

ภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อขีดความสามารถ
ในการแข่งขันขององค์กร ในบริษัทเคพีเอ็น อคาเดมี่

**AN EFFECTIVE LEADERSHIP AND EMPLOYEE ENGAGEMENT
ORGANIZATIONAL TOWARDS ORGANIZATIONAL
COMPETITIVE ADVANTAGE IN KPN ACADEMY**



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
ปีการศึกษา 2557



© 2557

แก้วตา สุขสุเพิ่ม
สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง ภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อขีดความสามารถ
ในการแข่งขันขององค์กร ในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

ผู้วิจัย แก้วตา สุขสุเพิ่ม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ

(รศ.ดร. พนารัตน์ ปานมณี)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ดร.อภิเทพ แซ่โล้ว)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

(ดร.รัชชา ภักดีจิตต์)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

(ดร.พุมิธร จิรายุส)

(ดร.อภิเทพ แซ่โล้ว)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สิงหาคม 2557

วิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี		
ชื่อผู้วิจัย	แก้วดา สุขสุเพิ่ม	รหัสนักศึกษา	012340041
หลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. อภิเทพ แซ่โล้ว		
ปีการศึกษา	2557		

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของพนักงานมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี 2) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี 3) เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยด้านบุคคลกับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำ ของพนักงานในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชาของมีความสามารถในการนำทีม อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง อยู่ในระดับมาก และ โดยรวมแล้วมีความเชื่อมั่นในผู้บังคับขา อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ปัจจุบันกำลังมองหาโอกาสความก้าวหน้าในงานอื่น อยู่ในระดับน้อย 2) ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามรู้ดีว่างานหลักและเป้าหมายงานของคุณคืออะไร อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจชัดเจนถึงวิธีการทำงานเพื่อให้เป้าหมายในงานสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ผู้ตอบแบบสอบถามเข้ากันเพื่อร่วมงานได้ดี อยู่ในระดับมาก สำหรับรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรมีระบบการให้รางวัลและระบบการลงโทษที่ดีและพนักงานต่างยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด อยู่ในระดับปานกลาง 3) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปัจจัยด้านบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษาขั้นสูงสุด และระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน 4) ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์ในระดับสูง มีค่า R เท่ากับ .768

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ความผูกพันต่อองค์กร, บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

Title	An Effective Leadership and Employee Engagement Organizational Towards Organizational Competitive Advantage in KPN Academy	
Researcher	Kaewta Suksuperm	Student ID: 012340041
Degree	Master of Business Administration	
Thesis Advisor	Dr. Apitep Saekow	
Academic Year	2014	

Abstract

This research aims 1) study the leadership has effect to company competitive capability of KPN Academy. 2) study the engagement has effect to company competitive capability of KPN Academy 3) to study the differences between the parties to comment on the leadership of KPN Academy By sex, age, marital status, education level and position. 4) Study the relationship between leadership and engagement of KPN Academy.

The study found that 1) Respondents perceived the level of leadership affect the ability of the organization. Overall the moderate considering the participants agree that their supervisors have the ability to bring a team. At a high level, followed by the commander can decide correctly. Overall, the high level and have confidence in the force tea. Is moderate for comparison with the average minimum is currently looking for another job advancement opportunities at a low level. 2) Respondent's level of commitment to the organization that affect the organization's ability to compete the overall level.

When considering that the respondents knew the core and target your job is. At a high level, followed by the respondents understand clearly how to work to accomplish the job. At a high level Respondents with colleagues as well. At a high level for comparison with the average minimum. The organization has a system of reward and punishment system is great and staffs are strictly followed is moderate. 3) A factor of individual respondents by sex, age, marital status, education level up. And the jobs are opinion leadership is no different. 4) Relationship between leadership and employee engagement has of KPN Academy are associated with a statistically significant level. 05. The high level of correlation with R equal. 768.

Keywords: Leadership, Engagement, KPN Academy

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.อภิเทพ แซ่โง้ว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่งจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานต่างๆ ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี ที่สละเวลาตอบแบบสอบถามรวมถึงหน่วยงานต่างๆ ของสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยนานาชาติสแตมฟอร์ด ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขและตรวจสอบเนื้อหา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเครื่องมือด้านสถิติ จนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ อาจารย์และเจ้าของงานวิชาการต่างๆ ที่ผู้ศึกษาได้อ้างถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขอมอบความดีให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

แก้วตา สุขสุเพิ่ม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
 บทที่ 1 บทนำ.....	 1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับ	5
1.6 สมมุติฐานของงานวิจัย.....	5
1.7 กรอบแนวคิดของงานวิจัย	6
บทที่ 2 แนวคิด และทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพัน	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีหลักการวิเคราะห์ช่วงอายุ	12
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	18
2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน	29
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	38
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย	38
3.2 ประชากร.....	38
3.3 กลุ่มตัวอย่าง.....	39
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	39

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 แหล่งข้อมูล	41
3.6 วิธีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	41
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	42
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	45
ส่วนที่ 1 ป้ายชื่อส่วนบุคคล	46
ส่วนที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อขีดความสามารถ ในการแข่งขันของบริษัท เคพีเอ็น อคาเดมี	50
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของบริษัทเคพีเอ็น อคาเดมี	52
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อย่างยั่งยืน	54
ส่วนที่ 5 ข้อมูลการสัมภาษณ์	56
ส่วนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน	57
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	70
5.1 สรุปผลการวิจัย	70
5.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน	71
5.3 อภิปรายผล	73
5.4 ข้อเสนอแนะ	74
5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	76
บรรณานุกรม	77
ภาคผนวก	81
ภาคผนวก ก. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	82
ภาคผนวก ข. ราชานามผู้ให้การสัมภาษณ์	87
ภาคผนวก ค. ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจแบบสอบถาม	89
ประวัติผู้วิจัย	90

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ 47
ตารางที่ 4.2	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ 47
ตารางที่ 4.3	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพสมรส... 48
ตารางที่ 4.4	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา... 48
ตารางที่ 4.5	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน 49
ตารางที่ 4.6	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 49
ตารางที่ 4.7	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี 50
ตารางที่ 4.8	ภาวะผู้นำมีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กร..... 52
ตารางที่ 4.9	การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ขององค์กร ของบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี..... 55
ตารางที่ 4.10	การวิเคราะห์เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ขององค์กรที่ยั่งยืนของบริษัทเคพีเอ็นอคาดีมี..... 57
ตารางที่ 4.11	การวิเคราะห์อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ขององค์กรที่ยั่งยืน ของพนักงานในบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี..... 58
ตารางที่ 4.12	การวิเคราะห์เปรียบเทียบ กลุ่มอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อขีดความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี..... 58
ตารางที่ 4.13	การวิเคราะห์เปรียบเทียบ สถานภาพสมรส ที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี..... 59
ตารางที่ 4.14	การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี..... 60
ตารางที่ 4.15	การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี..... 60

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.16	การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ระดับรายได้ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี.....	61
ตารางที่ 4.17	แสดงการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แตกต่าง และขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร.....	62
ตารางที่ 4.18	แสดงการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของ บริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี.....	63
ตารางที่ 4.19	แสดงการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ และภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี.....	64
ตารางที่ 4.20	แสดงการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้าน ช่วงอายุ (Generation) และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี.....	65
ตารางที่ 4.21	แสดงการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี.....	66

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดของงานวิจัย	6
ภาพที่ 2.1	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร	11
ภาพที่ 2.2	การดำเนินการจัดทำมาตรฐานจัดกลุ่มตามตามสำนักงานสำนักงาน สถิติแห่งชาติ.....	13
ภาพที่ 2.3	ลักษณะ เฉพาะที่แตกต่างกันตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งสามารถ แบ่งลักษณะของคนในแต่ละช่วงเวลา	14
ภาพที่ 3.1	ผู้นำกับบทบาทการผู้นำ.....	26
ภาพที่ 3.2	การบูรณาการและภาวะผู้นำกับทักษะการบริหาร.....	27

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์ของโลกที่มีการพัฒนาในทุกด้านอย่างรวดเร็ว ทั้งด้าน การศึกษา การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสารในยุคเรียกว่า “Hyper Change-environment” รวมถึงสภาพวิกฤตเศรษฐกิจโลก การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีผ่านช่องทาง อินเทอร์เน็ตในปัจจุบันที่ว่ายยุคแห่งข้อมูลไร้พรมแดน ส่งผลต่อสภาพการตลาด การแข่งขันในธุรกิจปัจจุบันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นซึ่งเป็นการท้าทายสำคัญที่หลีกเลี่ยงได้ยากในปัจจุบัน และมีแนวโน้มที่ส่งผลความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต จากความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น องค์กรที่ต้องการสร้างความแตกต่าง ต้องการรักษฐานลูกค้าและมีโอกาสในขยายฐานตลาดเพื่อให้คงไว้ซึ่งความสามารถของการแข่งขันและการทำกำไร สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้องค์กรต้องมีการปรับตัวในทุกด้านเพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในปัจจุบันและอนาคต ทั้งด้านกลยุทธ์องค์กร การคิดค้น พัฒนาตอบสนองผลิตภัณฑ์และบริการในมิติที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างความพึงพอใจและเกิดประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า ผ่านการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรในทุกระดับเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงต้องอาศัยการบริหารและภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) ในทุกระดับที่จะเป็นหัวใจสำคัญให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทความพยายามและใช้พลังงานสูงสุดออกมาอย่างเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถมีส่วนร่วม จงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารการจัดการแนวใหม่ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน และขณะเดียวกันก็ยังเป็นความท้าทายสำคัญของของหลายองค์กรในปัจจุบันเพราะผู้บริหารในหลายระดับและในหลายองค์กรยังคงยึดติดกับแนวคิดและวิธีการบริหารแบบสั่งการ ที่นิยมใช้ในยุคอุตสาหกรรม โดยละเลยในการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม ปลดปล่อยศักยภาพ พลังความคิดอันสร้างสรรค์ ตลอดจนไม่เข้าใจปัญหาของช่องว่างระหว่างวัย หรือบางครั้งผู้บริหารก็มีแนวคิด ทักษะ และภาวะผู้นำอย่างไม่เหมาะสมจึงไม่สามารถสร้างบรรยากาศให้พนักงานสามารถปลดปล่อยศักยภาพ ดึงเอาความสามารถพิเศษของพนักงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดได้เพื่อโดยมีความคาดหวังที่ชัดเจนและสนับสนุนให้มีความและชอบและเติบโตไปพร้อมกับองค์กรในด้านต่างๆ โดยเฉพาะ

