

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาถึง ลักษณะคุณภาพชีวิตการทำงาน ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมองค์การ กับการลาออกจากงานของพยาบาล ในโรงพยาบาลที่ต่างสังกัดกัน สามหน่วยงาน คือ โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลเอกชน การนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งได้เป็นหัวข้อดังต่อไปนี้ คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
  - 1.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน
  - 1.2 องค์ประกอบชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงาน
  - 1.3 ความสัมพันธ์ของคุณภาพชีวิตการทำงานกับการเป็นสมาชิกขององค์การ
2. โครงการวิจัย GLOBE
  - Theory of Cultural Consequences
  - Theory of Motivation
  - Path – Goal Leadership Theory
3. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
  - 3.1 ความหมายของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
  - 3.2 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
4. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
  - ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
  - ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ
  - ผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ
  - แนวทางการเกิดวัฒนธรรมองค์การและการรักษาวัฒนธรรมองค์การให้คงอยู่
5. แนวคิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์การ
  - ความหมายของการลาออกจากองค์การ
  - แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบการลาออกจากองค์การ
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1.แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะถ้าบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะทำให้มีความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน เกิดการพัฒนาคุณภาพงานในองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ลดอัตราการโอดนัยและลาออกจากงาน (ญานิศ ล้อมรัตน์, 2547, น.35) เนื่องจากการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นการศึกษที่ครอบคลุมไปทุกด้าน ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญ อยู่ที่การลดความเครียดทางจิตใจ และเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานที่ทำซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญ ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน ในปีค.ศ. 1970 นักวิชาการหลายท่านเป็นต้นว่า แฮคแมน และซัทเทิล (Hackman and Suttle) เริ่มให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life ) ในฐานะเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญของคุณภาพชีวิต (Quality of Life ) สาเหตุสำคัญของการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (Harrey and Bowin, 2002,p.8)

### 1.1 ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นคำที่มีความหมายกว้างและมีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันไปหลายรูปแบบ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ให้ความหมายโดยเน้นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อสภาพการทำงานและประสบการณ์การทำงานในองค์กร ที่ได้รับการตอบสนองของความคาดหวังหรือความต้องการ ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข และมีสุขภาพจิตที่ดี โดยให้ความหมายว่า

คุณภาพชีวิตการทำงานหมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของพนักงานที่ได้รับจากประสบการณ์ การทำงาน ว่าองค์กรมีการจัดสภาพการทำงานตอบสนองความต้องการของบุคลากรมากน้อยเพียงไร (Hackman and Suttle, 1977, pp.4-5; Newstorn and David, 1993, p.345 ; บุษยาณี จันทร์เจริญสุข, 2537, น.10)

กลุ่มที่ 2 พิจารณาคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยมุ่งเน้นในเรื่องของกระบวนการที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรทั้งร่างกายและจิตใจ และมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยให้ความหมายว่า

คุณภาพชีวิตการทำงานหมายถึง การใช้วิธีการหรือเทคโนโลยีทำให้สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและทำให้บุคลากรทุกระดับมีความพึงพอใจในงาน

มากขึ้น เปิดโอกาสให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนระบบงานให้น่าสนใจ และเพิ่มคุณค่าในการทำงาน (Ronen,1981, p.23 และ Kerce and Booth-Kewley, 1993,p.190)

จากความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแบ่งความหมาย คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสองมิติคือ ในมิติของพนักงานนั้นคุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานต่อสภาพการทำงานและประสบการณ์ในการทำงานในองค์กร ที่ได้รับการตอบสนองของความคาดหวังหรือความต้องการ ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุขและมีสุขภาพดี อีกด้านหนึ่งเป็นมิติขององค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานหมายถึง กระบวนการที่องค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข โดยพยายามตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงาน เพื่อให้เกิดผลทางบวกต่อองค์กรทั้งในด้านทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงานหมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจที่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานและประสบการณ์การทำงานในองค์กร ที่สามารถตอบสนองตามความคาดหวังและความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ โดยผ่านกระบวนการที่องค์กรได้จัดให้มีขึ้นเพื่อสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุขและมีสุขภาพจิตดี

## 1.2 องค์ประกอบที่ชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงาน

นักวิชาการหลายท่านเห็นถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน เพราะเชื่อว่า เมื่อบุคคลได้ใช้ชีวิตการทำงาน อยู่กับสิ่งที่ตนพอใจ จะทำให้มีสุขภาพจิตใจและอารมณ์ที่ดี แล้วส่งผลให้การทำงานดีตามไปด้วย (ผจญ เฉลิมสาร,2540,น.24-25) จึงได้ศึกษาองค์ประกอบหรือมิติต่างๆของคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อให้องค์กรต่างๆ นำไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุง คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างเช่น นักวิชาการดังต่อไปนี้

วอลตัน (Walton 1973, pp. 12-16) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคล เกี่ยวกับคุณภาพชีวิต แนวทางความเป็นมนุษย์(Humanistic) ศึกษาสภาพแวดล้อมตัวบุคคล และสังคมที่มีผลต่อตัวบุคคล ความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน โดย วอลตันได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น ว่าประกอบได้ด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ อยู่ 8 ประการดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ(Adequate and fair compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน มีการจัดสวัสดิการที่พอกพูน และสวัสดิการด้านอื่น ๆ เพียงพอในการดำรงชีวิต และยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะงานอื่น

2. สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ ( Safe and healthy working condition ) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต้องมีความเหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ควรจะกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเรื่องของเสียง กลิ่น การรบกวนทางสายตา

3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล (Development of human capacities) หมายถึง โอกาสที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะ และความรู้ของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และมีความรู้สึกทำหายจากการทำงานของตนเอง รวมทั้งเปิดโอกาสให้เสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อหน่วยงานรวมทั้งให้บุคคลมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถควบคุมงานด้วยตนเองได้ ได้ใช้ทักษะความรู้ความสามารถ

4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ( Growth and security ) หมายถึง การได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงานมากขึ้น ได้รับการเตรียมความรู้และทักษะเพื่อหน้าที่ที่สูงขึ้น มีโอกาสประสบความสำเร็จในงานตามมุ่งหวัง

5. สังคมสัมพันธ์ (Social integration ) หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มในองค์การ ที่บุคคลได้รับมอบหมาย โดยพิจารณาความสามารถ ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในองค์การ

6. ธรรมนูญในองค์การ (Constitutionalist) หมายถึง การการมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม ได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศองค์การมีความเสมอภาค

7. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Total life space) หมายถึง ความสมดุลในช่วงของชีวิตระหว่างช่วงปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายความเครียดจากภาระหน้าที่รับผิดชอบการแบ่งเวลาให้สัดส่วนเหมาะสมระหว่างการใช้เวลาสำหรับกิจกรรมของตนเอง ครอบครัวและสังคม

8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social relevance) หมายถึง ความรู้สึกที่ว่างานและองค์การที่ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อสังคม ความภูมิใจในงานและองค์การของตน ความมีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับจากสังคม การให้ความร่วมมือกับชุมชน ตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ในการกระทำกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์ต่าง ๆ

ฮิวส์และคัมมิงส์ (Huse and Cummings, 1985, pp.199-200) ผู้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง แบ่งองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานคล้ายกับ ริชาร์ด อี วอลตัน (Richard E. Walton, 1973 ) และคัมมิงส์และวอร์เลย์ (Cummings and Worley, 1997 ) โดยมี

แนวคิดเรื่ององค์ประกอบที่ 1-7 เหมือนกัน แต่เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่ 8 ของคุณภาพชีวิตการทำงาน จากลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเป็น ความภาคภูมิใจในองค์การ (Organization Pride) โดยให้ความหมายว่า เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีความภาคภูมิใจว่าได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีชื่อเสียงและรับรู้ว่าการอำนวยความสะดวกและรับผิดชอบต่อสังคม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (Adequate and fair compensation) หมายถึง การได้รายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกถึงความเหมาะสมและเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่นๆ

2. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and healthy) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงต่ออันตราย

3. การพัฒนาศักยภาพบุคคล (Development of human capacities) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถตนเองจากงานที่ทำ โดยพิจารณาจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and security) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งอย่างมั่นคง

5. สังคมสัมพันธ์ (Social integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาส ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. ธรรมนูญในองค์การ (Constitutionalism) หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศขององค์การมีความเสมอภาคและยุติธรรม

7. ภาวะสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน (Total life space) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงของชีวิต ระหว่างช่วงปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

8. ความภูมิใจในองค์การ (Organizational pride) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีความภาคภูมิใจ ที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีชื่อเสียง และรับรู้ว่าการอำนวยความสะดวกและรับผิดชอบต่อสังคม

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (Delamotte and shin-ichi,1984, pp.11-32)ได้ทำการศึกษาถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงาน และเสนอมิติของคุณภาพชีวิตในการทำงานออกเป็น 5 มิติ คือ

มิติที่ 1 การได้รับความคุ้มครองเกี่ยวกับสภาพการจ้าง (Traditional Goals) พิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- ความปลอดภัยในการทำงานและสุขภาพพลานามัย (Occupational safety and health) หมายถึง การที่องค์การจัดสภาพการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ถูกสุขลักษณะ มีความปลอดภัย ลดโอกาสในการเกิดอุบัติเหตุ และการเจ็บป่วย ด้วยโรคอันเนื่องมาจากการทำงาน

- ชั่วโมงการทำงาน (Working Time) หมายถึง การที่องค์การจัดให้พนักงานมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและมีช่วงเวลาพักผ่อนที่เพียงพอ ซึ่งทำได้โดยการจัดเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น การทำงานบางเวลา (Part-time work) หรือการเพิ่มวันหยุด

- ความมั่นคงในการทำงาน (Job security) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันการเลิกจ้างอันเนื่องมาจากเหตุผลทางเศรษฐกิจ หรือในกรณีที่ต้องเลิกจ้างพนักงานเป็นจำนวนมาก องค์การต้องกำหนดให้มีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้แทนนายจ้างและลูกจ้างเพื่อกำหนดเกณฑ์การเลิกจ้าง ที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่พนักงานทุกคน

มิติที่ 2 การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในการทำงาน (Fair treatment at work) หมายถึง สิทธิตามกฎหมายที่เกี่ยวกับที่พนักงานพึงได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมจากองค์การ ไม่เลือกปฏิบัติต่อพนักงานคนใดคนหนึ่ง ทั้งในเรื่องของกระบวนการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน วินัยและการลงโทษ การเปลี่ยนตำแหน่งงาน หรือ การเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรม โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ การคุ้มครองไม่ให้พนักงานคนใดคนหนึ่งถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เช่น การที่องค์การโยกย้ายพนักงานไปทำงานที่อื่น การเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ หรือการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างที่ผิดไปจากสัญญาจ้างหรือตกลงไว้ โดยที่พนักงานหรือครอบครัวของพนักงานไม่ยินยอม ดังนั้น องค์การต้องมีการกำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนในการพิจารณาข้อร้องทุกข์ ของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานได้รับความเป็นธรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวินัยและการลงโทษ รวมถึงการคุ้มครองสภาพการจ้างตามกฎหมายที่พนักงานพึงได้รับอีกด้วย

