน้าของท่าน อธิบายอย่างชัดเจนถึง ความสำคัญของการมีความตั้งใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
14	หัวหน้าของท่านใช้เวลาในการให้คำแนะนำ และสอนงาน					
15	หัวหน้าของท่านอธิบายอย่างชัดเจนว่าจะได้รับอะไรเป็นผลตอบแทนเมื่อทำงานได้สำเร็จลุล่วง					
16	หัวหน้าของท่านมักแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า เป็นผู้ที่มีความเชื่อในคำพูดที่ว่า “ถ้าไม่เสียก็ไม่ต้องซ่อม”					
17	หัวหน้าของท่านเป็นบุคคลที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
18	หัวหน้าของท่านเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและปฏิบัติต่อท่านในฐานะปัจเจกบุคคล					
19	หัวหน้างานของท่านจะไม่แก้ปัญหาก่อนว่าปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง					
20	หัวหน้าของท่านปฏิบัติตนเป็นที่น่านับถือ					
21	หัวหน้าของท่านเอาใจใส่ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ความผิดพลาด รวมถึงข้อร้องเรียนต่างๆ					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เสมอๆ หรือ บ่อย มาก	บ่อยๆ ครั้ง	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่ เคย
22	หัวหน้าของท่านคำนึงถึงผลกระทบทางจริยธรรมที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ					
23	หัวหน้าของท่านติดตามความผิดพลาดทุกอย่างที่เกิดขึ้น					
24	หัวหน้าของท่านมักแสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่มีพลังความสามารถและเชื่อมั่นในตนเอง					
25	หัวหน้าของท่านสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของอนาคตได้อย่างชัดเจน					
26	หัวหน้าของท่านจูงนำท่านเมื่อพบว่างานที่ท่านทำไม่ได้มาตรฐาน					
27	หัวหน้าของท่านมักหลีกเลี่ยงการตัดสินใจต่างๆ					
28	หัวหน้างานท่านเข้าใจว่าท่านมีความแตกต่างจากผู้อื่น ทั้งด้านความต้องการ ความสามารถ และแรงบันดาลใจ					
29	หัวหน้าของท่านอธิบายให้ท่านเห็นปัญหาในมุมมองที่แตกต่าง					
30	หัวหน้าของท่านให้คำแนะนำต่อท่านเพื่อพัฒนาจุดเด่นของตนเอง					
31	หัวหน้าของท่านแนะนำวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยในการทำงานให้สำเร็จ					
32	หัวหน้าของท่านมักจะรีรอในการแก้ไขปัญหาที่เร่งด่วน					
33	หัวหน้าของท่านเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในภาระกิจที่ต้องทำ					
34	หัวหน้าของท่านแสดงความมั่นใจว่างานจะสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้					
35	หัวหน้าของท่านมักแสดงความมั่นใจว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะสำเร็จ					

แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 คำตอบดังนี้

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	ท่านมีความสุขที่จะใช้เวลาที่เหลืออยู่ในการประกอบอาชีพกับองค์กรนี้ต่อไป					
2	ท่านมีความรู้สึกว่ ปัญหาต่างๆ ขององค์กรคือปัญหาของท่านด้วยเช่นกัน					
3	ท่าน <u>ไม่</u> มีความรู้สึกว่ท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้					
4	ท่าน <u>ไม่</u> มีความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรนี้					
5	ท่าน <u>ไม่</u> รู้สึกว่องค์กรที่ท่านทำงานอยู่เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว					
6	โดยส่วนตัวแล้ว องค์กรนี้มีความสำคัญกับท่านเป็นอย่างมาก					
7	การที่ท่านต้องทำงานอยู่ที่นี้ในขณะนี้ นั้น มีความสำคัญเทียบเท่ากับความต้องการของตัวท่านเอง					
8	เป็นเรื่องยากมากสำหรับท่าน ถ้าจะลาออกจากองค์กรในขณะนี้ แม้ว่าท่านอยากที่จะลาออกก็ตาม					
9	อาจจะเกิดความยุ่งยากต่อชีวิตของท่านเป็นอย่างมาก หากท่านตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ในขณะนี้					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉยๆ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
10	ท่านมีความรู้สึกว่าคุณมีทางเลือกน้อยมาก หากท่านคิดที่จะลาออกจากองค์กรที่ท่าน ทำงานอยู่					
11	ผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างหนึ่งของการออก จากองค์กรนี้ก็คือ จะทำให้ทางเลือกของ การย้ายงานของท่านลดน้อยลงมาก					
12	ท่านรู้สึกว่าไม่เป็นการยุติธรรมหากจะออก จากองค์กรนี้ในขณะนี้ แม้ว่าจะเป็นเพื่อ ผลประโยชน์ของตัวเอง					
13	ท่านจะรู้สึกสบายใจหากท่านจะออก จากองค์กรนี้ในขณะนี้					
14	องค์กรแห่งนี้สมควรได้รับความจงรักภักดี จากท่าน					
15	ท่านจะ <u>ไม่</u> ออกจากองค์กรแห่งนี้ในขณะนี้ เพราะท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้คนใน องค์กร					
16	ท่านรู้สึกว่า องค์กรแห่งนี้มีบุญคุณต่อท่าน เป็นอย่างมาก					