อย่างยังกลุ่มผู้บริหารในระดับผู้จัดการซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อพนักงานในระดับปฏิบัติการ จึงส่งผลให้หลายองค์กรยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายสำคัญนี้ที่ส่งผลออกมาในรูปแบบของอัตราการลาออกที่สูงขึ้น องค์กรไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงาน และเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้ หรือแม้แต่พนักงานที่มีอยู่ก็ขาดการมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ไม่มีความเข้าใจในเป้าหมาย ทิศทางขององค์กร มีการทำงานในรูปแบบที่รอคำสั่งขาดการสนับสนุนช่วยเหลือ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งพฤติกรรมต่างๆเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความสูญเสียทั้งค่าใช้จ่ายจากการบริหารจัดการปัญหาและปัญหาการสรรหาบุคลากรที่เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะส่งผลโดยตรงกับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ลดน้อยลง

จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงปัญหาดังกล่าวจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยครั้งนี้และมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำในระดับผู้จัดการที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารระดับผู้จัดการเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ตลอดจนเป็นผู้บริหารที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดโครงสร้างและมีอิทธิพลต่อการความผูกพันของพนักงานในองค์กรอย่างมาก ประกอบกับไม่เคยมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่มีผลต่อการความผูกพันของพนักงานในบริษัทเคพีเอ็น อคาเดมี ไว้ โดยเฉพาะ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ตลอดจนสามารถนำข้อมูลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารและภาวะผู้นำเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับบริหารระดับผู้จัดการในองค์กรต่างๆเหล่านั้นสามารถใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างสูงสุดอย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง “ภาวะผู้นำที่และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร” ในบริษัทเคพีเอ็น อคาเดมี

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร” ของพนักงานในบริษัทเคพีเอ็น อคาเดมี

1.2.3 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทเคพีเอ็น อคาเดมี

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง “ภาวะผู้นำที่และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร” ในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี เพื่อค้นหาภาวะผู้นำหลักที่จะมีผลต่อความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยได้กำหนดขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่จะศึกษา ไว้ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการทำวิจัยได้แก่ ระดับพนักงานปฏิบัติการไปถึงผู้บริหารระดับผู้จัดการ ในบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี จำนวน 155 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในกาวิจัย ได้แก่พนักงานปฏิบัติการไปถึงผู้บริหารระดับผู้จัดการในบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี โดยใช้สูตรการคำนวณของยามานะ (Yamane, 1973) ประชากรจำนวน 155 คน

การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามระดับการบริหารและการปฏิบัติงาน คือ ระดับพนักงานไปถึงระดับผู้จัดการ จำนวน 155 คน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรต้น ได้แก่ปัจจัยส่วนบุคคล และภาวะผู้นำของผู้จัดการ

ตัวแปรตาม ได้แก่ความผูกพันต่อองค์กร

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้จัดการที่แสดงออกในระหว่างการบริหาร การจัดการ เพื่อกระตุ้นชักจูง สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานสามารถดึงศักยภาพเพื่อปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และสามารถที่จะขับเคลื่อนผลงานตามเป้าหมายที่ตั้ง

ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรที่จะมีผลต่อ ทักษะ ทักษะ ความจงรักภักดี และพฤติกรรมของพนักงานในรูปของความมุ่งมั่นทุ่มเท พร้อมทั้งจะอุทิศเวลา ความรู้ความสามารถของตนเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่บทบาทของตนเอง เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ ตามระดับของความผูกพันในระดับที่แตกต่างกัน

ความผูกพัน (Engagement) อ้างอิงจากการวิจัยของบริษัทวิลสัน เลิร์นนิ่ง เวิร์ลไวด์ (Wilson Learning Worldwide Inc.) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพัน คือความกระตือรือร้นอย่างมีพลังทางบวก แสดงออกถึงการมีส่วนร่วม พร้อมทั้งจะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความต้องการขององค์กร พร้อมทั้งจะทำตามสนับสนุนผลักดันเป้าหมายองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

องค์กร หมายถึงบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกันเพื่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอน ตามหน้าที่และบทบาทของตนเองอย่างสอดคล้องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

กลยุทธ์องค์กร คือแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ถือเป็นวิธีการในการแข่งขันที่จะสามารถทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการเอาชนะคู่แข่งได้ หรือกลยุทธ์ประกอบด้วยคำถามที่สำคัญ คือ 1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด 2) เราต้องการไปถึงจุดใด 3) เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไรคือวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์ (ณัฐพล ลิลาวัฒนานันท์, 2557)

กลยุทธ์ (Strategy) คือแผนที่ที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร การกิจหรือพันธกิจ (Mission) เป็นข้อความที่ระบุถึงภาระหน้าที่ธุรกิจจะต้องกระทำและสิ่งที่คาดหวังที่จะให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือพันธกิจโดยถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกหน่วยงานในองค์กรมุ่งหมายร่วมกันการกำหนดพันธกิจจะพิจารณาจากสภาพแวดล้อมคือจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กร การกำหนดพันธกิจกำหนดอย่างสมเหตุสมผล ซึ่งอาจเป็นเจตนา ความคิด แต่องค์กรต้องสามารถบรรลุพันธกิจนั้นได้ พันธกิจจะทำให้ทราบถึงเหตุผลที่ทำให้องค์กรคงอยู่และเหตุผลที่ทำให้บุคลากรในองค์กรจะต้องช่วยสนับสนุน และสร้างสรรค์คุณค่าให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด (ประสงค์ ประณีตพลกรังและคณะ, 2547)

การได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) คือ สิ่งที่บุคคลในองค์กรสร้างขึ้นมานี้เนื่องจากเป็นความสามารถพิเศษที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือต้องใช้เวลาานกว่าที่คู่แข่งจะสามารถลอกเลียนแบบให้ตามให้ทันกับองค์กรเป็นผู้นำได้ และจะต้องมีการปรับเปลี่ยนในเรื่องของระบบการบริหารขององค์กร นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์กรหรือภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นต้น

Baby Boomer หมายถึง คนที่มีช่วงอายุ 50 - 63 ปี

Generation X หมายถึง คนที่มีช่วงอายุ 35 - 49 ปี

Generation Y หมายถึง คนที่มีช่วงอายุ 34 ปี ลงมา

1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับ

- 1) เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร
- 2) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในการต่อยอดเพื่อการศึกษาและพัฒนาต่อไป
- 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำต่อผลความผูกพันของพนักงานในองค์กร
- 4) ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรและสามารถนำไปเป็นแนวทางในการการพัฒนาปรับปรุงภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นซึ่งเป็นปัจจัยในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- 5) ทราบการถึงปัจจัยที่ส่งต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในรุ่นอายุที่แตกต่างกัน (Generation Baby boomer, Generation X และ Generation Y)

1.6 สมมุติฐานของงานวิจัย

- 1) ข้อมูลส่วนบุคคลด้านต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันมีผลต่อ ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี แตกต่างกัน
- 2) ระดับภาวะผู้นำที่ต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี แตกต่างกัน
- 3) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่แตกต่าง มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี แตกต่างกัน
- 4) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ มีความสัมพันธ์กันกับ ภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี
- 5) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านช่วยอายุ (Generation) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน ต่อองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี
- 6) ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

1.7 กรอบแนวคิดของงานวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2

แนวคิด และทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร” ในบริษัทเคพีเอ็น อคิมี ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานเขียนของผู้เชี่ยวชาญ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย และตอบคำถามการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Organizational Engagement)
2. แนวคิดและทฤษฎีและหลักการวิเคราะห์ช่วงอายุ (Generation)
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)
5. แนวคิดและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอใช้คำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” ในเชิงความหมายของคำภาษาอังกฤษว่า “Employee Engagement” หรือ “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร” องค์กรและภาคส่วนต่างๆ ได้มีการตระหนัก ตื่นตัวและให้ความสำคัญอย่างมาก ในเรื่องการสร้างความผูกพันของพนักงาน Employee Engagement and Relationship เนื่องจากผลการวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องความผูกพันต่อองค์กร แสดงให้เห็นถึงสัญญาณอันตรายและผลกระทบทางธุรกิจที่เกิดขึ้น กับความผูกพันของพนักงานกับองค์กรของพวกเขา

จากการสำรวจของ Gallup โพลล์ พบว่า 55% ของพนักงานไม่มีความผูกพันกับงานของพวกเขา จากการศึกษาของสมาคม การบริหารงานบุคคล (The Society for Human Resource Management) พบว่า 83% ของผู้บริหารและผู้จัดการยังคงมองหาคนใหม่ จากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงหลายแห่งพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลดน้อยลงโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าภาวะเศรษฐกิจจะดีขึ้นก็ตาม ในการวิจัยของ Bain and Company พบว่า น้อยกว่า 50% ของพนักงานมีความเห็นว่าเขาควรจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กรที่ทำงานด้วย

Career Systems international, 2002 Gallup Organization (อ้างถึง : SHRM Research “Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage. 2007) ได้แบ่งระดับพนักงานที่ผูกพันต่อการไว้ใจ 3 ระดับ คือ

- 1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) คือพนักงานที่มีความก้าวหน้า รักและทุ่มเทให้กับงานขององค์กร
- 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not-engagement employees) คือพนักงานที่ไม่ตั้งใจทำงาน ทำงานไปวันๆ และไม่มีความทุ่มเทให้กับองค์กร
- 3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengagement Employee) คือพนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน และไม่สามารถสร้างตามเป้าหมาย

Watts. 2003 (อ้างถึงใน สมชัย นาคพลัง, 2547) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือ ระดับความพยายามและ ความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร

Sheldon. 1971 (อ้างถึงใน สุภวรรณ พันธุ์บุรณะ, 2542) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ทศนคติหรือมุมมองที่สมาชิกมีต่อองค์กร โดยเป็นการประเมินองค์กรในแง่ดีและมุ่งมั่น

Alpha Measure (อ้างถึงใน บัณฑิตา เพชรน้อย, 2550) ได้ให้คำจำกัดความของ Employee Engagement ว่าเป็นระดับของคำมั่นสัญญา (Commitment) และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร (Involvement) ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้างานหรือผู้นำในองค์กรและพนักงาน