- การปฏิบัติต่อกลุ่มอย่างเป็นธรรม ได้แก่ การที่องค์การไม่เลือกปฏิบัติต่อพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน

องค์การจะต้องไม่คำนึงถึงการแบ่งชนชั้นอันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านเชื้อชาติ สีผิว เพศ ศาสนา ความคิดเห็นทางการเมือง สัญชาติ หรือสถานภาพทางสังคม เป็นต้น

มิติที่ 3 การมีอิทธิพลในการตัดสินใจ (Influence on decision) หมายถึง การส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆในองค์การ หรือการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ เกิดความภาคภูมิใจ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสได้แสดงออก มีบทบาทในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เกิดความรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่องานและองค์การ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อบรรยากาศของแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ

มิติที่ 4 การได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ(Challenge of Work content) หมายถึง การที่องค์การให้ความสำคัญต่อการจัดระบบงานและเนื้อหา ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน องค์การสามารถทำได้โดยการหมุนเวียนงาน การมอบหมายให้รับผิดชอบในแนวนอน เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบและปริมาณงานให้มากขึ้น และการขยายความรับผิดชอบในแนวดิ่ง เช่น การเพิ่มเนื้อหาของงาน พนักงานจะต้องใช้ความสามารถและทักษะอื่นนอกเหนือจากทักษะที่ใช้อยู่เดิม เพื่อให้สามารถทำงานประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นการปรับปรุงระบบงานไม่ให้มีความน่าเบื่อหน่าย

มิติที่ 5 ความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Work and Life Cycle) หมายถึง การที่องค์การให้ความสำคัญในเรื่องของงานกับช่วงอายุของพนักงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างงานกับช่วงชีวิตของพนักงานให้มีความเหมาะสม การกำหนดเวลาพักในการทำงาน รวมถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อชีวิตของพนักงาน และชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ ได้แก่ การทำให้ชีวิตงานและการพักผ่อนของพนักงานสมดุลและเหมาะสมกับช่วงชีวิตในแต่ละช่วงอายุ การรักษาสุขภาพ แวดล้อม การกำจัดของเสียจากกระบวนการผลิต เป็นต้น แบ่งการพิจารณาออกเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

- ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ได้แก่ การที่องค์การให้ความสำคัญต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการรักษาสุขภาพแวดล้อมบริเวณสถานประกอบการให้ถูกสุขลักษณะ

- งานกับชีวิตครอบครัวและการพักผ่อน หมายถึง การให้ความสำคัญการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและชีวิตครอบครัว และการส่งเสริมให้พนักงานทำกิจกรรมยามว่างที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาตนเอง

- งาน สถานภาพทางสังคมและชนชั้นทางสังคม ได้แก่ การกำหนดนโยบายที่ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของชนชั้น การลดความแตกต่างระหว่างชนชั้น สถานภาพทางสังคมจะแสดงในรูปของสัญลักษณ์ต่างๆ ในสถานที่ทำงาน จะแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อชนชั้น

ที่แตกต่างกัน เช่น ห้องทำงานของผู้บริหารจะมีห้องส่วนตัวและหุรรหา ในขณะที่พนักงานระดับ  
รองๆลงมาจะไม่มีห้องทำงานส่วนตัวและความสะดวกสบายลดหลั่นกันลงมา เป็นต้น

- ความก้าวหน้าในอาชีพ กล่าวคือ หลักเกณฑ์การพิจารณาขั้นเงินเดือนที่มี  
มาตรฐาน โดยใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กรหรือภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับ  
บริหารเป็นเกณฑ์สำคัญ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ลูกจ้างสามารถปรับงานให้เข้ากับความต้องการ  
เฉพาะของลูกจ้างในแต่ละช่วงชีวิต ทั้งนี้ยังกล่าวถึงการเปิดโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา  
พนักงานด้วย

## ตารางที่ 2.1

การเปรียบเทียบองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานตามการจำแนก  
ของ Huse and Cummings และบุคคลอื่นๆ

Huse and Cummings	Richard E. Wolton	องค์การแรงงานระหว่าง ประเทศ
1)ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและ เพียงพอ	1.)ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและ เพียงพอ	1.)การได้รับการคุ้มครอง เกี่ยวกับสภาพการจ้าง -ความปลอดภัย (ข้อ 2 ของ Huse and Cummings) -ชั่วโมงการทำงาน(ข้อ 2 ของ Huse and Cummings) -ความมั่นคงในการทำงาน

		( ข้อ4ของ Huse and Cummings)
2.)สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ	2.)สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ	2.)การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในการทำงาน -การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม(ข้อ 6 ของ Huse and Cummings) -การปฏิบัติต่อกลุ่มอย่างเป็นธรรม (ข้อ 6 ของ Huse and Cummings)
3.)การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน	3.)การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน	3.)การมีอิทธิพลในการตัดสินใจ (ข้อ 6 ของ Huse and Cummings)

ตารางที่ 2.1(ต่อ)

การเปรียบเทียบองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานตามการจำแนก  
ของ Huse and Cummings และบุคคลอื่นๆ

Huse and Cummings	Richard E. Wolton	องค์การแรงงานระหว่างประเทศ
4.)ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	4.)ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	4.)การได้ทำงานที่ท้าทาย ความสามารถ(ข้อ 3 ของ Huse and Cummings)
5.)สังคมสัมพันธ์	5.)สังคมสัมพันธ์	5.)ความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (ข้อ 7 ของ Huse and Cummings)
6.)ลักษณะการบริหารงาน	6.)ลักษณะการบริหารงาน	
7.)ภาวะอิสระจากงาน	7.)ภาวะอิสระจากงาน	
8.)ความภูมิใจในองค์การ	8.)ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	

จากตารางที่ 2.1 ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบ องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน ของ Huse and Cummings, Richard E. Wolton และองค์การแรงงานระหว่างประเทศ จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานตามแนวคิดของ Huse and Cummings และ Richard E. Wolton นั้น ค่อนข้างจะครอบคลุมทุกด้าน รวมทั้งเรื่องค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ สังคม สัมพันธ์และความภูมิใจในองค์การ ซึ่งไม่มีในองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน ตามการ จำแนกขององค์การค้ำระหว่างประเทศ ส่วนองค์ประกอบในข้อ 8 ที่แตกต่างกันตามแนวคิดของ Huse and Cummings และ Wolton นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์ประกอบในเรื่องความภาคภูมิใจ ในองค์การของ Huse and Cummings มีการสื่อความหมายที่ดี เข้าใจได้ง่าย และน่าจะสามารถวัด คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานได้ดีกว่า จึงเลือกใช้องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงาน 8 องค์ประกอบตามแนวคิดของ Huse and Cummings มาใช้ในการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพยาบาลในครั้งนี้

## 2. การศึกษาลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวโครงการวิจัย GLOBE

แนวคิดและทฤษฎีของโครงการวิจัย GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project) เป็นโครงการวิจัยนานาชาติที่ประยุกต์แนวคิดของ ทฤษฎีทางจิตวิทยา 3 ทฤษฎี คือ Theory of Cultural Consequences, Theory of Human Motivation และ Theory of Path – Goal Leadership เป็นแนวทางในการศึกษาลักษณะวัฒนธรรม สังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### Theory of Cultural Consequences

กรีท เฮส ฮอฟสเตท (Hofstede, 1987, p.27-29) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมข้ามชาติถึงการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะ ผู้นำในวัฒนธรรมต่างๆ พบว่า ปัจจัยหลักสำคัญที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษามี 4 ปัจจัย คือ

1. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)
2. ลักษณะความเป็นชาย (Masculinity)

3. ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism)
4. ลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance)

ในปีค.ศ. 1980 ภายใต้โครงการเฮอริเมส (HERMES) ฮอฟสเต็ดได้ทำการศึกษาจาก 40 ประเทศหรือ 40 วัฒนธรรมทั่วโลก กลุ่มตัวอย่างเป็นระดับผู้บริหารในองค์การธุรกิจต่างๆ ในแต่ละประเทศ ซึ่งประเทศไทยก็เป็นหนึ่งในการศึกษา และผลการศึกษาพบว่า ดัชนีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและลักษณะการใช้อำนาจมีค่าเท่ากัน (ที่ 64) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของ 40 ประเทศ (ที่ 61) แสดงถึง ผู้บริหารไทยมีลักษณะเน้นการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและการใช้อำนาจ สำหรับค่าดัชนีลักษณะความเป็นเพศชาย (ที่ 34) และลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (ที่ 20) ของผู้บริหารไทยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของ 40 ประเทศ (ที่ 51) แสดงถึงการไม่ค่อยเน้นความเป็นเพศชายและความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารในประเทศไทย

### Theory of Motivation

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1956, p.3-50) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงการกระทำต่างๆ พบว่า แบบแผนของพฤติกรรมพื้นฐานของบุคคลแตกต่างกันเนื่องจากอิทธิพลของแรงจูงใจ 3 ประเภท ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) คือ ความต้องการความสำเร็จ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นั่นคือ ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะพยายามทำในสิ่งที่ดีเหนือกว่าผู้อื่น โดยจะพยายามค้นหาหนทางที่จะบรรลุในการแก้ปัญหาและต้องการผลตอบแทนที่รวดเร็วเพื่อที่จะรู้ว่าตนเองพัฒนาขึ้นหรือไม่ และควรที่จะกำหนดเป้าหมายไว้ที่ใด ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง จะไม่ใช่พนักงานที่ชอบเสี่ยงโชคเพราะเชื่อว่าความสำเร็จมิใช่ได้มาด้วยความบังเอิญ ยินดีที่จะเผชิญกับความล้มเหลวหรือความล้มเหลวมากกว่าจะทิ้งสิ่งนั้นให้เกิดขึ้นตามโอกาสหรือการกระทำของผู้อื่น และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ยากหรือยุ่งเกินไป

2. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for Power) คือ ความต้องการที่จะมีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่นให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตนต้องการนั่นคือ ผู้ที่มีความต้องการมีอำนาจ จะยินดีกับการที่ ได้รับมอบหมายงานตำแหน่งที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ชอบที่จะแข่งขันเพื่อให้ได้ตำแหน่งสนใจต่อการมีชื่อเสียงและการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นมากกว่าประสิทธิผลของงาน

3. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Need for Affiliation) เน้นการรักษาสัมพันธภาพที่ยั่งยืนและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม ต้องการความเป็นเพื่อนสนิทสนม ชอบ

ความร่วมมือกันทำงานมากกว่าการแข่งขัน ต้องการสัมพันธภาพที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจกันและกัน

แมคเคลแลนด์เชื่อว่า ระดับความเข้มของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ต่างกันทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นเจ้าของกิจการสูง แต่ผู้ที่ต้องการความสำเร็จสูงไม่เหมาะในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง หากแต่ควรจะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงที่มีความต้องการการยอมรับต่ำเนื่องจากจะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นได้มากกว่า (Kreitner and Kinicki, 1995, pp. 148-151)