ตารางผนวกที่ 1 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้ค่า Item-total correlation ของแบบสอบถามด้าน
 วิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อคำถามที่	Item-Total Correlation
1	.742
2	.774
3	.629
4	.713
5	.698
6	.590
7	.569
8	.641
9	.542
10	.688
11	.727
12	.633
13	.703
14	.652
15	.812
16	.824
17	.770

ตารางผนวกที่ 2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้ค่า Item-total correlation ของแบบสอบถามด้าน
ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ข้อคำถามที่	Item-Total Correlation
1	.604
2	.488
3	.343
4	.483
5	.710
6	.130
7	.699
8	.520
9	.542
10	.594
11	.557
12	.601
13	.586
14	.494
15	.563
16	.525
17	.553
18	.553
19	.549
20	.638
21	.623
22	.639
23	.501
24	.602
25	.466
26	.671
27	.557

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อคำถามที่	Item-Total Correlation
28	.723
29	.537
30	.560
31	.620
32	.602
33	.718
34	.518
35	.507
36	.607

ตารางผนวกที่ 3 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้ค่า Item-total correlation ของแบบสอบถามด้าน
ความผูกพันต่อองค์กร

ข้อคำถามที่	Corrected Item-Total Correlation
1	.405
2	.461
3	.608
4	.727
5	.702
6	.455
7	.353
8	.562
9	.661
10	.628
11	-.326
12	.335
13	.088
14	.469
15	.547
16	.540
17	.597
18	.614



ภาคผนวก ง
การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ตารางผนวกที่ 4 ตารางตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของความคลาดเคลื่อนที่มีต่อปัจจัย
ความผูกพันด้านความรู้สึก

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ความคลาดเคลื่อน (e)	.046	341	.077	.978	341	.000

a. Lilliefors Significance Correction

ตารางผนวกที่ 5 ตารางตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของความคลาดเคลื่อนที่มีต่อปัจจัย
ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ความคลาดเคลื่อน (e)	.050	318	.051	.991	318	.058