Mowday, Porter and Steers (อ้างถึงใน กรรดี สีหบุตร, พาณิ สิตกะสิน, อารยา ประเสริฐชัย, 2554) ได้เสนอแนวความคิดความผูกพันต่อองค์กรด้านทัศนคติว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร บุคคลจะแสดงออกถึงความผูกพันในองค์กรเชิงทัศนคติในรูปของ มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจและยินดีจะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อทำงานให้กับองค์กรที่มีความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพสมาชิกขององค์กรไว้

The Corporate Leadership Report (2006) (อ้างถึงใน สุทัตสา วิไลเจริญตระกูล, 2554, หน้า 11) ได้เสนอแนวความคิดของความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกที่ดีกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คำมั่นสัญญาต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานอื่นๆนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Hewitt Associates, 1997 (อ้างถึงใน สกาว สำราญคง, 2547) ให้แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม กล่าวคือความรู้สึก นึก คิด และการปฏิบัติต่อองค์กรในแง่บวก เช่น พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด อิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานสามารถแยกเป็น 7 ประเด็นดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2) วัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร (Culture / Purpose)
- 3) ลักษณะงาน (Work activity)
- 4) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)
- 5) คุณภาพชีวิต (Quality of life)
- 6) โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
- 7) ความสัมพันธ์ (Relationship)

Wagner และ Hollenbeck (1995) (อ้างถึงใน ลลิตา อรุโณทยานันท์, 2554) ได้ให้ความหมายของความสัมพันธ์ต่อองค์กรไว้ว่า การที่พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อประโยชน์ขององค์กรและมีความมุ่งมั่นจะอยู่กับองค์กรในระยะยาว

Harter, Schmidt และ Hayes (2002) (อ้างถึงใน ลลิตา อรุโณทยานันท์, 2554) ได้ให้ความหมายของความสัมพันธ์ต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกด้านบวกของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่นในองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันความพึงพอใจและต้องการทำงานอย่างกระตือรือร้น

Corporate Leadership Council (2004) (อ้างถึงใน ลลิตา อรุโณทยานันท์, 2554) ได้ให้ความหมายของความสัมพันธ์ต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือ ระดับความสำคัญของความผูกพันที่บุคคลสัญญาจะมอบให้ต่อสิ่งหนึ่งหรือบุคคลหนึ่งในองค์กรโดยผลของคำสัญญาเกี่ยวกับความพยายามมุ่งมั่นในการทำงานและระยะเวลาในการทำงานของบุคคลนั้น

Development Dimensions International (2004) (อ้างถึงใน ลลิตา อรุโณทยานันท์, 2554) ได้ให้ความหมายของความสัมพันธ์ต่อองค์กรไว้ว่า เป็นสิ่งที่พนักงานทำแล้วมีความสุข พนักงานรับรู้ในสิ่งตนเองทำว่ามีความหมาย ต่องาน ต่อองค์กรและสังคมโดยรวม (Fulfillment) และการได้รับการยอมรับจากองค์กรและได้รับรางวัลจากสิ่งที่ปฏิบัติไป

Gubman (2004) (อ้างถึงใน ลลิตา อรุโณทยานันท์, 2554) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือ ความรู้สึกการมีส่วนร่วมการเป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงานในองค์กรและมีความรู้สึกสนุกใน

การทำงานซึ่งความรู้สึกทั้งหมดนั้นจะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันอย่างเหนียวแน่น และให้ความสำคัญต่อองค์กร (Commitment)

Macey and Schneider (2008) (อ้างถึงใน ลลิตา อรุโณทยานันท์, 2554) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือความรู้สึกอันเต็มเปี่ยมและการมอบคำสัญญาอย่างเต็มใจของบุคคลในองค์กร ที่จะมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความรู้สึกนี้เป็นมากกว่าความพึงพอใจในงานตามปกติ หรือความซื่อสัตย์ต่อองค์กรของบุคคลในองค์กรจากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าว

Meyer and Allen.(1997) (อ้างถึงใน สันต์ฤทัย ลิ้มวิรัตน์, 2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ว่ามี 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึงความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรหรือมีเป้าหมายที่ไม่ต้องการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน เช่น อายุ, ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน, ความพึงพอใจในอาชีพ, ความตั้งใจจะลาออก

2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึงความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคล เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศการให้กับงานและองค์กร เช่น อีสระในงาน, ลักษณะเฉพาะทางของงาน, ความสำคัญของงาน, ทักษะที่หลากหลาย, ความท้าทายของงาน

3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึงความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปแบบความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร เช่น ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน, การพึงพาองค์กร, การมีส่วนร่วมในการบริหาร

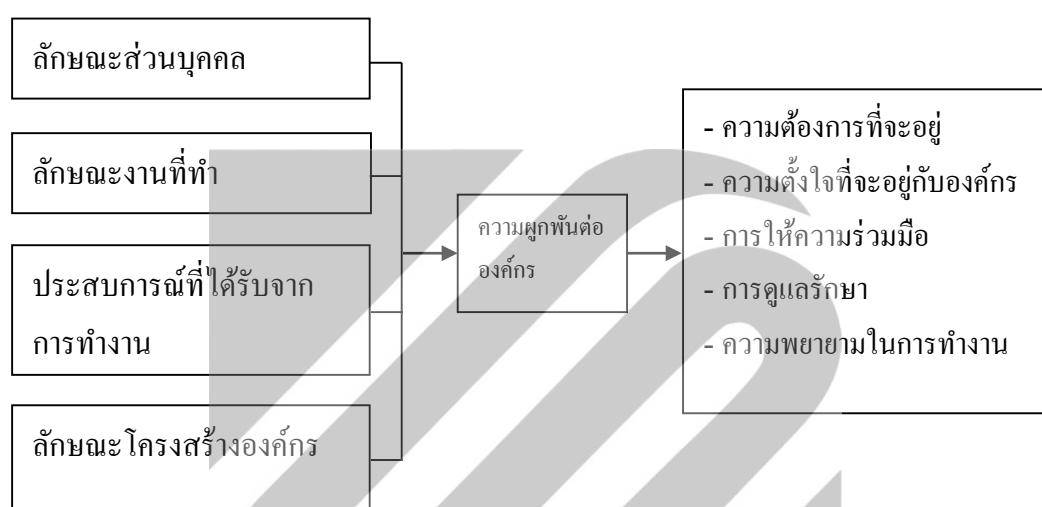
Mowday, Poter and Steers. (1982) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น เป็นการแสดงออกมากกว่าความจงรักภักดี (Loyalty) ที่เกิดขึ้นตามปกติ และสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นๆเต็มใจที่อุทิศตัวเองเพื่อสร้าง และได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรประกอบด้วย 4 ประการ คือ

- 1) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส
- 2) ลักษณะงานที่ทำ (Job or Role-related) ได้แก่ ความสำคัญของลักษณะงานที่รับผิดชอบ

งานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสความก้าวหน้า ความมีอิสระในการทำงาน และความคลุมเครือของบทบาท

3) ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน (Work Experiences) ได้แก่ ความเชื่อถือต่อองค์กร ความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนสำคัญต่อองค์กร และระบบการพิจารณาความดีความชอบ

4) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Structure Characteristics) ได้แก่ ลักษณะการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ การมีส่วนในการตัดสินใจ



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร

ที่มา: Mowday, Poter and Steers. 1982 (อ้างถึงใน ปริชาติ บัวเป็ง, 2554:21)

Ms. Lyn Kok, President & CEO, Standard Chartered Bank (Thai) PLC (อ้างถึงในสุรัสวดี สุวรรณเวช. 2549) บรรยายถึง Employee Engagement ไม่ใช่แค่ Job Satisfaction (ความพึงพอใจในงาน), Employee Happiness (ความสุขของพนักงาน), Effective Internal Communication Plan (แผนการสื่อสารภายในองค์กร), Successful Consultation Exercise (ความสำเร็จและความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษา) แต่ Employee Engagement นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ Mindset และ Approach ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องทำให้ Employee Engagement เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางในการพัฒนาองค์กรซึ่งแผนกต่างๆในองค์กรจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในทุกๆสิ่ง และองค์กรยังต้องทำให้ Employee Engagement ซึมซับเข้าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรหรือเรียกง่ายๆว่า Employee Engagement เหมือนกับเป็น DNA หลักที่สำคัญ 3 ประการในการทำ Employee Engagement คือ

- 1) Hearts: วัฒนธรรมองค์กรค่านิยมองค์กร Brand Promise และความหลากหลายในองค์กร
- 2) Minds: ทักษะ ความฉลาด การเรียนรู้ การให้รางวัล และการจัดการผลการปฏิบัติงาน
- 3) Touch points: การสื่อสาร การมีส่วนร่วม และวิสัยทัศน์ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ใน ภาษาอังกฤษจะมีอยู่ 2 คำ คือ Commitment และ Engagement ซึ่งในภาษาไทยจะให้ ความหมายของทั้งสองคำว่า “ความผูกพัน” โดยในการศึกษา ก่อนปี ค.ศ. 1999 จะใช้คำว่า Commitment แต่ในการศึกษาในภายหลังจะใช้ คำว่า “ความผูกพัน” ในความหมายของ Engagement โดยจากการศึกษาพบว่า ทั้งสองคำสามารถใช้แทนกันได้และมีนัยที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือมุมมองทัศนคติด้านบวก ความรู้สึกของพนักงานที่มากกว่าความพึงพอใจ โดยยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรด้วยความเต็มใจ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพร้อมมอบคำสัตย์ญาให้กับองค์กรที่จะตั้งใจทำงานด้วยความมุ่งมั่นเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2 แนวคิดและทฤษฎีหลักการวิเคราะห์ช่วงอายุ

เนื่องจากปัจจุบันเรื่องความแตกต่างระหว่างวัยในองค์กร (Generation Gaps) เป็นเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบกับหลายด้านทั้งการขาย การตลาด การรับรู้ทางสังคม ตลอดจน ผลกระทบด้านการบริหารและการจัดการและความผูกพันกับองค์กร ถึงแม้จะมีการให้ความสำคัญและมีการพูดถึงเรื่องนี้ไปนานแล้ว แต่บางองค์กรเพิ่งจะประสบปัญหาจากความแตกต่างของช่วงอายุ จึงส่งผลให้หลายหน่วยงานหันมาให้ความสำคัญและมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มากขึ้น