#### Path – Goal Leadership Theory

โรเบิร์ต เจ เฮาส์ (House, 1971, p.321-328) ผู้ริเริ่ม Path-Goal Leadership Theory หรือ ทฤษฎีการไปสู่เป้าหมายของผู้บริหาร ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีความคาดหวังของแรงจูงใจในการทำงาน (Expectancy Theory of Motivation) ทฤษฎีของเฮาส์กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้นำจะได้รับการยอมรับเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่ามีความน่าพอใจหรือจะน่าพอใจในอนาคต ซึ่งความน่าพอใจที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจมาจากพฤติกรรมของผู้นำเมื่อผู้นำสามารถลดอุปสรรคของการบรรลุเป้าหมายลงได้ให้คำแนะนำและการสนับสนุน รวมทั้งการให้รางวัลเมื่องานบรรลุผลสำเร็จ เพราะทฤษฎีนี้ เน้นถึงอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา อันเกี่ยวกับงาน เป้าหมายส่วนตัวของบุคคล และวิถีทางต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ โดยจะต้องเอื้ออำนวยความสะดวกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักของผู้นำ ในการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินอยู่ในหนทางที่ถูกต้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และได้รางวัลตามที่พวกเขาต้องการ

เฮาส์เสนอว่า ผู้นำที่ดี คือ ผู้บริหารที่สามารถปรับพฤติกรรมให้ยืดหยุ่นไปตามสภาพแวดล้อม จะอยู่ในบทบาทใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น ซึ่งผู้นำสามารถแสดงลักษณะผู้นำได้มากกว่า 1 แบบ โดยเฮาส์เชื่อว่า ลักษณะผู้นำ (Leadership styles) มี 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leader) หมายถึง ผู้นำที่ให้การแนะนำแนวทาง ชี้แนะ วางมาตรฐานและกำหนดตารางการทำงานรวมทั้งการสร้างกฎ ระเบียบข้อบังคับ และให้ผู้ลูกน้องได้รู้

ถึงสิ่งที่ผู้นำคาดหวังได้อย่างเด่นชัด ทั้งในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงานและการควบคุมงานโดยผู้นำ

2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader) หมายถึง ผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่ต่อสถานะความเป็นอยู่ และความต้องการส่วนบุคคลของลูกน้อง มีการจัดสวัสดิการ และให้ความเป็นธรรมกับทุกคน ผู้นำจะให้ความเป็นมิตรและมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสัมพันธ์ อันน่าพึงพอใจระหว่างบุคคลให้แก่สมาชิกกลุ่ม ลักษณะผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีลักษณะของงานไม่น่าพึงพอใจ สร้างความคับข้องใจและเครียด

3. ผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผล (Achievement-oriented leader) หมายถึง การที่ผู้นำตั้งเป้าหมายอันน่าท้าทาย มุ่งเน้นที่การปรับปรุงการทำงาน สร้างความคาดหวังไว้สูงต่อความสามารถของลูกน้อง รวมทั้งให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของลูกน้องว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายระดับสูงตามที่ได้ตั้งไว้

4. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader) หมายถึง ผู้นำจะให้คำปรึกษาหารือกับลูกน้อง และเปิดโอกาสให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามทฤษฎีนี้ คือ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการตั้งเป้าหมายและวางแผน ลักษณะวัฒนธรรมองค์การจะเน้นความสำเร็จ เน้นอนาคต และการเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การ

โครงการวิจัย GLOBE ด้วยความร่วมมือระหว่างแฮร์สและนักวิจัยนานาชาติได้นำทฤษฎีทั้ง 3 ทฤษฎีข้างต้นมาใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนทางการศึกษาถึงลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำอันเป็นที่ยอมรับเป็นมาตรฐานทั่วโลกกับลักษณะของผู้นำที่เป็นที่ยอมรับเฉพาะวัฒนธรรมของแต่ละประเทศด้วย

ปัจจัยที่ใช้เป็นแกนในการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE ได้แก่ ปัจจัย 4 ด้านของทฤษฎี Theory of Cultural Consequences ที่ศึกษาความแตกต่างของลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) ลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) และลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance)

แฮร์สได้นำทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ คือ Theory of Motivation ซึ่งเป็นเรื่องของแรงจูงใจในบุคคลมาร่วมเป็นปัจจัยในการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE เช่นกัน โดยนำแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับแรงจูงใจใฝ่สัมพันธมาเป็นปัจจัยร่วมและเรียกว่า ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) กับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม (Human Orientation) ตามลำดับร่วมกับ 4 ปัจจัยข้างต้นของฮอฟสเต็ด ส่วนแรงจูงใจใฝ่อำนาจของแมคเคลแลนด์นั้นได้นำมารวม

กับปัจจัยลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance) ของฮอฟสเต็ด เนื่องจากมีความหมายคล้ายคลึงกัน

นอกจากนั้นอีกปัจจัยหนึ่งที่ได้นำมาใช้ในการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE คือ ลักษณะเน้นอนาคต (Future Orientation) ที่นำมาจากแนวทฤษฎีผู้นำ (Path – Goal Theory) ซึ่งมุ่งเน้นว่าผู้นำจะเอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วยการแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าทำงานนั้นอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จในอนาคต มีการตั้งเป้าหมาย การวางแผน และกำหนดแนวทางสำคัญสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปฏิบัติสู่ความสำเร็จในอนาคต

แนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE ที่ทำการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำนั้นจึงประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน ด้วยกัน คือ

1. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)
2. ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism)
3. ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity)
4. ลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance)
5. ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation)
6. ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม (Human Orientation)
7. ลักษณะเน้นอนาคต (Future Orientation)

1. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง ระดับของการลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน โดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นสิ่งที่ได้กระทำมาแล้ว และประสบผลสำเร็จมาดัดแปลงเพื่อโน้มน้าวให้ให้เหมาะสมกับตน และลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่บ่งชี้ถึงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เช่น การเน้นแบบแผน กฎระเบียบที่เข้มงวด การเชื่อสิ่งประติษฐานค่านที่มีอยู่แล้วในสังคม และการควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง

2. ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) หมายถึง ระดับที่สังคมให้การสนับสนุนและให้รางวัลกับพฤติกรรมเฉพาะบุคคล แสดงออกในรูปแบบของการให้อิสระ เคารพความเป็นส่วนตัว ใช้ความสามารถและสติปัญญาแข่งขันเพื่อความก้าวหน้า ซึ่งตรงข้ามกับลักษณะความมีส่วนร่วม (Collectivism) ที่มุ่งส่งเสริมการทำงานร่วมกัน สนับสนุนการคล้อยตาม เน้นการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากกว่าการแข่งขันกันของพนักงาน

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล เช่น เอกลักษณะของแต่ละบุคคล เป็นตัวของตัวเอง มองผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์ ส่วนปัจจัยที่บ่งชี้ลักษณะความมีส่วนร่วม เช่น การทำงานเป็นทีม ร่วมมือประสานประโยชน์มีพฤติกรรมที่พึ่งพาอาศัยกัน

3. ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) หมายถึง ระดับที่สังคมให้การสนับสนุนและให้รางวัลกับพฤติกรรมที่มีลักษณะส่งเสริมความเป็นเพศชาย เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะความเป็นเพศหญิง ลักษณะดังกล่าวเป็นการแบ่งแยกบทบาททางเพศที่เด่นชัดในด้านกายภาพและจิตวิทยา ซึ่งในสังคมที่เน้นลักษณะความเป็นเพศชายสูง หน้าที่ทางด้านการตัดสินใจ ความกล้าหาญ การคิดวิเคราะห์ การวางแผนในระดับสูง การอำนวยความสะดวก และการบริหารจะสงวนไว้สำหรับเพศชายโดยเฉพาะ ส่วนบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงานบ้านและดูแลเด็กหรือบทบาทของผู้รับใช้ เช่น พนักงานเสิร์ฟ คนรับใช้ ภรรยาที่เชื่อฟัง จะเป็นหน้าที่สำหรับเพศหญิง สำหรับในระดับองค์กร ลักษณะความเป็นเพศชายจะแสดงให้เห็นได้จากการมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง การคัดเลือกลงและการแสดงหาหนทางไปสู่ความสำเร็จ มีการสนับสนุนการตัดสินใจที่เด็ดขาด การดำเนินการติดตามในเรื่องการขยายตลาดและผลกำไร บรรยากาศในองค์กรมีความเข้มงวด การทำงานมีระบบระเบียบที่เคร่งครัด และมีการแบ่งแยกที่ชัดเจนทางเพศสำหรับตำแหน่งในระดับสูง

ปัจจัยที่บ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นเพศชาย เช่น การแบ่งแยกในบทบาททางเพศ และความแข็งแกร่ง เด็ดเดี่ยวกล้าตัดสินใจ ส่วนปัจจัยที่บ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นเพศหญิง คือ ความสุภาพอ่อนโยน เอาใจใส่ให้การช่วยเหลือ การทำตัวเป็นผู้ตาม และมักคำนึงถึงผู้อื่น

4. ลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance) หมายถึง ระดับที่สังคมมีการคงไว้ซึ่งความไม่เท่าเทียมระหว่างความเป็นสมาชิกที่ถูกแบ่งเป็นชั้น ๆ เฉพาะบุคคลและกลุ่มซึ่งแสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียง สถานภาพสังคม ความมั่งคั่งและการครอบครองทางวัตถุ ลักษณะการใช้อำนาจในองค์กรสะท้อนให้เห็นจากการปฏิบัติหน้าที่ตามการควบคุมอย่างเคร่งครัด ระดับชั้นขององค์กรมีมาก ยึดมั่นในคำสั่ง พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแบบสั่งการ ไม่กระจายอำนาจสั่งการ แต่มีการกำหนดสิทธิพิเศษให้กับผู้มีอำนาจ และมีความแตกต่างในเรื่องของผลตอบแทนระหว่างพนักงานระดับล่างกับผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยที่บ่งชี้ถึงลักษณะการใช้อำนาจ เช่น การจัดตั้งและการดำรงไว้ซึ่งความมีอำนาจเหนือกว่าและการครอบงำ การเชื่อฟังหรือคล้อยตาม รวมถึงการควบคุมอำนาจที่น้อยกว่าด้วยการใช้อำนาจที่มากกว่า

5. ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) หมายถึง ระดับที่สังคมให้การส่งเสริม สนับสนุนหรือให้รางวัลกับการปฏิบัติที่มุ่งพัฒนาเพื่อไปสู่ความเยี่ยมยอด องค์กรที่

มุ่งเน้นความสำเร็จสูงมีลักษณะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ อุตสาหกรรม ให้รางวัลกับความสำเร็จ และควมมีคุณภาพ