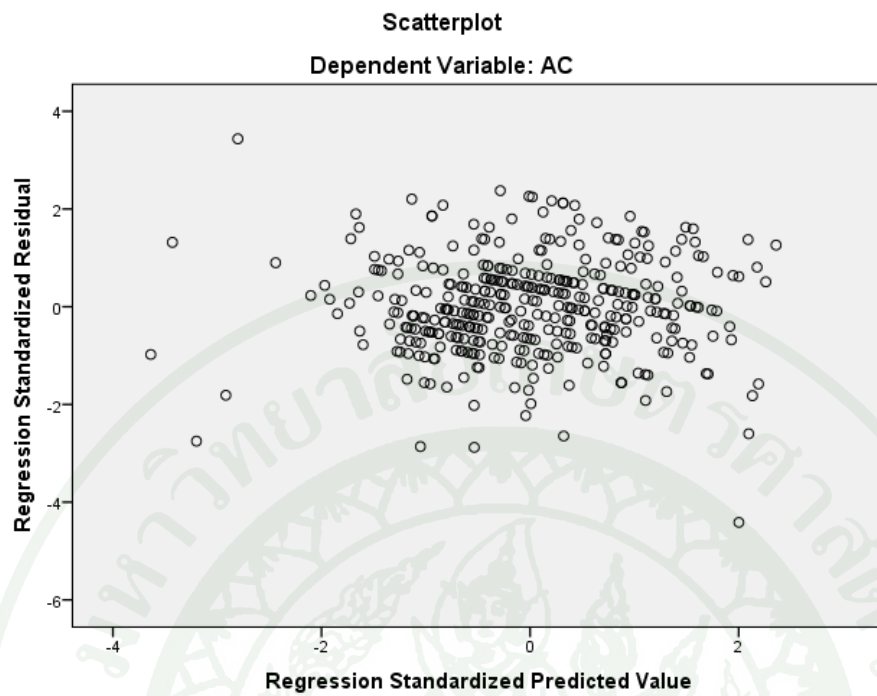
a. Lilliefors Significance Correction

ตารางผนวกที่ 6 ตารางตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของความคลาดเคลื่อนที่มีต่อปัจจัย
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

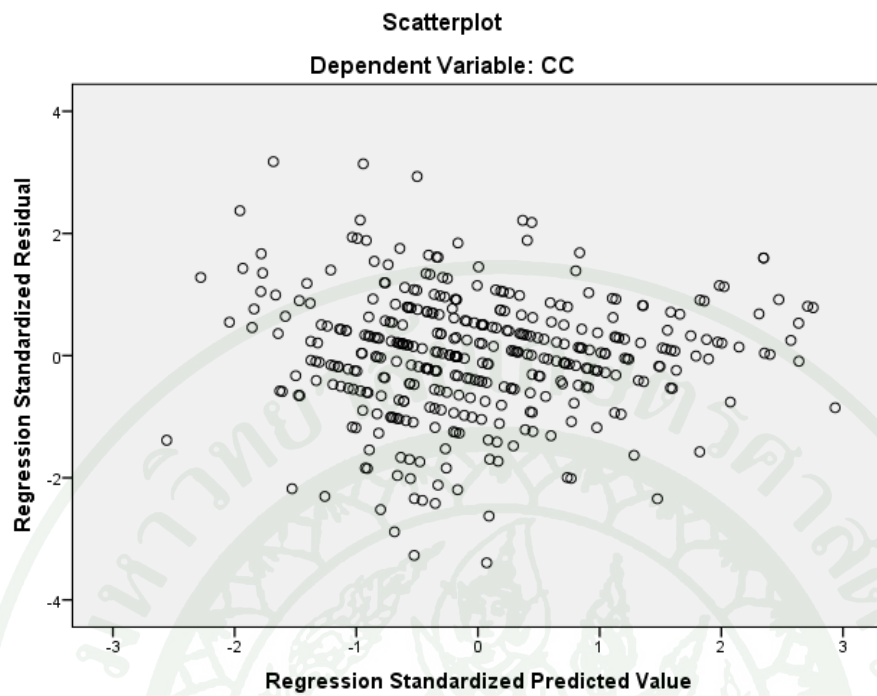
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ความคลาดเคลื่อน (e)	.033	358	.200 [*]	.994	358	.194

*. This is a lower bound of the true significance.