นางสาวปิยนุช รัตนกุล (2552) เสนอแนวคิดในงานงานวิเคราะห์เรื่องการแบ่งช่วงอายุตาม Standard International Age Classification ของสำนักงานสถิติแห่งชาติสำนักงานสถิติแห่งชาติ โดยอิง ขององค์กรสหประชาชาติเป็นหลักในการพิจารณา เพื่อให้เป็นมาตรฐานสากลและผู้ใช้ข้อมูลสามารถเปรียบเทียบข้อมูลกันระหว่างประเทศได้ มาตรฐานการจัดกลุ่มอายุ มีดังนี้

ตารางที่ 2.1 การจัดกลุ่มช่วงอายุตามสำนักงานสำนักงานสถิติแห่งชาติ

กลุ่ม 5 ปี	กลุ่ม 10 ปี	กลุ่ม 20 ปี
กลุ่มนี้จะเริ่มต้นด้วยอายุที่ลง ท้ายด้วย 5 และ 0 เสมอ	กลุ่มนี้จะเริ่มต้นด้วยอายุที่ลง ท้ายด้วย 5 เช่น	กลุ่มนี้จะเริ่มต้นด้วยอายุที่ลง ท้ายด้วย 2, 25, 45 เช่น
5-9	5-14	5-24
10-15	15-24	25-44
:	:	45-64
75-79	:	65
80-84	65-74	
85+	75	

การดำเนินการจัดทำมาตรฐานจัดกลุ่มตามสำนักงานสำนักงานสถิติแห่งชาติ

Standard International Age Classification

ที่มา : ปิยนุช รัตนกุล (2552 :5)

ทั้งนี้การพิจารณาสื่อนอข้อมูลในรูปของตารางที่จำแนกตามอายุรายปี กลุ่ม 5 ปี กลุ่ม 10 ปี หรือ กลุ่ม 20 ปี ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของข้อมูลในแต่ละเรื่อง

2.2.1 แนวคิดเรื่องการแบ่งช่วงอายุตาม Generation และการบริหารคนต่างรุ่นในองค์กร (Managing Cross-Generational Workforce)

ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2552) (อ้างถึงใน ปิยนุช รัตนกุล, 2552) ได้เสนอแนวคิดการบริหารคนต่างรุ่นในองค์กร (Managing Cross-Generational Workforce) สรุปได้ดังนี้คือ คนภายในองค์กรมีความหลากหลายทั้งเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา ประสบการณ์ สถานะทางสังคม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความหลากหลายทั้งบุคลิกภาพ ความสามารถ ดังนั้น รูปแบบการติดต่อสื่อสารกับพนักงานจึงเป็นความท้าทายของผู้บริหาร การบริหารคนที่มีความแตกต่างกันในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ จากประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมโลก มีเหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้น ซึ่งสร้างผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคม ส่งผลต่อลักษณะของคนที่อยู่ภายใต้เหตุการณ์นั้น ๆ ให้มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะของคนในแต่ละช่วงเวลาได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะของคนในแต่ละช่วงเวลา

ปี ค.ศ.	สถานการณ์ที่เกิดขึ้น	ลักษณะทางสังคม	รุ่น
1900-1929	ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2	การแพทย์สาธารณสุขและ วิทยาการยังล้าสมัย	Veterans
1930-1945	ช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2	อยู่ในสถานการณ์สงคราม	Silent Gen of Golden Age
1946-1964	หลังสงครามโลกครั้งที่ 2	ผู้คนลดตายลดจำนวนน้อยลง	Baby Boomer
1965-1976	ก่อนการพัฒนา ระบบสื่อสาร	เริ่มแสวงหาความหมายและ ความแตกต่างให้แก่ชีวิต	Generation X
1977-1999	เริ่มใช้ระบบอินเทอร์เน็ต	ยุคการติดต่อสื่อสาร	Generation Y
2000-ปัจจุบัน	โลกาภิวัตน์ไร้พรมแดน	ยุคการติดต่อสื่อสารการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว	Generation Z (Millennium)

ที่มา : ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2552: 4) (อ้างถึงใน ปิยนุช รัตนกุล, 2552)

เนื่องจากในปัจจุบันคนวัยทำงานจะอยู่ใน 3 ช่วง ได้แก่ Baby Boomer (อายุ 50-68 ปี) Generation X (อายุ 38-49 ปี) และ Generation Y (อายุ 15-37 ปี) ดังนั้นองค์กรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจลักษณะของบุคคลทั้ง 3 รุ่น เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการกับคนทั้ง 3 วัยได้อย่างถูกต้องเพื่อประโยชน์แก่บุคลากร และองค์กร ทั้งนี้ ลักษณะของบุคคลทั้ง 3 รุ่น มีดังนี้

1) รุ่น Baby Boomer (อายุ 50-68 ปี) ลักษณะเฉพาะของรุ่น Bab Boomer คือ

- อัตราการเกิดหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการทดแทนในช่วงสงคราม พร้อมสภาพแวดล้อมที่เริ่มเปลี่ยนแปลง เช่น การมีโทรทัศน์ การเริ่มเคลื่อนไหวทางด้านสิทธิพลเมือง ภาคประชาชนกับความเข้มแข็งในการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และความเจริญมั่งคั่ง
- สภาพการณ์ที่ดีหลังสงครามเป็นแรงบันดาลใจให้รู้สึกถึงความมั่นคง โอกาส และความเจริญ มั่งคั่ง เช่น คุณภาพสุขภาพ ความผาสุก การเจริญเติบโตและการอุ้มชูดูแล มีความเข้าใจหลักการทำงานหนักเพื่อการเลี้ยงชีพและมีแนวโน้มในการเป็นผู้ปฏิบัติงาน บางที่ยอมให้ความสำคัญกับการทำงานมากกว่าเรื่องครอบครัว

แนวทางในการบริหารจัดการ

- จัดเตรียมสถานที่ทำงานที่สมดุลในการทำงาน
- ให้โอกาสในการได้พิสูจน์คุณค่า ความสามารถ
- ชักถามสิ่งที่ต้องการ และให้ในสิ่งที่สอดคล้องต้องกัน
- ช่วยให้ได้มาซึ่งการยอมรับทั้งภายในและนอกองค์กร
- ให้รางวัลการทำงานตามหลักจริยธรรมและมีความต่อเนื่องในระยะยาว

2) รุ่น Generation X (อายุ 38-49 ปี) ลักษณะเฉพาะของรุ่น Generation X คือ

- เกิดในช่วงเวลาที่มนุษยชาติส่งยานอวกาศออกไปนอกโลกได้สำเร็จ
- พวกเขาเติบโตมาในยุครอยต่อของ Analog กับ Digital อยู่ท่ามกลางเทคโนโลยีที่

สร้างความตื่นตาตื่นใจ

- สังคมยุคนี้ส่วนใหญ่สถาบันครอบครัวสั่นคลอน
- ความรักดีต่อองค์กรของคนรุ่นนี้จึงคลายลงมากนำมาสู่การลาออกและเปลี่ยน

งานโดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของงานและรายได้ค่าตอบแทนเป็นหลัก

- ปฏิเสธการทำงานล่วงเวลา หรือลาออกไปหางาน สมัครงานใหม่หากไม่พอใจใน

การทำงานปัจจุบันทั้งนี้เพราะ Generation-X เชื่อว่างานไม่ใช่ทุกสิ่งทุกอย่างของชีวิต

แนวทางในการบริหารจัดการ

- ต้องพูดให้กระชับ ชัดเจน และไม่อ้อมค้อม เพราะ Generation-X ชอบความตรงไปตรงมา
- สามารถใช้ Email กลับคนกลุ่มนี้ได้ โดยสื่อสารได้ใจความและตรงเป้าหมาย
- หากเป็นเรื่องใหญ่จริง ๆ ควรพูดต่อหน้าเพราะ Generation-X ไม่ชอบถูกบงการผู้ใหญ่ แลให้นโยบายกว้าง ๆ เปิดโอกาสให้เขาได้แก้ปัญหามองจะดีที่สุด

3) รุ่น Generation Y (อายุ 15-37 ปี) ลักษณะเฉพาะของรุ่น Generation X คือ

- เติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองรวมทั้งเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าทันสมัยสะดวกสบายในทุกด้าน
- มีบุคลิกลักษณะด้านหนึ่งตามสมัยนิยม
- มีการปรับตัวได้ไวต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ดี
- มีความเก่งกล้าในการแสดงออกและกล้าคิด ซึ่งมีประโยชน์กับองค์กรเพราะเป็นปัจจัย

ด้านบวกที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะในภาวะที่องค์กรจะต้องปรับตัวตามสภาวะการแข่งขันของตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวทางในการบริหารจัดการ

- เปิดโอกาสให้แสดงออก มอบหมายการทำงานเป็นทีม ไม่อยู่ในกฎระเบียบและเงื่อนไขมากเกินไป และให้ทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีทดแทนการปฏิบัติงานด้วยเอกสาร

การวิจัยจาก บริษัท Gallup Organization เกี่ยวกับเรื่อง Employee Engagement ได้สรุปและให้คำจำกัดความของช่วงอายุไว้ ดังนี้

กลุ่ม Baby Boomer คือกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 – 2507 (อายุ 50-68) จะเป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กติกา อดทน ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลานานกว่าจะประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังมีแนวคิดที่จะทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัวมีความทุ่มเทกับการทำงานและองค์กรมากคนกลุ่มนี้จะไม่เปลี่ยนงานบ่อยเนื่องจากมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างมาก

กลุ่ม Generation - X คือกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508 – 2522 (อายุ 35-49) มีลักษณะพฤติกรรมชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work – life balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลาพักไม่ฟังพาดู มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติงเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

กลุ่ม Generation - Y คือกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2543 (อายุ 14-34) เป็นกลุ่มคนที่โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เป็นวัยที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไข คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร อีกทั้งยังมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและยังสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจออกจากงานของกลุ่มช่วงอายุ

- 1) ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจออกจากงาน 3) ช่วงอายุ อายุ 50-68 ปี (Baby Boomers)
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะออกของพนักงาน คือ ความปลอดภัย ความมั่นคงในงาน โอกาสการพัฒนาอาชีพ ความรู้ถึงความสำเร็จของตน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ความเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร และการจ่ายเงิน
- 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจออกจากงาน 2) ช่วงอายุ 35-49 (Generation X)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะออกของพนักงาน คือ โอกาสการพัฒนาสายอาชีพ ความเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร ความรู้สึกถึงความสำเร็จของตน และการจ่ายเงิน

3) ช่วงอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 34 ปี (Generation Y) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะออกของพนักงาน คือ โอกาสการพัฒนาสายอาชีพและการจ่ายเงิน