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะเน้นความสำเร็จ คือ พฤติกรรมเป็นนักบริหาร ทำสิ่งที่ดีกว่าในทุกเวลา ส่งเสริมการปฏิบัติที่ดีเด่น มุ่งมั่นในสิ่งที่ดีเลิศ

6. ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม (Human Orientation) หมายถึง ระดับที่สังคมให้การส่งเสริม สนับสนุนและให้รางวัลเฉพาะบุคคลที่มีความยุติธรรม เป็นประโยชน์ผู้อื่น ใจกว้าง มีความสุภาพและใจดีต่อผู้อื่น สะท้อนให้เห็นในองค์การที่มีการเอาใจใส่พนักงาน มีเอื้อนไขในการทำงานที่ดี และเกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพของพนักงาน

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะที่เน้นความมีมนุษยธรรม คือ การเอาใจใส่ในสวัสดิภาพผู้อื่น มีทัศนคติทางบวกและทำพฤติกรรมนั้นต่อผู้อื่น

7. ลักษณะเน้นอนาคต (Future Orientation) หมายถึง ระดับที่สังคมให้การส่งเสริม สนับสนุนและให้รางวัลกับพฤติกรรมเน้นอนาคต เช่น การวางแผน การเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ในอนาคต การลงทุนในอนาคต ความคาดหวังในอนาคต องค์การที่มีลักษณะเน้นอนาคต จะแสดงให้เห็นโดยการคาดคะเนและมีการวางแผนในระยะยาว มีการแบ่งจุดมุ่งหมายเป็นส่วนๆ มีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา มีการทำการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาอย่างมืออาชีพของพนักงานและผู้จัดการ

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะเน้นอนาคต คือ มีความหมกมุ่นกับอนาคตมากกว่าในปัจจุบัน มีความพึงพอใจในการสนในการเติบโต การพัฒนาในอนาคต

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

#### 3.1 ความหมายของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์การ มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับการคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจตามสายงาน แต่จะได้รับการมอบอำนาจโดยวิธีอื่น (ศิริพร พูนชัย, 2547, น.1) ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร และการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารหรือต่อผู้บริหาร งานจะดำเนินไปด้วยดีและประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับศิลปะ และทักษะในการบริหารงานของผู้นำ ดังนั้น

ลักษณะผู้นำจึงเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจอย่างมาก และได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของผู้นำไว้หลายทัศนะ แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงประเด็นที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือการให้ความหมายโดยเน้นปรากฏการณ์ภาวะผู้นำในองค์การมากกว่าผู้นำทั่วไป ดังนี้

ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอำนาจ อิทธิพล สามารถจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็นตามความต้องการหรือคำสั่งได้ สามารถกำหนดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วส่งผลต่อคนหมู่มาก สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในกลุ่ม เพื่อช่วยกันสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จให้เกิดแก่องค์การ (Robert J.House,1967,p.6, Miner,1992,p.228 Stogdill,1986,p.256 Terry L. Price, 1990, p.178 และ Goleman,2003,p.65)

โดยสรุป ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึงลักษณะทั้งหลายของ ผู้ที่ใช้ อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ในการควบคุม ตรวจสอบ ประสานงาน วินิจฉัย สั่งการและโน้มน้าวใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด และมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน จากความหมายดังกล่าวมาจะเห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถใช้อิทธิพลของตน จูงใจให้ผู้ปฏิบัติ เปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมไปตามที่ผู้นำกำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

### 3.2 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ยังไม่มีนักวิชาการท่านใดสรุปว่า คุณสมบัติของผู้นำหรือลักษณะผู้นำแบบไหน เป็นลักษณะผู้นำที่ดีที่สุด หรือมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่มีนักวิชาการที่ทำการศึกษาในเรื่องนี้และให้ความเห็นไว้อย่างหลากหลายดังนี้

#### - ทฤษฎีมุ่งเป้าหมายของผู้นำ (Path-goal Theory of leadership)

โรเบิร์ต เจ เฮาส์ (Robert J.House,1967,p.6-54) ได้พัฒนา Path-goal model ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาการศึกษารูปแบบผู้นำในการหาปัจจัยสำคัญในการสร้างรูปแบบและพัฒนาทฤษฎีความคาดหวังและแรงจูงใจในการทำงาน เฮาส์ได้เสนอว่าผู้นำที่ดี คือผู้นำที่สามารถปรับพฤติกรรมยืดหยุ่นไปตามสภาพแวดล้อม จะอยู่ในบทบาทใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้นๆ งานของผู้นำ คือ งานที่ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายในงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์การโดยให้มีอุปสรรคน้อยที่สุด เฮาส์จึงตั้งทฤษฎีมุ่งเป้าหมาย เน้นลักษณะของผู้นำที่บริหารที่มีประสิทธิภาพ ว่าเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล เน้นอนาคต การตั้งเป้าหมายและการวางแผนกำหนดแนวทางไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานจากที่บริหารทั้งระยะสั้นและ

ระยะยาว ได้แก่ ความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพของงาน การให้การสอน การแนะนำ สนับสนุนและแก้ไขปัญหา ตลอดจนการให้รางวัลต่องานที่มีประสิทธิผล

ลักษณะผู้นำของเขาจะเน้นอนาคต โดยจะเอื้ออำนวยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจได้หลายวิธี เช่น

1. สังเกตและกระตุ้นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยผลที่จะได้รับ ซึ่งผู้นำสามารถควบคุมและวางแผนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคตที่ ผู้นำได้วางแผนไว้
2. เพิ่มค่าตอบแทนที่จะได้เป็นส่วนบุคคลให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพหรือบรรลุเป้าหมาย
3. ทำความชัดเจนเกี่ยวกับวิถีทางที่จะไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นด้วยการสอนงานและการให้ คำแนะนำอื่นๆ
4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำความเข้าใจกระจ่างแจ้งต่อความคาคหมายต่างๆ
5. ลดอุปสรรคหรือความคับข้องใจที่จะมาขัดขวางการบรรลุเป้าหมายนั้น เป็นการผสมผสานระหว่างเป้าหมายของบุคคล กับเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน ซึ่งเน้นการวางแผนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

#### -ทฤษฎีการจูงใจของผู้นำ (Leader Motivation Theory)

เดวิด ซี แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1956, p.3-50) ได้พัฒนาทฤษฎีซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายและมีการศึกษากันจนเป็นที่ยอมรับและรับรู้ในเรื่องแรงจูงใจใต้สำนึก (Non-conscious motive) โดยทฤษฎีนี้กล่าวว่าธรรมชาติของแรงจูงใจในมนุษย์ แบ่งได้ตามความต้องการ 3 ประการ คือแรงจูงใจด้านความสำเร็จ (Need for achievement) แรงจูงใจด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (need for affiliation) แรงจูงใจด้านอำนาจ (need for power) จากนั้นในช่วงปี ค.ศ. 1985 แมคคลีแลนด์ได้เสนอแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ (moral for responsibility) เพิ่มเติมเป็นแรงจูงใจภายในลักษณะที่ 4 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### -1) การจูงใจของผู้นำแบบใฝ่อำนาจ (Power Motivation)

ซึ่งแมคคลีแลนด์ (McClelland, 1956) ได้ชี้ว่า ผู้นำที่ใช้การจูงใจแบบใฝ่อำนาจจะพยายามมีอำนาจเหนือผู้อื่น พยายามมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับเรื่องการเมืองภายในองค์การ โดยใช้ทักษะหลายๆด้าน รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

- เชื่อในความสำคัญของการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง
- มีความสามารถในการตัดสินใจและให้รางวัลกับผู้ตั้งใจทำงาน

- พอใจกับกฎระเบียบในการทำงานและดำเนินงานตามระบบงาน
- ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร
- ใช้อำนาจเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจเนื้อหาของตนเอง และมองหมายเป้าหมายขององค์กร ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

#### -2) การจูงใจของผู้นำแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation Theory)

ผู้นำที่ใช้ลักษณะการจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์นั้น เป็นการตระหนักรู้ถึงเป้าหมายในระดับสูง ความต้องการประสบความสำเร็จ ในการแข่งขันและความสามารถในการจูงใจตนเองในการทำสิ่งที่เหนือกว่า ซึ่งผลดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อตนเอง ซึ่งการจูงใจแบบผู้นำแบบใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร เนื่องจากคนที่มีการจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะเป็นห่วงเรื่องความปลอดภัยและ สถานภาพมากกว่าจะเต็มเต็มความต้องการให้แก่ตนเอง โดยจะยึดติดกับความคิดและความรู้สึกของตนเป็นหลักและจะกังวลกับการแสดงออกของตนเองมากกว่าเรื่องของผลการดำเนินงาน ซึ่งบุคคลที่มีการจูงใจของผู้นำแบบใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ชอบงานที่มีเป้าหมายหรือมาตรฐานในการทำงานสูง
- ชอบงานที่สามารถให้ผลการประเมินที่มีความชัดเจน มีความสม่ำเสมอ
- ชอบกิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่อการผิดพลาดในระดับปานกลางถึงระดับสูง
- จัดการงานให้เสร็จทันตามกำหนดและไม่ทิ้งงานให้ค้างค้ำ
- สามารถทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาโดยไม่ต้องหยุดพัก

#### -3) การจูงใจของผู้นำแบบใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motivation Theory)

ผู้นำในลักษณะนี้แม้จะมีพฤติกรรมในลักษณะที่เน้นการรักษาและสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ด้วยลักษณะของแรงจูงใจนี้ทำให้ผู้นำที่บริหารหลีกเลี่ยงการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อหน้าที่ เนื่องจากเกรงว่าพฤติกรรมนั้นๆ อาจทำลายความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การหลีกเลี่ยงการประเมินพนักงานในทางลบ แม้ว่าจะเป็นเรื่องจำเป็น การไม่ให้บทลงโทษหรือสร้างวินัยทางที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการตัดสินใจโดยยึดติดกับการยอมรับจากผู้อื่น จึงทำให้การดำเนินงานอาจไม่มีประสิทธิภาพตามที่คาดไว้

#### -4) การจูงใจของผู้นำแบบใฝ่รับผิดชอบ (Moral Responsibility Disposition)

ผู้นำที่มีการจูงใจแบบใฝ่ความรับผิดชอบ (Need for moral Responsibility) จะมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีศีลธรรม โดยผู้นำที่มีแรงจูงใจภายในเช่นนี้จะตระหนักถึงความถูกต้องทางศีลธรรมและความเหมาะสม ไม่แสดงพฤติกรรมการบังคับหรือฝืนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสควบคุมตนเองอย่างไม่กดดัน พยายามปรับตนให้เข้ากับสังคม

และส่วนรวม และมีการควบคุมตนเองไม่ให้ขาดการยั้งคิด จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือและสามารถทำงานร่วมกันได้โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำมาสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาวิจัยถึงลักษณะผู้นำของไทยสรุปได้ ดังนี้