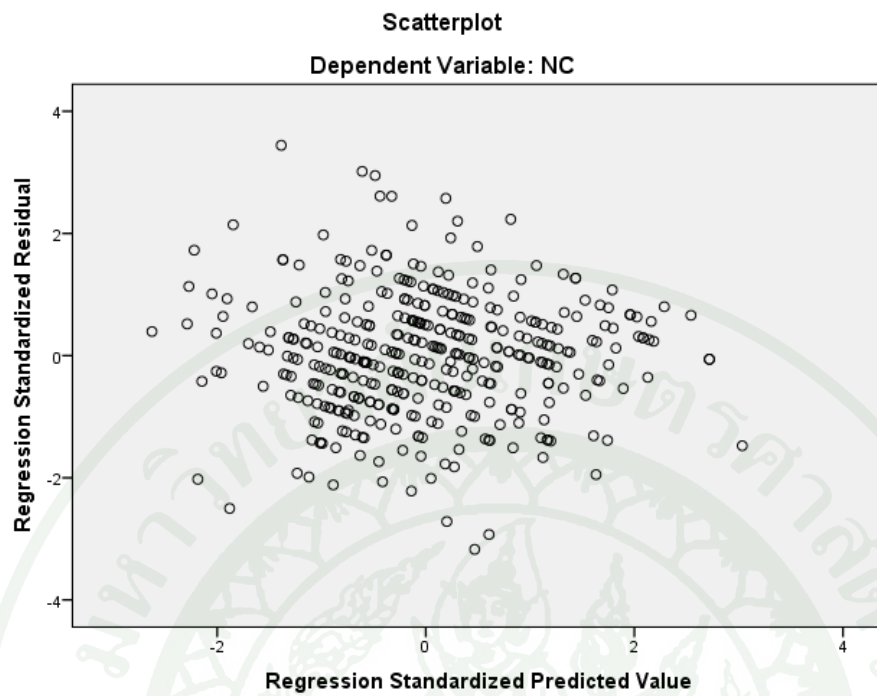
a. Lilliefors Significance Correction



ภาพผนวกที่ 1 แผนภาพกระจายแสดงการตรวจสอบความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน
คงที่ ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก



ภาพผนวกที่ 2 แผนภาพกระจายแสดงการตรวจสอบความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน
คงที่ ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ



ภาพผนวกที่ 3 แผนภาพกระจายแสดงการตรวจสอบความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน
คงที่ ที่มีต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ตารางผนวกที่ 7 ตารางแสดงค่า Tolerance และ VIF ของปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติด้านการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก (AC)	การฝึกอบรม (TN)	0.60	1.67
	ค่าตอบแทน (Comp)	0.49	2.05
	การมอบอำนาจ (Emp)	0.42	2.37
	การบริหารผลปฏิบัติงาน(Perf)	0.31	3.26
	การพัฒนาอาชีพ (CD)	0.37	2.72
ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (CC)	การฝึกอบรม (TN)	0.60	1.67
	ค่าตอบแทน (Comp)	0.49	2.05
	การมอบอำนาจ (Emp)	0.42	2.37
	การบริหารผลปฏิบัติงาน(Perf)	0.31	3.26
	การพัฒนาอาชีพ (CD)	0.37	2.72
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (NC)	การฝึกอบรม (TN)	0.60	1.67
	ค่าตอบแทน (Comp)	0.49	2.05
	การมอบอำนาจ (Emp)	0.42	2.37
	การบริหารผลปฏิบัติงาน(Perf)	0.31	3.26
	การพัฒนาอาชีพ (CD)	.037	2.72

ตารางผนวกที่ 8 ตารางแสดงค่า Tolerance และ VIF ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อ
ความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
ความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก (AC)	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IIA)	0.26	3.79
	การมีอิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (IIB)	0.28	3.53
	การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	0.24	4.15
	การกระตุ้นทางปัญญา (IS)	0.22	4.61
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	0.26	3.91
	การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)	0.25	3.96
	การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBEA)	0.30	3.39
	การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBEP)	0.40	2.48
	ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF)	0.39	2.58
	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IIA)	0.26	3.79
ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (CC)	การมีอิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (IIB)	0.28	3.53
	การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	0.24	4.15
	การกระตุ้นทางปัญญา (IS)	0.22	4.61
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	0.26	3.91
	การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)	0.25	3.96
	การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBEA)	0.30	3.39
	การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBEP)	0.40	2.48
	ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF)	0.39	2.58

ตารางผนวกที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ	Collinearity	
		Statistics	
		Tolerance	VIF
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (NC)	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IIA)	0.26	3.79
	การมีอิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (IIB)	0.28	3.53
	การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	0.24	4.15
	การกระตุ้นทางปัญญา (IS)	0.22	4.61
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	0.26	3.91
	การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)	0.25	3.96
	การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBEA)	0.30	3.39
	การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBEP)	0.40	2.48
	ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF)	0.39	2.58

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ – นามสกุล

นายสุวิทย์ ภัคคีนุรี

วัน เดือน ปี ที่เกิด

วันที่ 19 เดือนตุลาคม พ.ศ. 2518

สถานที่เกิด

จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

วิทยาศาสตร์บัณฑิต (คณิตศาสตร์ประยุกต์)

สถาบันพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

บริษัท ออโต้ลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