ConsumerSenz Inc. 2001 (อ้างอิง ดร. กมลวรรณ โลห์สิวานนท์:2555) ได้ให้แนวคิดในการวิเคราะห์ช่วงอายุในมุมมองของผู้บริโภค คือ ปัจจุบันนี้ผู้บริโภคแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ คือ

1) กลุ่ม Gen-B ย่อมาจาก Generation Boomer หรือ Baby Boomer Generation มีอายุปัจจุบันในช่วง 40-63 ปี ปัจจุบันนักการตลาดในหลายๆ ประเทศเน้นทำการตลาดกับกลุ่มนี้ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ มีกำลังซื้อ มีศักยภาพในการบริโภคสินค้า มีทัศนคติที่ดีต่อการซื้อจับจ่ายใช้สอยสินค้าเพื่อตัวเองและบุคคลใกล้ชิด

2) กลุ่ม Gen-X หรือ Generation X มีอายุปัจจุบันอยู่ในช่วง 34-39 ปี บางตำราอาจกำหนดอายุของผู้บริโภคกลุ่มนี้ไว้ต่ำถึงคนที่อายุ 26 ปี ในประเทศไทยเคยแบ่งกลุ่มนี้เป็น กลุ่มย่อยเรียกว่า "Yuppies" เป็นกลุ่มคนหนุ่มสาวที่กล้าใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ทำงานในลักษณะใช้ความคิด สมาชิกหลักในครอบครัวทำงานทั้งสองคน ใช้ชีวิตแบบทันสมัย

3) กลุ่ม Gen-Y หรือ Generation Y หรือ Why Generation อายุระหว่าง 25-33 ปี เป็นผู้ที่เกิดมาพร้อมความสงสัยในความต่างทางความคิดของ Gen-B ที่อาจจะเป็ญาติ ผู้ใหญ่ในครอบครัว และ Gen-X ผู้ซึ่งอาจจะเป็นผู้ให้กำเนิด ในขณะที่สมาชิก Gen-B ในบ้านอาจเรียกร้องให้ Gen-Y ทำตัวอยู่ในกรอบ แต่ Gen-X กลับ กระตุ้นให้ Gen-Y เป็นตัวของตัวเอง และท้าทายสิ่งที่เป็นอยู่เดิม Gen-Y จึงมัก จะสับสน แต่ก็มีความต้องการที่จะสำเร็จในทุกอย่างที่สนใจอย่างรวดเร็ว โดยทั่วไปแล้ว Gen-Y เป็นผู้บริโภคที่ใจร้อน ต้องการเห็นผลสำเร็จทุกอย่าง อย่างรวดเร็วเนื่องจากเชื่อในศักยภาพของตนเอง กลุ่มคน Gen-Y เชื่อว่า การประสบความสำเร็จในชีวิตจะเกิดขึ้นต้องทำงานหนัก ทำให้มีการแต่งงาน ช้าลง ไม่ถึง 30 ไม่แต่ง ถ้ามีแฟนแล้วแฟนมีอุปสรรคกับงาน ก็จะเลิกกับแฟน เลือกรงาน คนกลุ่มนี้มักเปลี่ยนงานบ่อย มีเครดิตการ์ด >1 ใบ ใช้บริการประเภท Personal Credit มากขึ้น

4) กลุ่ม Gen-M หรือ Gen-M หรือ Millennial Generation (ในบางตำรา Gen-M ถือว่าเป็นกลุ่มเดียวกับ Gen-Z) หมายถึงกลุ่มผู้บริโภครุ่นเยาว์ ซึ่งอายุปัจจุบันในช่วง 18-24 ปี บางตำราอาจครอบคลุมต่ำกว่า 18 ปี บ้างก็เรียกคนกลุ่มนี้ว่า "เด็กแนว" ผู้บริโภคกลุ่มนี้ เป็นผู้บริโภคที่เกิดมาและได้รับการดูแลเสมือนเป็นไขในหินผู้ปกครองทุกคนในครอบครัวซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มอื่นๆ

ได้แต่พร่ำสอนและดูแลเพื่อไม่ให้สมาชิกในกลุ่มนี้ต้องตกอยู่ในอำนาจของสิ่งชั่วร้ายและชั่วช้า ซึ่งไม่เคยมีมาก่อนในอดีต เช่น รายการทีวีมอมเมา บันเทิงชั่วร้าย พหุติกรรมก้าวร้าว การตั้งครุฑในวัยไม่สมควรเป็นต้น Gen-M จึงจัดได้ว่าเป็นผู้บริโภคนแห่งความหวัง (Generation of Hope) ที่ผู้ใหญ่หวังว่าจะมีชีวิตอยู่และแก้ไขความผิดพลาดที่ตนเคยทำในอดีต คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับคอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ ไม่ชอบเป็นลูกจ้าง มีความต้องการเป็นเจ้าของกิจการขนาดเล็ก มีความอิสระในตัวเองค่อนข้างสูง มีแนวทางเป็นของตัวเองชัดเจน ไม่เหมือนใคร และไม่ยอมให้ใครเหมือน

การวิจัยฉบับนี้จะอ้างอิงการวิเคราะห์ช่วงอายุและแนวโน้มกลุ่มอายุของบุคลากร โดยใช้แนวคิดเรื่องการแบ่งช่วงอายุตาม Generation และการบริหารคนต่างรุ่นในองค์กร (Managing Cross-Generational Workforce) ที่มีการจำแนกช่วงอายุตาม Generation ของคนวัยทำงานไว้ 3 ช่วงอายุได้แก่

- 1) Baby Boomer (อายุ 50 - 63 ปี)
- 2) Generation X (อายุ 35 - 49 ปี)
- 3) Generation Y (อายุ 20 - 34 ปี)

2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership)

BQI Consultant (2557) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงาน สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นเอง ลักษณะของผู้นำ ได้มีผู้ศึกษาถึงลักษณะผู้นำไปในหลายแนวทาง ทั้งในด้านคุณลักษณะ บทบาท หน้าที่ ฯลฯ แต่ในความเป็นจริงนั้นเราสามารถที่จะแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1) ผู้นำแบบเป็นทางการ (Formal Leaders หรือ Authority Leaders) หมายถึงผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน เพราะเป็นผู้บังคับบัญชานั้นคือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า หรือให้มีอำนาจ หน้าที่ในการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามกฎหมายระเบียบขององค์กร

2) ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leaders หรือ Personal Leaders) คือผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพราะไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าในองค์กร แต่สมาชิกในหน่วยให้การยอมรับและยกย่องให้เป็นผู้นำ เพราะเขามีคุณสมบัติบางประการที่หน่วยงานหรือสมาชิกในองค์กรต้องการ ให้การยอมรับ หรือให้ความไว้วางใจ เช่น ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้นำไม่ว่าจะเป็นแบบทางการ หรือ ไม่เป็นทางการ

ก็คือ จะต้องมีลูกน้อง มีเงื่อนไขในการปกครองต่างๆเช่นกฎระเบียบ ข้อบังคับ การให้ทุน ให้โทษ ฯลฯ นอกจากนี้ผู้นำยังมีเรื่องของ วิสัยทัศน์ ความเชื่อศรัทธา การจัดความสำคัญก่อนหลัง ความสามารถในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการสื่อสารที่ดี และมีวินัย

ขงยุทธ เกษสาคร(2552) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจิตใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน มีใจร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำที่ช่วยจัดการทุนมนุษย์ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

- 1) การสื่อสาร (Communication)
- 2) การมีส่วนร่วม (Participation)
- 3) การสอนงาน (Coaching)
- 4) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development)

สตีเฟน อาร์ โควี . 2000 (Stephen R. Covey, Principle Centered Leadership) ผู้แต่งหนังสือ ภาวะผู้นำที่มีศูนย์รวมอยู่ที่หลักการ (Principle -Centered Leadership) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่เป็นเลิศต้องสามารถใช้ทักษะและเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อปลดปล่อยความมุ่งมั่นทุ่มเทสูงสุดของคนต่อเป้าหมายอันทรงคุณค่าขององค์กร ภาวะผู้นำ มีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่ 1.การกำหนดแนวทางหลัก (Path finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย 2.การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร

ที่ได้วางไว้แล้ว 3.การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์กร 4.การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker, Management Challenges for the 21st Century) ได้กล่าวไว้ถึงผู้นำคือผู้ที่ต้องดูแลและรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่า คือพนักงานในองค์กรบริษัทศตวรรษที่ 20 คือเครื่องมือการผลิต ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจหรือไม่ คือ ผู้ปฏิบัติที่ทรงความรู้ เป็นสิ่งที่สามารถให้พวกเขาผลิตผลงานออกมา

Hartog และKoopman (2001) ได้กล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ เมื่อเกิดการตระหนักว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กรและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) คือ ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ
- 2) แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) คือ ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ
- 3) แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) คือ ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว

ดิลก ถือกกล้า (2547) แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ คือการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

วิทยา พวงไทย (2550) ได้แบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้

1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็น ทฤษฎีเน้นศึกษา เกี่ยวกับคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้นำ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านกายภาพ ด้านบุคลิกภาพ และด้านจิตใจของผู้นำ ได้มีการตั้งข้อสงสัยว่าการเป็นผู้นำจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น ในเรื่องของบุคลิกภาพ นิสัยใจคอหรือรูปร่างหน้าตา เป็นต้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นทฤษฎีที่พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรเป็นคนเช่นใด ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนี้ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ เปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ กับคุณลักษณะของบุคคลที่ได้เป็นผู้นำ เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ผลการศึกษา พบว่า บุคคลที่เป็นผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในคุณลักษณะพื้นฐาน อันได้แก่ สถิติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การสู้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม แต่ก็ยังไม่กระจ่างชัดในเรื่องคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล กับภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่มสถิติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือพฤติกรรมของผู้นำ

2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership (Behavioral Theories of Leadership) คือ การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวทางการศึกษาด้าน พฤติกรรมผู้นำ หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มีจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่แบบพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาใช้ปฏิบัติหรือแสดงออกต่อได้บังคับบัญชา ซึ่งตามหลักพื้นฐานของทฤษฎีนี้จะมีพฤติกรรมของผู้นำ อยู่ 2 แบบ คือ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) พฤติกรรมแบบมุ่งงาน กับพฤติกรรมแบบมุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน จะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงาน และผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งที่คนหรือมุ่งความสัมพันธ์ จะยึดถือจิตใจ ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาขอล่าวถึงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan studies) นักศึกษา มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชากับประสิทธิผลในการทำงานซึ่งได้ข้อสรุป 3 ประการ ดังนี้