ซัททัน (Sutton, 1962, p.1-22) ศาสตราจารย์ด้านวิทยาศาสตร์การเมือง มหาวิทยาลัยอินเดียนา ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาทางการเมืองและการบริหารของไทย พบว่า ผู้นำไทยมีความเป็นอิสระตามสบาย ผสมกับลักษณะที่มีลำดับในสังคม หรือการเคารพแบบยอมรับอำนาจ (Power Distance) เป็นตัวของตัวเอง ไม่สนใจที่จะผูกพันกับสถาบันสังคม ขาดความสนใจในหลักการบริหารและ ขาดความสำนึกในเรื่องคุณค่าของเวลาและการประหยัด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524,น.25)อธิการบดีวิทยาลัยครูกาญจนบุรี ที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงานของคนไทย พบว่า ลักษณะผู้นำไทยนั้นจะเป็นปัจเจกบุคคล(Individualism) คล้ายคนอเมริกันแต่จะมีลักษณะความสามารถเฉพาะตัวมากกว่า ไม่ชอบทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญต่อเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีความเชื่อ ค่านิยมของสังคมที่ยึดติดอยู่กับการให้ผู้ชายเป็นช้างเท้าหน้า ผู้หญิงเป็นช้างเท้าหลังและโมเซล (Mosel, 1991, p. 277-278) ได้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมบริหารของไทย พบว่า ลักษณะผู้นำของไทย ยังมีลักษณะชอบหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) อะไรที่ไม่เคยทำมาก่อนก็ไม่กล้าทำ ในการวินิจฉัยสั่งการอะไรลงไป มักจะมีความรู้สึกเกรงใจ หรือกลัวกระทบกระเทือนผลประโยชน์ของผู้อื่น หรือผู้ใหญ่ รวมถึงตนเองด้วย

นอกจากนี้สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2540,น.71-73) อดีตเลขาธิการสำนักงานหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ได้สำรวจความคาดหวังของคนไทยต่อตัวผู้นำในระบบราชการไทย พบว่าน่าจะประกอบด้วยผู้นำที่ยึดหลักการ อันได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความมีศักดิ์ศรี และความยุติธรรม ซึ่งจะทำให้เป็นที่น่าเชื่อถือ น่าศรัทธา ก่อให้เกิดความมั่นคงทางใจ ยอมรับในการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและร่วมมือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยเสนอลักษณะผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ มีการชวนขยายหาความรู้ใหม่ และอดทนที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร จนถึงระดับที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร อันจะเป็นพลังให้บรรลุถึงหลักชัยได้

2. ผู้นำผู้เป็นนักปฏิบัติ ทำให้เกิดรูปธรรมของกรกระทำสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นจริงโดยได้รับการต่อต้านจากสมาชิกในองค์กรน้อยที่สุด มีการสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่าให้เพิ่มขึ้นและทำสิ่งที่แยกกว่าให้จางหายไปโดยไม่ก่อให้เกิดความตื่นตระหนกแก่คนในองค์กรนั้น

3. ผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็ความกล้าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่จะตามมา มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ ใฝ่ในการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทั้งด้วนตนเองและจากผู้ร่วมงาน รวมทั้งการทำงานกับองค์การอื่นๆที่เกี่ยวข้อง สร้างสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของคนในองค์การ ที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ระบบที่ดีกว่าให้เกิดขึ้น

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

##### 4.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

ปัจจุบันวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ได้รับคามสนใจศึกษาอย่างกว้างขวาง จึงได้มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้แตกต่างกันหลายความหมาย แต่สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะสำคัญ คือ

กลุ่มที่ 1 ให้ความหมายของวัฒนธรรมโดยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ โดยมีนักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดนี้ได้แก่

ชูลท์ (Schultz, 1991, p.7) จากโรงเรียนบริหารธุรกิจโคเปนไฮเกน และทริซและเบเยอร์ (Trice and Bayer, 1984, p.9) ผู้ศึกษาและพัฒนาโปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน (Employee Assistant program) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ ว่าหมายถึง สิ่งประดิษฐ์ (artifacts) ภายในหน่วยงานที่อาจเป็นรูปร่างของอาคาร ลักษณะของเฟอร์นิเจอร์ และการตกแต่ง การวางโต๊ะทำงาน ตราขององค์การ พิธีการต่างๆในหน่วยงาน ธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติในองค์การ เป็นต้น การที่นักวิชาการทั้งสองท่านให้ความหมายในแนวนี้ เนื่องจากเชื่อว่าสิ่งประดิษฐ์ต่างๆดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของหน่วยงานรวมทั้งภาพพจน์ของหน่วยงานต่อสาธารณชนอีกด้วย

กลุ่มที่ 2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การโดยเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่ง

ฮอฟสเตด (Hofstde, 1987, p.179) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยลิ้มเบอร์ก ผู้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมข้ามชาติ, ซาธ (Sathe, 1985, p. 10) ศาสตราจารย์ด้านการบริหาร จากโรงเรียนบริหารธุรกิจ ฮาร์วาร์ด (professor at the Harvard Business School) และไชน (chein, 1983, pp.13-14) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์การ ให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นแบบแผนหรือรูปแบบของความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ ความคิดของสมาชิกใน

องค์การ ที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกแต่ละองค์การ ซึ่งรวมถึงระบบค่านิยมที่เป็นแกนกลางของวัฒนธรรมในทุกๆระดับ และครอบคลุมถึงสิ่งที่สามารถวัดได้

จากนิยามความหมายข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยมและกฎเกณฑ์รวมถึง แนวประพฤติปฏิบัติที่เป็นแบบแผนของคนในองค์การและมีการถ่ายทอดไปสู่สมาชิกรุ่นหลัง จนมีผลให้สมาชิกขององค์การหนึ่งแตกต่างไปจากสมาชิกอีกองค์การหนึ่ง

#### 4.2 แนวการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมข้ามชาติ

รอบบินส์ (Robbins, 1989, p.467-468) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพฤติกรรม องค์การเป็นผู้ที่สนใจและศึกษาค้นคว้าถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การและพบว่ามีลักษณะดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบ อิศรภาพ และความเป็นอิสระที่แต่ละคนจะพึงมี
2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) ได้แก่ ระดับที่พนักงานอดทนให้มีความก้าวร้าวเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานกันหรือความร่วมมือกัน (Integration) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่างๆในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานงานและร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management Support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียมหรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การควบคุม (Control) ได้แก่ จำนวนของกฎระเบียบและปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแลและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
7. เอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์การในฐานะส่วนรวมมากกว่าในส่วนของกลุ่มทำงานเฉพาะ หรือกลุ่มวิชาชีพ
8. ระบบการให้รางวัล (Reward System) ระดับการกำหนดการให้รางวัล เช่นการเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยเกณฑ์การปฏิบัติงานของพนักงาน
9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ได้แก่ ระดับความอดทนของพนักงานต่อการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง
10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication Pattern) ได้แก่ ระดับของการสื่อสารในองค์การที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1987, p.179) และ นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำหลายท่าน วิพากษ์วิจารณ์แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมและลักษณะผู้นำที่มีอยู่จากอดีตถึงปัจจุบัน ว่ามีความเฉพาะเจาะจงทางสังคมและวัฒนธรรม เพราะแนวคิดและทฤษฎีส่วนใหญ่มาจากการศึกษา วิจัย และทดลองในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา หรือประเทศทางยุโรปเพียงบางประเทศเท่านั้น ดังเช่นที่เฮาส์ (House, 1971, p.321-328) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่มักจะมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมของประเทศแถบทวีปอเมริกาเหนือ โดยเฉพาะวัฒนธรรมอเมริกันที่ลักษณะบางอย่างแตกต่างจากวัฒนธรรมในประเทศอื่นๆ เช่น การเน้นที่ปัจเจกบุคคล ในขณะที่บางวัฒนธรรมลักษณะการรวมกลุ่มทางสังคมจะมีความโดดเด่นกว่า แต่ก็ยังมีการนำทฤษฎีเหล่านี้มาตีความโดยปราศจากการประยุกต์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาที่ค่อนข้างจะมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศที่พัฒนาแล้วอื่นๆ จึงมีการแสดงความคิดเห็นว่า บทบาทของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership Role) มีความสำคัญต่อองค์การในประเทศกำลังพัฒนาและริเริ่มโครงการวิจัย GLOBE ที่เป็นการศึกษาในระยะยาวใน 60 ประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณสมบัติร่วมของวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรม และเพื่อค้นหาคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในต่างวัฒนธรรม ซึ่งได้ผลโดยสรุปว่า หลายๆ คุณสมบัติที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรมสะท้อนภาวะผู้นำแบบใช้ความสามารถพิเศษ สร้างแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในประเทศไทยพบว่า การบริหารของไทยเป็นการรับใช้การปฏิบัติ และการเคารพต่อผู้มีอำนาจเหนือตน เป็นการบริหารแบบเจ้าขุนมูลนายมากกว่าการเน้นที่ประสิทธิภาพของผลงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การของไทยยังให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุนเพศชายมากกว่าเพศหญิง (Wilt, 1980, p.124 (ซึ่งสอดคล้องกับการค้นพบของ โมเซล) Mosel, 1991, p.277. (ผู้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของไทย ที่ว่า วัฒนธรรมองค์การของไทย นอกจากการเน้นการใช้อำนาจ และความเป็นปัจเจกบุคคลแล้ว สิ่งที่เน้นมากอีกอย่างก็คือ การยกย่องเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเฉพาะงานตำแหน่งระดับสูง เช่น งานที่ศึกษาเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของไทย พบว่า ผู้บริหารในองค์การของไทย มักเน้นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง เพราะผู้ชายเป็นผู้รับผิดชอบในครอบครัว และหารายได้ให้ครอบครัว

นอกจากนี้ นงลักษณ์ ศรีอัษฎา(2536,น.23-29)อาจารย์ประจำภาควิชาวาทยวิทยา และ สื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของไทย พบว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้

1 ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ เน้นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดความแตกแยกในหมู่คณะ แสดงออกเฉพาะพฤติกรรมที่ถูกคาดหวัง มักหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือแสดงความไม่พอใจ เมื่อมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกันเกิดขึ้น

2 ภาระใช้อำนาจสูง เคารพในระบบอาวุโสและการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา คนไทยมีความเชื่อในเรื่องอำนาจวาสนา และบุญบารมี

3 ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง การใช้กฎเกณฑ์และการสื่อสาร ได้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสน ความลังเล ความไม่มั่นใจ ที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์การสื่อสาร ซึ่งอาจนำไปสู่การเสียหาย อับอาย หรือความเสียหายต่างๆ

4 ลักษณะความเป็นชายต่ำ การไม่ทำตัวโดดเด่น เช่นการรู้จักถ่อมตัว ไม่ชิงดีชิงเด่น การสำรวจคำพูด ไม่แสดงความก้าวร้าว

และต่อมาในปัจจุบัน กมลวรรณ อ่องสมบุญ (2550, น.72) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ของพนักงานระดับจัดการในธุรกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยใช้ทฤษฎีตามโครงการวิจัย GLOBE พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ของพนักงานมีลักษณะและเรียงลำดับดังนี้

1. ลักษณะเน้นอนาคต
2. ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม
3. ลักษณะเน้นความสำเร็จ
4. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
5. ลักษณะความเป็นชาย
6. ลักษณะการใช้อำนาจ
7. ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล

#### 4.3 ผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในขององค์การ เช่น ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานทางสังคม และความเชื่อค่านิยมของผู้ก่อตั้งองค์การ หรือผู้บริหารองค์การ ต่างก่อให้เกิดเป็นรูปแบบและเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ทำให้มีลักษณะแตกต่างจากองค์การอื่น (อัมพร วังขจรวุฒิสักดิ์ 2532, น.2) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำนั้น วากเนอร์ และฮอลเลนเบค (Wagner and Hollenbeck, 1985, p.256) ได้ศึกษาเรื่องพฤติ

กรรมการบริหารงานในองค์กร พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร นอกจากจะ  
ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมสังคมซึ่งติดตัวมาตั้งแต่ก่อนที่จะเข้ามาในองค์กรแล้ว เมื่อผู้บริหาร  
เข้ามาในองค์กร กฎ ระเบียบ นโยบายต่าง ๆ ขององค์กร จะมีอิทธิพลให้ตัดสินใจ หรือประพฤติ  
ปฏิบัติเป็นไปตามวัฒนธรรมองค์กรที่คนในองค์กรนั้น ๆ ยึดถือปฏิบัติกันมาเช่นกัน

ยูกิ (Yuki, 1994, p.350) ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารจัดการ กล่าวว่า ทศวรรษ 1980  
นักวิจัยเรื่องการจัดการ หันมาให้ความสนใจกับวิธีการที่ผู้นำทำการเปลี่ยนแปลงและฟื้นฟูองค์กร  
กันมากขึ้น โดยศึกษาผู้นำในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่ง  
หมายถึง กระบวนการสร้างความผูกมัดตัวเองกับเป้าหมายขององค์กรและทำให้พนักงาน  
บรรลุผลสำเร็จ

ไชน์ (Schein 1992, p. 356) นักวิชาการด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความเห็นว่า ผู้ก่อตั้ง  
และผู้นำรุ่นแรกๆ มีส่วนสร้างและกำหนดวัฒนธรรมเป็นอย่างมาก เนื่องจากในช่วงเริ่มแรกของการ  
ก่อตั้งหน่วยงานหรือบริษัทนั้น ผู้ก่อตั้งมักจะเริ่มจากความคิดหรือมองเห็นช่องทางที่จะเสนอบริการ  
หรือจำหน่ายสินค้าและเทคโนโลยีต่างๆ แต่เนื่องจากผู้ก่อตั้งคนเดียว อาจมีกำลังไม่เพียงพอ จึงมัก  
ชวนบุคคลอื่น ที่มีความคิดเห็นตรงกันมาร่วมเป็นคณะผู้ก่อตั้ง ในช่วงแรก พนักงานอาจยังไม่มี  
ความคิดเห็นหรือไม่ค่อยเชื่อมโยงในความคิดของคณะผู้ก่อตั้ง ทั้งหมด แต่เมื่อเวลาผ่านไป  
ถ้าสินค้าหรือบริการได้รับการต้อนรับจากลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ ความคิดเห็นหรือวิธีการทำงาน  
ของผู้ก่อตั้งรุ่นแรกๆ จะได้รับการยอมรับจากพนักงาน เมื่อพนักงานทำงานต่อไป และหน่วยงานยัง  
ประสบความสำเร็จ ความคิดและวิธีการทำงานของคณะผู้ก่อตั้งจะค่อยๆ ฝังแน่นอยู่ในจิตใจของ  
พนักงานและกลายเป็นวิถีคิด วิถีทำงาน ที่พนักงานใช้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ ภายใน  
หน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีส่วนกำหนดวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรเกิดใหม่ แต่  
เมื่อเวลาผ่านไป เมื่อวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง ผู้นำเองก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับลักษณะวัฒนธรรม  
องค์กรด้วย พีย์ซี (Pheysy, 1993, p.153) ผู้ที่ศึกษาเรื่องชนิดและการเปลี่ยนแปลงของ  
วัฒนธรรมองค์กรได้สรุปลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ ดังนี้

1. Role Culture Assumption หัวหน้าที่ดี ต้องยึดหลักเสมอภาค เน้นใช้ลูกน้องเฉพาะ  
เรื่องงานเท่านั้น
2. Achievement Culture Assumption หัวหน้าที่ดี ต้องยึดหลักเสมอภาคเน้นเรื่องงาน  
และใช้อำนาจเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จะทำให้งานสำเร็จ
3. Power Culture Assumption หัวหน้าที่ดีจะเข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ ยุติธรรมปกป้อง  
ลูกน้องที่จงรักภักดี

4. Support Culture Assumption หัวหน้าจะหวังใจลูกน้องในทุกเรื่อง เพื่อให้ลูกน้องได้รับความพึงพอใจ

## 5. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการลาออกจากองค์กร

### 5.1 ความหมายของการลาออกจากงาน

มีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กร ให้ความหมายของการลาออกไว้หลายท่าน โดยเน้นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคลและองค์การดังต่อไปนี้

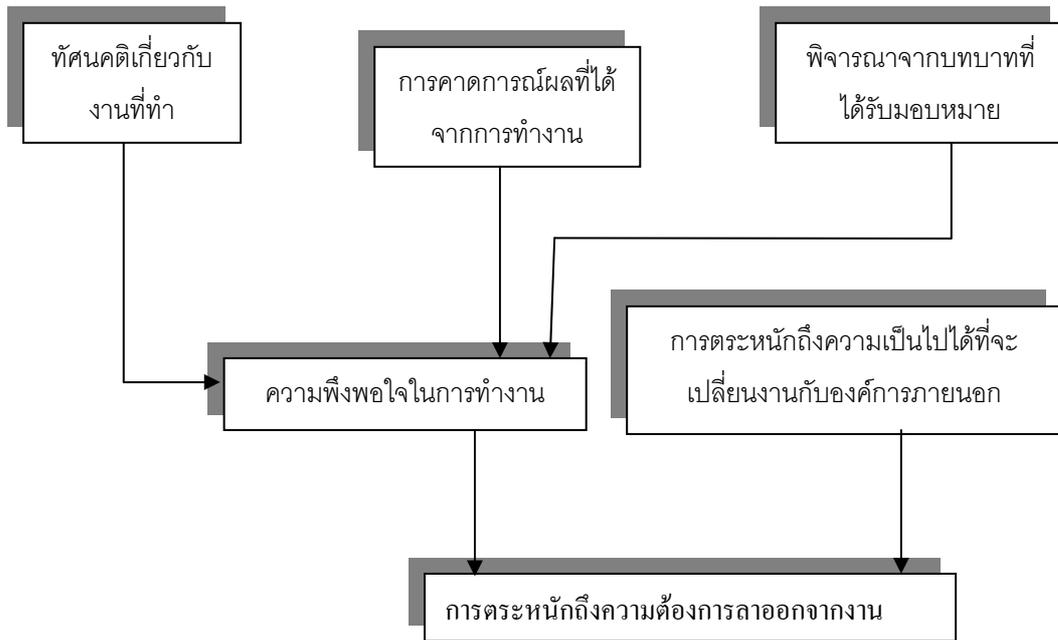
บลูดอร์น ( Bluedorn, 1978, p. 481) จากมหาวิทยาลัยโคลัมเบียและ มอบเลย์ (Moblely, 1982, ไรซ์ (Price, 1977 p.3) จากมหาวิทยาลัยไอโอวา, พิกเกอร์ และไมเออร์ ( Pigors & Myers 1973,p. 220) ผู้ที่ศึกษาด้านการลาออกของพนักงานในองค์กร ให้ความหมายของการลาออกที่ใช้ในวงการจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ว่าการลาออก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพการเป็นสมาชิกของพนักงานจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง และองค์การต้องหาคนใหม่แทนคนเก่าที่ลาออกไป

จากนิยามความหมายการลาออกข้างต้นสรุปได้ว่า การลาออก หมายถึงการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานทั้งโดยสมัครใจและไม่สมัครใจ โดยที่องค์กรต้องหาคคนใหม่มาแทนคนเก่าที่ลาออกไป แต่ในการนิยามความหมายของการวิจัยครั้งนี้จะยึดตามการนิยามของบลูดอร์น ( Bluedorn, 1978) ที่ให้ความหมายของการลาออกว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง โดยเน้นที่การลาออกโดยสมัครใจ แต่ไม่รวมถึงการสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกที่พนักงานควบคุมไม่ได้ อันได้แก่ การเกษียณอายุ การตาย การเจ็บป่วยร้ายแรง การถูกปลดออก และการไล่ออก

### 5.2 แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบการเปลี่ยนงาน

นักวิชาการได้ศึกษาและเสนอตัวแบบของการลาออกจากงาน หรือการเปลี่ยนงานไว้หลายตัวแบบด้วยกันซึ่งตัวแบบการเปลี่ยนงานต่างๆเหล่านั้นมีทั้งเนื้อหาที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ตามแนวคิดและประสบการณ์ของนักวิชาการแต่ละคน แต่ผู้วิจัยจะนำเสนอตัวแบบการลาออกที่สอดคล้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ดังนี้

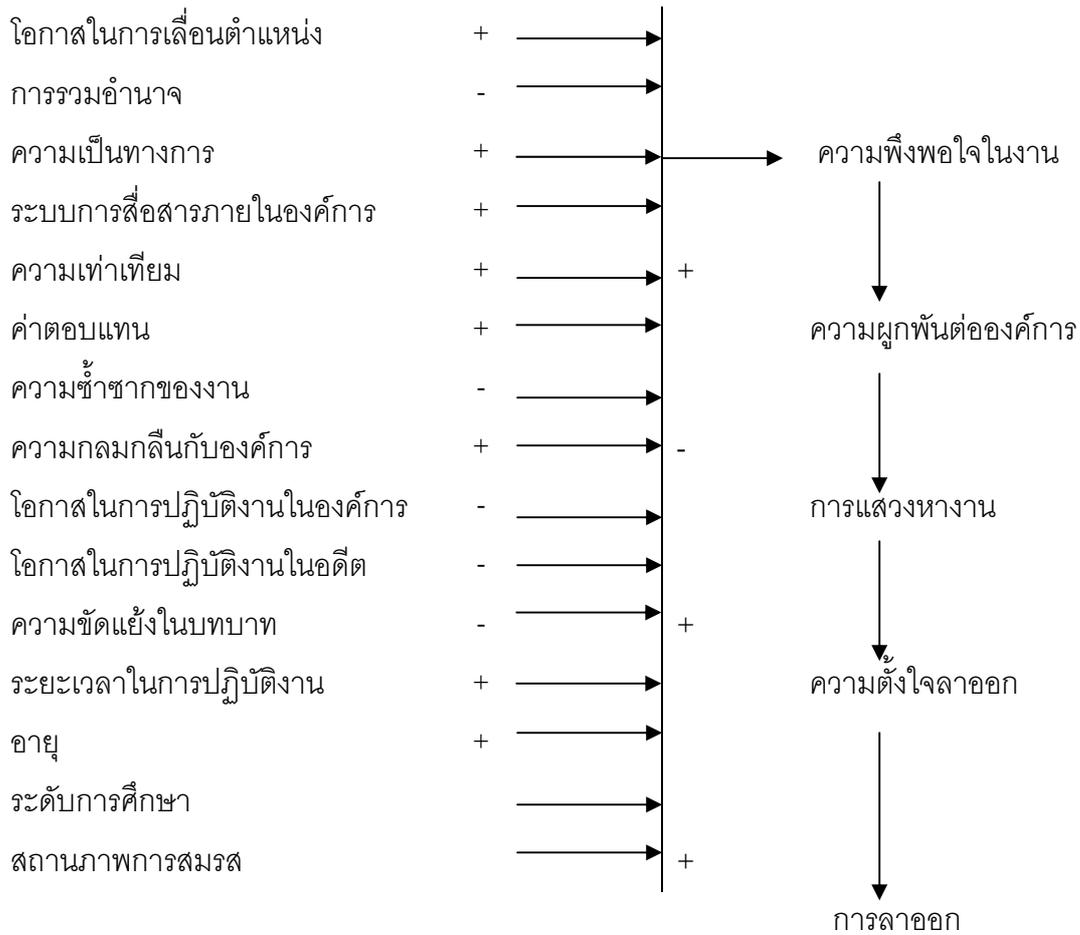
ตัวแบบการเปลี่ยนงานหรือการลาออกจากงานตามแนวคิดของ March & Simon