3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) ทฤษฎีความเป็น

ผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้น เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหาร ในการกำหนดโครงสร้าง และระบบควบคุมองค์กรโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะต่างๆของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันและต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการคือ แนวคิดแบบดั้งเดิม แนวคิดเชิงพฤติกรรม แนวคิดเชิงปริมาณและ แนวคิดเชิงระบบ

Fiedler (1967) (อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2544:54) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ ว่าเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ดังนี้ แบบภาวะผู้นำ ฟีลเดอร์ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวกันอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงแต่ละพฤติกรรมนั้นๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้ จากการที่ฟีลเดอร์สร้างแบบทดสอบชนิดสั้นๆ ซึ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ

- ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (task motivated) มุ่งในความสำเร็จของงาน
- ผู้นำที่มีแรงจูงใจให้มุ่งสัมพันธ์ (relationship motivated) มีความต้องการเห็นสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล (Fiedler and Garcia)

(อ้างถึงเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540:86) การควบคุมสถานการณ์ ในตัวแบบของฟีลเดอร์นั้นมองประกอบ 3 สถานการณ์ ที่กำหนดการควบคุม ซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) หมายถึง ทักษะคนดี และการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มต่อตัวผู้นำ มากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ 1) คุณภาพของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับคุณภาพของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ 2) โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง โครงสร้างของงานต้องมี ความชัดเจนใน 4 มิติ คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 2) ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา 3) ความสามารถในการตรวจสอบ 4) การตัดสินใจ ซึ่งเมื่อโครงสร้างงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้ อำนาจในตำแหน่ง (position power) หมายถึง อำนาจที่องค์กร ให้แก่ผู้นำเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือ ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ได้บังคับบัญชายอมปฏิบัติ

ตาม อำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นำสามารถให้คุณให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงไร

4) ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational & Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational & Transactional Leadership) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้ถูกเสนอ โดยนักวิจัยหลายท่าน เพื่ออธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางในองค์กรได้อย่างไร แนวความคิดนี้ถูกพัฒนาครั้งแรกโดยเบิร์น (Burns, 1978 อ้างใน วีรยา วงไทย, 2550 : 15) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวคิดที่ว่าผู้นำจะใช้พฤติกรรมที่ซับซ้อนมากกว่าโครงสร้างที่มีมาแต่แรกเริ่ม (Nahavandi, 1997 อ้างใน วีรยา พวงไทย, 2550:10-15)

5) ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงาน และจัดการรางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายามพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 อ้างในวีรยา พวงไทย, 2550:15) ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีแนะแนว และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปในทิศทางที่เป้าหมายถูกสร้างไว้ด้วยการอธิบายกฎเกณฑ์ และความต้องการงานอย่างชัดเจน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 542 อ้างในวีรยา พวงไทย, 2550:16) นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ยังให้แนวความคิดที่ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญๆ นั้น มุ่งไปที่การแลกเปลี่ยนและการติดต่อระหว่างผู้นำ และผู้ตามภาวะผู้นำ จริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และขอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูง และยังเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำ และผู้ตาม (Nahavandi, 1997 อ้างในวีรยา พวงไทย, 2550:10-15)

คุณลักษณะของผู้นำ ตามหลักพระพุทธศาสนา จากบทสรุปที่มีการเผยแพร่ทางสื่อออนไลน์ (www.gotokonw.org, 2014: ออนไลน์) ปัจจุบันสังคมไทยกับพระพุทธศาสนาที่ถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ก็น่าจะเอื้อกับ วัฒนธรรมไทยไม่มากนักน้อย การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี และคำสั่งสอนที่สำคัญๆของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ ได้แก่ ทศปิรชาธรรม 10 ประการ,

อธิษฐานธรรม 4, พรหมวิหารธรรม 4, อคติ 4, คหิสุข 4, สังคหะวัตถุ 4, ขันติโสรัจจะ หิริโอตตปปะ
อิทธิบาท 4, เวสาร์ชชกรรม 5, ยุติธรรม 5, อปริหานิยธรรม 7, นาถกรณธรรม 10, กัลยาณมิตรธรรม
7 และบารมี 10 ประการ (ทศบารมี) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและจัดการสมัยใหม่
ได้ ดังนี้ อคติ 4 (Prejudice) คือ ความเอนเอียงแห่งอารมณ์ ผุดขึ้นจากความเกลียดชังต่ำสูง และ
ช่องว่างในสังคม

- 1) ฉันทาคติ (Prejudice Caused by Love or Desire) ลำเอียงโดยสนับสนุนพรรคพวกที่
ชอบพอหรือผู้ขายสินจ้างแก่ตน
- 2) โทสาคติ (Prejudice Caused by Hatred or Enmity) ลำเอียงเข้าข้างหรือลงโทษฝ่ายที่ตน
เกลียดชังให้หนักกว่าฝ่ายที่ตนชอบพอ
- 3) โมหาคติ (Prejudice Caused by Delusion or Stupidity) ลำเอียงเสียความยุติธรรมเพราะ
โง่เขลา ไม่รู้ทันเหตุการณ์ที่แท้จริง
- 4) ภัยาคติ (Prejudice Caused by Fear) ขาดดุลย์ยอมรับร่วมด้วยเพราะเกรงอำนาจอิทธิพล
หรือกลัวจะขาดผลประโยชน์ สังคหวัตถุ 4 (Base of sympathy) ธรรมเพื่อให้คน เป็นที่รักของคน
ซึ่งได้แก่
 - ทาน (Giving Offering) คือการให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น เช่น การให้รางวัล
สวัสดิการที่ดี เป็นต้น
 - ปิยวาจา (Kindly Speech) คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา
สถานที่ พูดในสิ่งที่ประ โยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ และเกิดกำลังใจ เช่น การควบคุม การจูงใจ
 เป็นต้น
 - อุดจจริยา (Useful Conduct) ทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญา ความรู้
ความสามารถ กำลังทรัพย์และเวลา เช่น การพัฒนาคน การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ เป็นต้น
 - สมานัตตตา (Even and Equal Treatment) คือทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตน
เหมาะสมกับ ฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข เช่น การสื่อสาร
การมอบอำนาจ เป็นต้น หลักธรรมทั้งหลายนี้ หากผู้นำและบุคคลใดนำไปปฏิบัติก็จะเกิดความ
มั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น

บริษัทวิลสัน เลิร์นนิ่ง เวิลด์ไวด์ (Wilson Learning Worldwide) เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการ
พัฒนาผู้นำด้วยประสบการณ์กว่า 50 ปี ให้บทสรุปบทบาทภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้ ภาวะ
ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถให้ทักษะของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำอย่างผสมผสานเพื่อ
ขับเคลื่อนผลกลยุทธ์ทางธุรกิจไปปฏิบัติภายใต้ 2 ด้านคือ ผลลัพธ์ของงานและความพึงพอใจของ
พนักงาน (Performance และ Fulfillment) ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่ท้าทายในปัจจุบัน ทักษะดั้งเดิม

ในการบริหารคือ การบริหารพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทักษะเช่นนี้ไม่เพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำในโลกปัจจุบัน ความเป็นผู้นำที่ดีเกิดจากการใช้หลักปฏิบัติห้าประการได้อย่างกลมกลืนกัน เพื่อสามารถวางแผนทางในการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล และสำหรับหลักปฏิบัติ 5 ประการ ดังกล่าวประกอบด้วย: การกำหนดปณิธาน (Mission) เป้าหมาย (Goal) การแสดงความคิดเห็น (Feedback) การให้ความสำคัญ (Recognition) และการสนับสนุน (Support) ซึ่งหลักการบริหารในปัจจุบันเปลี่ยนจากการบริหารเพียงอย่างเดียวมาเป็นการบริหารควบคู่การเป็นผู้นำ โดยต้องให้ความสนใจกับความต้องการของบุคลากรและองค์กรไปพร้อมๆ กัน บทบาทของผู้จัดการที่มีความเป็นผู้นำคือการใช้ความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตัวเองในการใช้วิสัยทัศน์ และทักษะการบริหารเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน บทบาทใหม่นี้ต้องอาศัยความละเอียดอ่อนในการสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ และบริการ การดำเนินงาน และกลยุทธ์ทางธุรกิจ พัฒนาการ และความ ริเริ่ม ความเสมอต้นเสมอปลาย และความยืดหยุ่น จนกระทั่งถึงความรับผิดชอบ และวินัย/การจัดระเบียบ ซึ่งต้องอาศัยการปรับให้ เหมาะสมกับสภาพทางธุรกิจที่ซับซ้อน และเต็มไปด้วยความขัดแย้ง ความท้าทายและความแตกต่างของบุคลากรที่เกิดในยุคสมัยที่แตกต่างกัน และคาดหวังผลลัพธ์ที่สูงขึ้น ควบคู่กับการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งสิ่งสำคัญ 2 ประการนั้นไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเอง ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดการทำงานอย่างพึงพอใจเพื่อขับเคลื่อน ดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจที่เกิดจากภาวะผู้นำ ร่วมกับทักษะในการบริหารงาน

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพัน

วิลสัน เลิร์นนิ่ง เวิลด์ไวด์ (Wilson Learning Worldwide, 2006) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันไว้ดังนี้ องค์กรในปัจจุบันมักคาดหวังผลการปฏิบัติงานแบบระยะยาว (Long-Term Performance) ที่ไม่ใช่แค่ผลงานแบบปรกติ ระยะสั้น และที่องค์กรจะมีผลประโยชน์การปฏิบัติงานที่สูง (High -Performance) ได้นั้นต้องอาศัยบทบาทผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการสร้าง บรรยากาศการทำงาน ที่พนักงานมีความผูกพัน (Engage) และมุ่งมั่น (Fully Committed) เพื่อมุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวต้องอาศัยบทบาทผู้นำเป็นกลไกที่สำคัญ ซึ่งตรงกันข้ามองค์กรที่มีผลปฏิบัติงานที่ไม่ดีและไม่ยั่งยืนนั้นมักสะท้อนออกมาในลักษณะของพนักงานที่ไม่ผูกพันและไม่มุ่งมั่นทุ่มเทซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เพียงแค่ปฏิบัติตามคำสั่งตามผู้นำ และองค์กรมักมีบรรยากาศที่เป็นสูญญากาศ ซึ่งทักษะดั้งเดิมในการบริหารคือ การบริหารพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทักษะเช่นนี้ไม่เพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำในโลกปัจจุบันที่มีความท้าทายในด้านต่างทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจที่รุนแรง ดังนั้นความเป็นผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพในปัจจุบันจะต้องสามารถบริหารโดยอาศัยหลักปฏิบัติห้าประการได้อย่างกลมกลืนกัน เพื่อสามารถวางแผนงานในการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล และสำหรับหลักปฏิบัติ 5 ประการดังกล่าวประกอบด้วย: การกำหนดปณิธาน (Mission) เป้าหมาย (Goal) การแสดงความคิดเห็น (Feedback) การให้ความสำคัญ (Recognition) และการสนับสนุน (Support) และผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถเผชิญกับความท้าทายดังกล่าวได้นั้น ต้องให้ความสำคัญทั้งทักษะในการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ กำหนดวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์และสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง วิสัยทัศน์ของพวกเขา แต่ยังมีทักษะในการจัดการการดำเนินงานของ ทักษะเหล่านี้จำเป็นต้องมีการรวมแรงบันดาลใจของการเป็นผู้นำที่มีทักษะในการบริหารจัดการ โดยเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานของพวกเขาผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันและผลตอบแทนที่ผู้คนทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จ