ภาพที่ 2.1 แสดงตัวแบบการเปลี่ยนงานตามแนวคิดของมาร์ชและไซมอน  
ที่มา : J.G. March & H.A. Simon, organization, (Newyork : Wilew, 1958, p.99)

จากภาพที่ 2.1 มาร์ชและไซมอน (March & Simon, 1958, p. 99) ได้เสนอแนวความคิดว่าการลาออกจากงาน มีองค์ประกอบสองส่วน คือ การตระหนักถึงความต้องการลาออก และการตระหนักถึงความสะดวกในการเปลี่ยนงาน ซึ่งแสดงได้ด้วยแผนภาพต่อไป แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะมีการพิจารณาถึงงานที่ทำ และตัดสินใจว่าตนเองมีความพอใจมากน้อยเพียงไร ความพอใจนี้จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในลักษณะงานด้านต่าง ๆ และการรับรู้ในคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น ลักษณะการบังคับบัญชา ค่าตอบแทนที่ได้รับ เป็นต้น และพิจารณาคาดการณ์ถึงผลได้ ซึ่งสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน และสภาพการทำงาน ขณะเดียวกันก็จะเปรียบเทียบกับงานที่ทำและบทบาทที่ได้รับว่ามีความเหมาะสมเท่าใด สำหรับความเป็นไปได้ที่จะได้งานใหม่ก็จะเป็นส่วนนำมาพิจารณาประกอบในการตัดสินใจลาออกจากงาน ตัวแบบนี้ถือว่าเป็นตัวแบบแรกของการลาออกจากงาน

ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ โรเบิร์ต ฮิวลิน และโรเซ่ (Roberts, Hulin และ Rousseau)



รูปที่ 2.2 แสดงตัวแบบการเปลี่ยนงานตามแนวคิดของโรเบิร์ต ฮิวลิน และโรเซ่ (ที่มา : Bluedorn, Allen C. Human Relations. 1989, 135-153 )

จากรูปที่ 2.2 โรเบิร์ต ฮิวลิน และโรเซ่ (Roberts, Hulin and Rousseau) เสนอว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความเป็นทางการ ระบบการสื่อสารภายในองค์กร ความเท่าเทียม ค่าตอบแทน ความกลมกลืนกับองค์กร ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอายุ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การรวมอำนาจ ความซ้ำซากของงาน โอกาสในการปฏิบัติงานในอดีต และความขัดแย้งในบทบาทโดยที่ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการแสวงหางาน และการแสวงหางาน จะส่งผลทางบวกต่อความตั้งใจลาออก ซึ่งความตั้งใจลาออกนี้ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลให้บุคคลตัดสินใจลาออก และตัวแปรอีกสองตัวที่ยังไม่แน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ทางใดกับการลาออก คือ ระดับการศึกษา และสถานภาพการสมรส

บลูดอร์น (Bluedorn, 1982 p.135-153) ได้ทำการทดสอบตัวแบบนี้ โดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานจากบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออก และความตั้งใจลาออกนี้เองที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน และจากการทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพบ พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกโดยตรงกับการลาออก ได้แก่ ความซ้ำซากของงาน อายุ โอกาสในการปฏิบัติงานในองค์กร และความตั้งใจลาออก ส่วนตัวแปรที่ไม่พบความสัมพันธ์กับการลาออก ได้แก่ การรวมอำนาจ ค่าตอบแทน ความกลมกลืนกับองค์กร ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส

จากตัวแบบการเปลี่ยนงานหรือลาออกของมาร์ชและไซมอน และโรเบิร์ต ฮิวลิน และโรเซ่ ที่กล่าวมา ตัวแบบการลาออกของโรเบิร์ต ฮิวลิน และโรเซ่ ได้กล่าวถึง ปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องของ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพการสมรส และในเรื่องของคุณภาพชีวิตในงานในด้านต่างๆ เป็นต้นว่า เรื่องเงินเดือนและค่าตอบแทน ความสามัคคีของพนักงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความเท่าเทียมกัน การรวมอำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ตัวแบบการเปลี่ยนงานหรือการลาออกของ โรเบิร์ต ฮิวลิน และโรเซ่ มาใช้ในการหาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการลาออก

## 6. ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจกงานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับการลาออกโดยตรงมีจำนวนไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมผลงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการลาออก คือ ความผูกพันต่อองค์กรไว้ด้วย

### 6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลกับการลาออก

มีผู้ศึกษาการลาออกของบุคลากรในองค์กรด้านธุรกิจต่างๆเป็นต้นว่าพนักงาน การตลาดและพนักงานขนส่ง พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกคือ อายุ,อายุงาน,โอกาสในการปฏิบัติงาน ความซ้ำซากของงาน (Bluedorn, 1982 pp.135-153,Fukami and Larson, 1984,p.abstact ,และกรกฎ พลพานิช ,2540,น.76,)

นอกจากนี้ผู้สนใจศึกษาการลาออกของพยาบาลในโรงพยาบาลต่างๆเช่น ภัทรา ศรีเจริญ (2543,น.18) ได้ทำวิจัยเรื่อง “ ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการเปลี่ยนงานของพยาบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช ” โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการที่ทำงานตั้งแต่ 2ปีขึ้นไป จำนวน 380คน พบว่าปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความต้องการของ

พยาบาล 3 ปัจจัย คือ ชีวิตส่วนตัว การควบคุมบังคับบัญชา ละเงินเดือน /ค่าตอบแทน ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลรองลงมา ได้แก่ทัศนคติต่อวิชาชีพ และอายุงาน แต่ไม่พบอิทธิพลของสภาพการสมรสกับการเปลี่ยนงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นื่องนุช ภูมิสนธิ (2539,น.85)ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ทัศนคติต่อวิชาชีพ พยาบาล ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน พบว่า อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของมาริษา สมบัติบุรณ์และคณะ(2545,น.25)ที่ศึกษาปฏิบัติการการลาออกของพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชและพบว่า พยาบาลที่มีอายุและประสบการณ์การทำงานน้อยจะมีการลาออกมาก

ในทำนองเดียวกัน มีผู้ที่ศึกษาการลาออกของแพทย์ในโรงพยาบาลและพบว่า ได้ศึกษาปัญหาการสูญเสียแพทย์จากโรงพยาบาลของรัฐสู่โรงพยาบาลเอกชน พบว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้แพทย์จากโรงพยาบาลของรัฐออกมาทำงานเต็มเวลาในโรงพยาบาลเอกชน คือ ปัจจัยผลักดันทางโรงพยาบาลของรัฐด้านรายได้ต่ำ ไม่เพียงพอกับฐานะทางสังคม และระบบราชการไม่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปัจจัยดึงดูดทางโรงพยาบาลเอกชนทางด้านรายได้ที่สูงกว่า พร้อมทั้งระบบการทำงานที่มีอิสระ ไม่ต้องอยู่ในระเบียบวินัยของข้าราชการ ส่วนสาเหตุที่ทำให้แพทย์จากโรงพยาบาลของรัฐออกมาทำงานบางเวลาในโรงพยาบาลเอกชน เนื่องจากแรงจูงใจในด้านรายได้เป็นประการสำคัญ (เนตรนภา ชุนทอง,2542,น.107-124)

และจรีพร กาญจนการุณ (2536)ที่ได้ศึกษา “ปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกจากองค์กร : ศึกษากรณีข้าราชการมหาวิทยาลัยมหิดลในสาขาวิชาขาดแคลน” โดยการสอบถามข้าราชการในสาขาวิชาที่ขาดแคลนจำนวน 556คน เกี่ยวกับแนวโน้มการลาออกจากองค์กร ความพึงพอใจโดยรวม และความพึงพอใจในงานเฉพาะด้านต่าง ๆ พบว่าข้าราชการส่วนใหญ่ที่มีอายุน้อย เพศหญิง และผู้ที่เป็นโสด จะมีแนวโน้มการลาออกจากองค์กรมากกว่าข้าราชการที่มีอายุมาก เพศชาย และผู้ที่สมรสแล้ว

## 6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงานกับการลาออก

เนื่องจากมีผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องการลาออกจากองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานโดยตรงไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน กับแนวโน้มการลาออก ดังต่อไปนี้

เชย์บอล์ท (John W. Saybolt, 1986, p.26-32) ได้ศึกษาถึงความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่าความตั้งใจที่จะลาออกจากงานในกลุ่มต่างๆ ที่มี

ระยะเวลาแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับงานของแต่ละกลุ่ม โดยที่พยาบาลกลุ่มที่มีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานง่ายที่สุดคือ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 6 เดือน – 1 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้เรียนรู้งานมาเป็นระยะเวลาพอสมควร ส่วนเหตุผลสำคัญที่ทำให้พยาบาลกลุ่มนี้มีความคิดที่จะลาออกจากงาน เนื่องจาก ความไม่พอใจต่อค่าตอบแทน และความไม่พอใจในงาน รองลงมาคือ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 1– 3 ปี ซึ่งเหตุผลสำคัญที่ทำให้พยาบาลกลุ่มนี้มีความคิดลาออกจากงานคือ ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ ออร์แกน และโคนอฟสกี (Organ and Konovsky, 1989, p.157-164) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับงาน (การประเมินเกี่ยวกับงานและค่าตอบแทน) และภาวะทางอารมณ์และความรู้สึกต่องาน (เช่น หงุดหงิด กระตือรือร้น และภาคภูมิใจ) ในการทำงานการเป็นพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์กร โดยศึกษาในเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล 2 แห่ง จำนวน 369 คน พบว่า การรับรู้เกี่ยวกับงานด้านการประเมินงาน และค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์กร การได้รับค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์กร

นอกจากนี้คูเปอร์และเคนนา (Cooper and Kenna, 1987, p.113-124 ) ศึกษาการเลือกตัวอ้างอิงเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินการรับรู้ความเสมอภาค ผลของความแตกต่างที่มีต่อพฤติกรรม และทัศนคติด้านผลตอบแทนของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง จำนวน 161 คน ที่ปฏิบัติงานในสถาบันการเงินขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ความเท่าเทียมกันในเรื่องงาน (Job equity) ระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เท่าเทียมกัน (System equity) และความรู้สึกถึงความเท่าเทียมกันภายใน (Self equity) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์กร กล่าวคือ ถ้าพนักงานรับรู้ว่าการผลตอบแทนที่องค์กรให้กับพนักงานมีความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับคนที่ทำงานเหมือนกันในองค์กร รวมทั้งจากการประเมินค่าภายในตนเอง จะเป็นผลให้พนักงานมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1900, p.51-69) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในด้านรายได้ที่เพียงพอ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

สำหรับในประเทศไทย จริญญาศรี รุ่งสุวรรณ(2525,น.32) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “เหตุที่พยาบาลไทยทั้งประเทศไทยไปทำงานวิชาชีพพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกา” พบว่าปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานเช่น ไม่มีเงินชดเชยสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เวิร์บาย และเวิร์ดดิ้ง,ขาดความเข้าใจในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี เป็นสาเหตุที่ทำให้พยาบาลตัดสินใจลาออกจากโรงพยาบาลในประเทศไทยแล้วไปทำงานใน ซึ่งสอดคล้องกับสมหวัง โอรรถา (2542,บทคัดย่อ)ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต

การทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ พบว่า คะแนนระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อความสามารถเชิงวิชาชีพ อยู่ในระดับสูง แต่ค่าเฉลี่ยต่อการรับรู้ระบบบริหาร ค่าเฉลี่ยค่านิยมการบริการ และค่าเฉลี่ยค่านิยมทางราชการอยู่ในระดับปานกลาง อายุระดับชั้นยศ ตำแหน่งหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลตำรวจ มีผลทำให้ค่าเฉลี่ยระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจแตกต่างกัน การรับรู้ต่อระบบบริหาร ค่านิยมทางวิชาชีพ ค่านิยมทางราชการ และค่านิยมทางบริการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ ตัวแปรที่สามารถร่วมพยากรณ์ ความแปรผันของระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลตำรวจ คือ การรับรู้ต่อระบบบริหาร ค่านิยมทางราชการ แผนกกุมารเวชกรรม ซึ่งร่วมกันทำนายระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจได้ร้อยละ 65.66

ส่วนในด้านองค์การทางด้านธุรกิจ อมรรัตน์ อ่อนนุช (2546, น.68 -72) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 321 คน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติมีคุณภาพชีวิตการทำงานทุกด้านและโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยสามารถเรียงลำดับคุณภาพชีวิตการทำงานจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความภูมิใจในองค์การ ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน และด้านภาวะอิสระจากงาน และพนักงานระดับปฏิบัติมีความผูกพันต่อองค์การระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานคือ อายุและสถานภาพการสมรส และคุณภาพชีวิตการทำงาน 4 ด้านที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ คือ ด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านความภูมิใจในองค์การ ด้านภาวะอิสระจากงาน และด้านความปลอดภัยในการทำงาน โดยทำนายได้ร้อยละ 62 ในทำนองเดียวกันกับ พรสุ อัครนิเวศน์ (2541, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษากรณีโรงงานอุตสาหกรรม กวมการอุตสาหกรรม ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร (รพท.อท.ศอพท.) จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ข้าราชการกลาโหม รพท.อท.ศอพท. มีความผูกพันต่อองค์การและคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านภาวะอิสระจากงานของข้าราชการกลาโหมชั้นสัญญาบัตรอยู่ในระดับต่ำ และผลการทดสอบสมมติฐานโดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .5 พบว่า สถานภาพการทำงาน รายได้และประโยชน์ตอบแทน สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ โอกาสพัฒนาศักยภาพ ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน สังคมสัมพันธ์ ธรรมนุญในองค์การ ภาวะอิสระจากงาน และความภูมิใจในองค์การ มีผลทำ

ให้ข้าราชการกลาโหม รวท.อท. ศอพท. มีความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกัน โดยที่คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกลาโหม รวท.อท.ศอพท. ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานและลักษณะสายงาน ไม่พบว่าีผลทำให้ข้าราชการกลาโหม รวท.อท.ศอพท. มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

### 6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับผู้นำที่มีประสิทธิภาพและวัฒนธรรมองค์กร

งานวิจัยตามแนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE ในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องและน่าสนใจ มีดังนี้

สุมาลี มาโนชนกุล (2539, น.71-72) ศึกษาลักษณะสังคมไทย วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคม พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่เป็นอยู่มีการเน้นลักษณะวัฒนธรรมแบบการใช้อำนาจ และมนุษยธรรม ส่วนลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นแบบเน้นอนาคต และเน้นความสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริวรรณ ต้นทเวชกิจ (2541, น.80) ที่ศึกษาในบริษัทข้ามชาติสี่ใจตัน พบว่า ประเทศไทยได้รับอิทธิพลวัฒนธรรมองค์กร จากบริษัทแม่ในประเทศนอร์เวย์ โดยวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทสี่ใจตันในไทยมีลักษณะเน้นความสำเร็จและเน้นอนาคต ส่วนกิตติ สิงหาปัด (2541, น. 52-58) ได้ศึกษาผู้นำในธุรกิจโทรทัศน์เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี พบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ควรจะเป็น จะมีลักษณะเน้นอนาคตและเน้นความสำเร็จ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และธิดา จิตรประสงค์ (2543) ศึกษาที่บริษัท ไทยออยล์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ไม่มีความสัมพันธ์ทั้งกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเป็นและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเป็นและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันลักษณะเน้นอนาคตและลักษณะเน้นความสำเร็จ ซึ่งให้เห็นว่าผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางมีการรับรู้และความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แสดงว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเป็นและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในอนาคตควรมีลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จมากขึ้น

นอกจากนี้สุภาพร มหิกุล (2543,น. 68) ได้ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง ต่าง

มีลักษณะเน้นอนาคต แต่ปัจจัยการเน้นความสำเร็จในวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่เน้นปัจจัยนี้น้อยกว่าวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง สำหรับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะเน้นความเป็นเพศชาย เน้นอนาคตและความสำเร็จ และกรณีการ เจริญกุล (2543) ศึกษาจากผู้บริหารระดับกลางของบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งเพื่อวัดลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมสังคม ลักษณะที่เป็นอยู่และควรจะเป็นของวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีลักษณะเน้นอนาคต ส่วนลักษณะที่ควรจะเป็นของวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันในปัจจัยความเป็นปัจเจกบุคคลและเน้นความสำเร็จและ สิวิรัตน์ อานามนารถ (2543) ศึกษาเกี่ยวกับองค์การประเภทผลิตสิ่งพิมพ์ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า วัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันปานกลางในทางบวกทั้งลักษณะที่เป็นอยู่และลักษณะที่ควรจะเป็น

และในปัจจุบันกิตติคุณ วัชรมณเฑียร (2547, น.70-85) ศึกษาวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย พบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การเน้นลักษณะความเป็ชชายไม่เน้นลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเน้นลักษณะความเป็นชาย ไม่เน้นลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลและ กมลวรรณ อ่องสมบุญ (2550, น.76-80) ที่ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดี ของพนักงานระดับจัดการในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ และพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่เน้นลักษณะเน้นอนาคต ไม่เน้นความเป็นปัจเจกบุคคล และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเน้นลักษณะความเป็นชาย ไม่เน้นลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล

นอกจากนี้ ยูนิเวอร์ซิตี ออฟ แมรี่แลนด์ (University of Maryland, 2000) ได้รายงานการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของวิ กุบตา, กิตา สุรี, แมนซอร์ จาวีแดน และชาคตีฟ โชการ์ (Gupta, Surie, Javidan and Chhokar, 2002, p.22) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัย ฟอร์ดแฮม (Fordham University) สหรัฐอเมริกา ตามแนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษากลุ่มธุรกิจของประเทศ ไทย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มธุรกิจด้านการเงิน กลุ่มธุรกิจด้านการสื่อสาร และกลุ่มธุรกิจด้านอาหาร ได้ผล ดังต่อไปนี้

ปัจจัย	ด้านการเงิน		ด้านอาหาร		ด้านการสื่อสาร	
	ค่าเฉลี่ย	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	ลำดับ	ค่าเฉลี่ย	ลำดับ
ลักษณะความเป็นชาย	3.80	6	3.56	6	2.34	7
ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	3.06	7	3.20	7	3.26	6
ลักษณะการใช้อำนาจ	.083	5	4.46	4	5.91	1
ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	4.97	2	4.96	2	5.22	2
ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม	4.71	3	4.74	3	5.04	4
ลักษณะเน้นความสำเร็จ	4.49	4	4.10	5	3.77	5
ลักษณะเน้นอนาคต	5.30	1	5.25	1	5.18	3

ที่มา : University of Maryland," Phase 2 Industry Level Results-Organizational Culture Scale for Financial industry, Food industry and Telecommunications industry,21 January 2000.

จากตารางแสดงลักษณะของวัฒนธรรมสังคมลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามการศึกษาของวี กุบุตร,กิตา สุวี,แมนชอร์ จาวีแดน และชาคตีฟ โชการ์ที่ศึกษา ในประเทศแถบเอเชียใต้ ประกอบด้วย อินเดีย อินโดนีเซีย อิหร่าน มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และประเทศไทย พบว่า ประเทศไทยมีลักษณะยึดถือผลประโยชน์ของกลุ่มและพวกพ้อง รวมทั้งมีลักษณะการใช้อำนาจสูงกว่าลักษณะอื่นๆ คือ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะเน้นอนาคต ลักษณะการยึดถือสถาบัน ลักษณะเน้นมนุษยธรรม ลักษณะเน้นประสิทธิภาพการทำงาน ลักษณะเท่าเทียมระหว่างเพศ และลักษณะการรักษาผลประโยชน์ และสูงกว่าทุกประเทศในงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่ง วี กุบุตร ได้ตั้งข้อสังเกตว่าคนไทยมักจะไม่ดูแลประโยชน์สาธารณะ คนไทยมักหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า

#### สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานข้อที่1. ลักษณะคุณภาพชีวิตการทำงานมีผลต่อการลาออก
- สมมติฐานข้อที่2. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับการลาออก
- สมมติฐานข้อที่3. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการลาออก
- สมมติฐานข้อที่4. มีความสัมพันธ์ ระหว่างลักษณะคุณภาพชีวิตการทำงานลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและวัฒนธรรมองค์การ