ปัจจัย 5 ประการที่ช่วยให้ผู้นำส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพัน



ภาพที่ 2. 2 ผู้นำกับบทบาทการผู้นำ

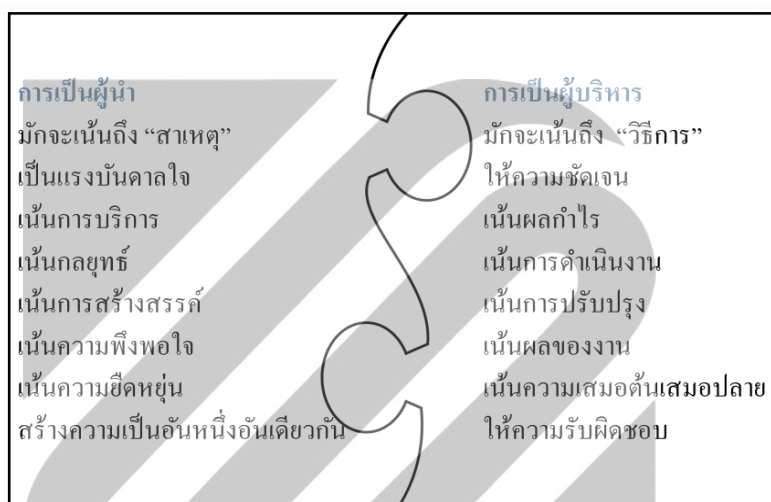
ที่มา : Wilson Learning Worldwide 803.328.7937, 2257:ออนไลน์

ทิศทาง (Mission หรือ Direction) : สามารถกำหนด สามารถสื่อสารถึงทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน และทำให้เกิดแรงบันดาลใจเข้าใจเป้าหมายที่สำคัญที่องค์กรต้องการบรรลุ (Goal) เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร สื่อเป้าหมายในแนวทางที่เร้าใจผู้อื่น และนำไปสู่การทำงานอย่างพึงพอใจต้องรับฟังความคิดเห็นและการฝึกสอน (Feedback and Coaching) สร้างสภาพแวดล้อม ที่ช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานพัฒนาทักษะของการ

ฝึกสอนโดยสามารถสื่อถึงความคาดหวังอย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานมุ่งผลที่เป้าหมายที่ต้องการให้ความสำคัญต่อผลการทำงาน (Recognition) ผลักดันการทำงานให้ไปสู่เป้าหมาย ด้วยการทำความเข้าใจถึง การให้ความสำคัญต่อผลงานให้การสนับสนุน (Support) ต่างๆทั้งภายในทีมและนอกทีม ตระหนักถึงโอกาส และวางแผนกลยุทธ์ล่วงหน้า ในการให้การสนับสนุนหน่วยงานของพวกเขาสำเร็จ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถผสมผสานการบริหารงานอย่างกลมกลืนด้วยหลักของการผู้นำ และการเป็นผู้จัดการอย่างเหมาะสม

การบูรณาการและภาวะผู้นำกับทักษะการบริหาร



ภาพที่ 2.3 การบูรณาการและภาวะผู้นำกับทักษะการบริหาร

ที่มา : Wilson Learning Worldwide 803.328.7937, 2257:ออนไลน์

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2557) ได้กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างวัยในองค์กร (Generation Gap) ได้อย่างถึงผลวิจัยของ Center for Creative Leadership (CCL) สถาบันพัฒนาภาวะผู้นำ มีการเผยแพร่งานวิจัยของ เจนนิเฟอร์ คีล (Jennifer J. Deal) ซึ่งสำรวจความคิดเห็นของจาก 3 รุ่น (Generation) เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับ ภาวะผู้นำกับลำดับชั้นการบังคับบัญชา และเน้นการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติที่เคยทำมา (Hierarchical Leadership) ภาวะผู้นำแบบพึ่งพาตนเอง เน้นการทำงานตามหน้าที่ของตน โดยมีความอิสระในการคิดและตัดสินใจ (Autonomous Leadership) ภาวะผู้นำแบบให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเอื้ออาทรและมีเมตตา (Humane Leadership) ภาวะผู้นำแบบเน้นการทำงานด้วยความร่วมมือและไม่ร่วมมือและการมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ภาวะผู้นำที่เน้นความสามัคคีในการทำงาน ช่วยเหลือทีมงานให้พยายามแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (Team-oriented Leadership) ภาวะผู้นำที่เน้นการ

สร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีความสามารถในการโน้มน้าว และสร้างพลังให้เกิดความฮึกเหิม มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่น (Charismatic Leadership) ซึ่งผลวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 รุ่น (Baby Boom-พ.ศ. 2489-2507, Generation X-พ.ศ. 2508-2522, Generation Y-พ.ศ. 2523-2543) มองเหมือนกันหมด โดยไม่มีความแตกต่างเลยว่าภาวะผู้นำแบบ Participative, Humane และ Team-oriented เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบ Hierarchical และ Autonomous เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพด้อยกว่าอย่างไรก็ตาม สิ่งที่น่าสนใจคือความเห็นที่แตกต่างกันของคนต่างวัยสำหรับภาวะผู้นำแบบ Charismatic โดยคนอายุมากมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับผู้นำแบบนี้มากกว่าคนรุ่นใหม่ ๆ "เจนนิเฟอร์ คิล" ผู้ทำการวิจัยอธิบายว่า มีความเป็นไปได้สูงที่ความแตกต่างนี้เกิดจากอิทธิพลของความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี เพราะคนรุ่นเก่ามี "คน" เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจ ขณะที่ "คนรุ่นใหม่" ใช้ "อินเทอร์เน็ต" เป็นที่พึ่งเมื่อมีปัญหา นอกจากนั้นงานวิจัยยังพบว่าความเชื่อเดิม ๆ ที่มองว่าคนรุ่นใหม่มีความมั่นใจในตัวเองสูง และมีแนวโน้มจะทำลายคนรุ่นเก่าในเรื่องต่าง ๆ ไม่เป็นความจริงอีกต่อไป เพราะผลการสำรวจพบว่าคนรุ่นใหม่มีแนวโน้มคล้อยตามหัวหน้า โดยเฉพาะเมื่อพวกเขาคิดว่าหัวหน้า "เก่ง" ในขณะที่คนรุ่นเก่าต้องการให้หัวหน้าออกคำสั่ง หรือชี้แนะแนวทางในการทำงานน้อยลง และมีแนวโน้มต่อต้านหัวหน้ามากกว่าเด็กรุ่นใหม่ เพียงแต่ลักษณะการต่อต้านอาจใช้วิธีคือเงียบ (Passive Aggressive) แทนการเผชิญหน้า

งานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมสำหรับบุคลากรทุกรุ่น ไว้ 4 ข้อ ดังนี้

- 1) เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รวมทั้งสอบถามความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ แม้การรับฟังอาจไม่ได้หมายถึงการต้องทำตามเสมอไปแต่หากเป็นไปได้ การนำความเห็นหรือข้อเสนอแนะของทีมมาปฏิบัติบ้างในบางเรื่อง จะช่วยเสริมสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น
- 2) เพื่อเวลาสำหรับการสื่อสาร อย่าทำให้เห็นว่าทุกอย่างเร่งรีบจนเกินไป จริงอยู่ในการทำงาน ความกระชับและตรงประเด็นเป็นสิ่งจำเป็น แต่การเปิดโอกาสให้ทีมงานพูดคุยกันถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและกำลังจะเกิดขึ้น รวมทั้งได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมทั้งหาโอกาสที่จะเฉลิมฉลองความสำเร็จเล็ก ๆ ร่วมกันบ้างเป็นครั้งคราว จะเป็น ข้อพลีอย่างดีในการผลักดันให้ทีมเดินหน้าต่อไปได้เต็มประสิทธิภาพ

3) ให้ความช่วยเหลือเกินกว่าแค่เรื่องงาน มองหาโอกาสที่จะช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ลูกทีมสามารถบรรลุเป้าหมายในชีวิตของเขาได้ แสดงความเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจในความยากลำบากบางอย่างที่พวกเขาประสบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว ไม่มองทุกอย่างเป็นเรื่อง "ง่าย ๆ" หรือ "เล็กน้อย" เพราะคนเรามีมุมมองต่อปัญหาต่างกัน

4) งานด้วยความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ทุ่มเทอย่างเต็มที่ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นคล้ายโรคติดต่อ หากหัวหน้าดูเฉื่อย ๆ เนื่อย ๆ รับรองว่าลูกน้องก็จะมีลักษณะไม่ต่างกัน ในทางตรงกันข้าม หากหัวหน้าเป็นคนแอ็กทีฟ ลูกน้องก็มีพลัง นอกจากนี้ การมองโลกในแง่ดี มองสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสมากกว่าปัญหา ไม่พูดคำว่า "ไม่" บ่อยเกินไป จะช่วยเพิ่มพลังให้กับทีมได้อย่างไม่น่าเชื่อ

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องด้าน จิตความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน (Sustainability of Competitive Advantage)

2.4.1 จิตความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน

ปิติ ตัณฑเกษม (2557) ประธานบริหารเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้าธุรกิจ ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ได้กล่าวถึง แนวคิดในการสร้างจิตความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ยั่งยืนไว้อย่างสอดคล้อง ปัจจุบันที่เน้นเป้าหมายการเป็นผู้นำในตลาด ด้วยการ สร้างความแตกต่าง (Make a Difference) และเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายทางธุรกิจตามทิศทาง กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน โดยเน้นความสำคัญของลูกค้า เป็นตัวตั้ง (Customer Organization) และขับเคลื่อนองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน การขายและการตลาดที่มีประสิทธิภาพ ท้นต่อสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาคิดค้นและตอบสนอง ผลิตภัณฑ์และบริการในมิติที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความพึงพอใจและเกิดประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า ซึ่งองค์กรจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ด้วยการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบให้มีความเข้าใจ มีทักษะ และจิตความสามารถสูงสุดเพื่อตอบสนองเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร

ดังนั้นการที่องค์กรตระหนักว่าด้วยการสร้างจิตความสามารถขององค์กรที่ยั่งยืนนั้นต้องอาศัยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเช่นกัน การสร้างหรือการรักษาไว้ซึ่งจิตความสามารถ หรือความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนนั้นจะต้ององค์ประกอบสำคัญ 3 อย่าง นั่นก็คือทรัพยากร (Resource) ความสามารถหลัก (Core Competencies) และ ความสามารถที่โดดเด่น(Distinctive Competencies) ซึ่งความท้าทาย ที่ยากที่สุดขององค์กรในยุคปัจจุบันคือ การที่ทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญในพันธกิจหลักขององค์กรรวมกัน ฉะนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรให้เข้าใจเป้าหมายขององค์กรและต้องสร้างทักษะและความรู้ความสามารถ

เพื่อส่งเสริมและดั่งศักยภาพออกมาใช้อย่างเต็มความสามารถ (Full commitment) และ (Full Engagement) และสุดท้ายองค์กรก็ต้องรักษาและให้ผลตอบแทนกับพนักงานอย่างคุ้มค่า

อดิศักดิ์ จาบทะเล (2557) ผู้บริหารบริษัท T.C.C Technology (Thailand), 2014 : ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ การรักษาไว้ขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainability of Competitive Advantage) อย่างสอดคล้องกับ ดร. ปิติ ตัณฑเกษม คือ ขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ประกอบไปด้วยคุณูญแจสำคัญ 3 อย่างนั่นก็คือ Resources, Core Competencies และ Distinctive Competencies

แนวความคิดในเรื่องของขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage Organization) ปัจจุบันบุคลากรขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะ องค์กรใดที่สามารถอยู่ได้ยั่งยืนไม่ได้มาจากว่ามีเงินเยอะ มี Cash Flow ที่ดี หรือมี Product ที่ดีเลิศ แต่มันมาจากบุคลากรในองค์กรเท่านั้น เพราะถ้ามีแค่ Cash Flow หรือ Product ที่ดีนั้น ย่อมง่ายต่อการถูกคู่แข่งตามทัน แต่บุคลากรที่ดี เก่ง มีทัศนคติที่ดี ซึ่งในที่นี้คือมี Core Competency หรือ สมรรถนะหลัก ที่สอดคล้องกับองค์กร และประกอบกับมี สมรรถนะที่โดดเด่นเฉพาะตัว หาได้ยาก (Distinctive Competencies) เช่น ความสามารถเฉพาะ หรือความสามารถที่พัฒนาลอกเลียนแบบได้ยากหรือใช้เวลานาน ซึ่งปัจจัยนี้ย่อมทำให้้องค์กรมีความแข็งแรง มั่นคง และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์การแข่งขัน โดยใช้แนวคิด และนวัตกรรมใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างไม่ต้องกังวลกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแนวคิดในลักษณะเกาคือมุ่งมั่น ผลผลิต และ ยอดขาย เท่านั้น นั่นละ สมัยมาก เพราะปัจจุบันเราเข้ามาสู่ยุคที่มีทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าและสำคัญอย่างมาก ดังนั้นพนักงานทุกส่วนในองค์กรถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่ง แต่การที่ถือว่าเป็นบุคลากรที่มีคุณค่า (Value) ได้นั้นหมายถึงมีสมรรถนะ (Competency) ที่สอดคล้องกับองค์กรสนับสนุนเป้าหมาย องค์กร พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีแรงบันดาลใจ (Passion) นั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ทำให้คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และองค์กรต้องส่งเสริมพนักงานเหล่านั้นให้มี ใ้หลักคิด และกล้าแสดงออกตลอดเวลา ซึ่งส่งผลต่อ นวัตกรรม (Innovation) ขององค์กร สมรรถนะหลัก (Core Competencies) องค์กรมี หน้าที่ ที่จะต้องหา Core Competencies ก่อน ที่ต้องสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร (Vision/Mission) เพื่อความชัดเจน และความเป็นไปได้ที่จะหาบุคลากร หรือพนักงานที่มีสมรรถนะ (Competencies) รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้ได้ตามนั้น และ องค์กรขนาดใหญ่ ที่มีความมั่นคง เขาจะใช้สมรรถนะหลัก (Core Competencies) มาเป็นเป็นส่วนหนึ่งของกรวางแผนด้านบุคลากร เช่น

- 1) Recruitment (การสรรหาคัดเลือก)
- 2) Staffing (การบรรจุบุคคลากรเข้าทำงาน)
- 3) Training and Development (การพัฒนาสมรรถนะ)
- 4) Career Development (การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ)
- 5) Performance Management (การบริหารผลงาน)

และนอกจากนี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับ กลยุทธ์การบริหารงานที่รวดเร็ว (Speed) และการสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารงาน และการประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้เกิดขึ้นจริงที่สอดคล้องกับ Professor Michael E. Porter ดังนี้

1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) โดยการลดต้นทุนการผลิต หรือดำเนินงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้สามารถตั้งราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

เคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด แล้วหาจุดบกพร่อง หรือความสูญเปล่า (Wastes) แล้วรีบดำเนินการปรับปรุง โดยปรับลดสิ่งที่ไม่จำเป็นออก แล้วทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน และไม่เกิดประโยชน์ ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ต่างๆ เป็นต้นส่งเสริมกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการนำแนวคิด หรือเครื่องมือต่างๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. กลุ่มกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพ หรือ QCC (Quality Control Cycle), การบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กรหรือ TQM (Total Quality Management) การบำรุงรักษาทั่วผล ที่ทุกคนมีส่วนร่วม หรือ TPM. (Total Preventive Maintenance) การบริหารการผลิตแบบทันเวลา หรือ JIT (Just In Time) กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ซึ่งควรเลือกให้เหมาะสม แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับ หน่วยงาน

2) กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยเป็นการสร้างความแตกต่างของสินค้า หรือบริการของเรา ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือของที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อสร้างทางเลือกใหม่ๆ ให้กับลูกค้า และเป็นการสร้างโอกาสใหม่ๆ ในการขยายตลาด ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ เช่น การส่งเสริมการวิจัย และพัฒนา ผลิตภัณฑ์ (Research and Development) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม หรือผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด เช่น สีใหม่ๆ รสชาติใหม่ ขนาดที่ใหญ่กว่า สะดวกกว่า ประหยัดกว่า ส่งเสริมการวิจัยตลาด (Marketing Research) เพื่อเป็นการค้นหาความต้องการของใหม่ๆ ผู้บริโภค ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Learning Organization) เพื่อส่งเสริมให้คนในหน่วยงานแลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ วิธีการทำงาน หรือเรื่องที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ระหว่างกันและกัน เช่น การดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion)

เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสิ่งที่ได้จะนำไปสู่การปรับปรุง ปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต การบริหารงาน หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่แตกต่างจากเดิม พัฒนาความสามารถให้เป็นจุดแข็ง (Strengths Point) โดยการพัฒนาปรับปรุงความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เป็นความสามารถที่ไม่มีใครมาลอกเลียนแบบได้ ซึ่งจะส่งผลทำให้สินค้าของเรามีความแตกต่างกับคู่แข่งอย่างชัดเจน เมื่อลูกค้านึกถึงผลิตภัณฑ์นี้เมื่อใด ต้องนึกถึงชื่อของเราเป็นรายแรก

3) กลยุทธ์มุ่งเน้นที่จุดสนใจ (Focus)เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เฉพาะกลุ่มซึ่งทำให้เกิดความชัดเจนในการเลือกใช้สินค้า สามารถจำแนกได้หลายประเภท ซึ่งส่วนใหญ่จำแนกตามอายุ เพศ ลักษณะการใช้ชีวิต (Life Style) เช่น ผลิตภัณฑ์สำหรับเด็ก กลุ่มอายุ 0-2 ขวบ ผลิตภัณฑ์เฉพาะผู้ชาย ผลิตภัณฑ์เฉพาะวัยรุ่น เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันมีการนิยมใช้กลยุทธ์นี้กันมากขึ้น ซึ่งสามารถเห็นได้จากโฆษณาตามสื่อต่างๆ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ เช่น วิเคราะห์ความสามารถของตนเอง (Self-Analysis) เพื่อค้นหาความสามารถ หรือศักยภาพที่มีอยู่ในปัจจุบัน แล้วทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อเลือกจุดที่เหมาะสมกับเรามากที่สุด เช่น เน้นที่ผลิตภัณฑ์เด็ก อย่างเดียว หรือเน้นที่จะผลิตผลิตภัณฑ์เฉพาะผู้สูงอายุ เป็นต้น ปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ ผลิตภัณฑ์ที่เราได้เลือกเอาไว้ เช่นปรับเปลี่ยนระบบการผลิต การขนส่ง การบริการ ทำจุดสนใจให้เด่นขึ้น เพื่อสื่อสารให้กับลูกค้าได้ทราบถึงความแตกต่าง หรือจุดเด่นที่มีในผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทำให้ลูกค้านึกถึงสินค้าของเราทันที เมื่อความต้องการสินค้าชนิดนี้เกิดขึ้น ซึ่งในการโฆษณา หรือประชาสัมพันธ์นั้นควรเลือกใช้สื่อให้เหมาะสม และสอดคล้องกับกับผลิตภัณฑ์ ติดตาม และประเมินผลงาน (Follow up and Evaluation) โดยติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการดำเนินงาน แล้วทำการประเมินผลงานที่เกิดขึ้น แล้วปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ร และสุรัชย์ อุดมอ่าง (2011) ได้กล่าวถึง การจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง ซึ่งทุนมนุษย์เป็นส่วนสำคัญของต้นทุนการดำเนินงาน รวมทั้งการปรับปรุงอัตราผลิตผลของพนักงานเพียงเล็กน้อยส่งผลต่อผลตอบแทนทางการเงินอย่างมาก

ณัฐวุฒิ โรจน์นริศติกุล (2554) ได้กล่าวถึง ทุนมนุษย์สนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยพนักงานใช้ความรู้ ความสามารถของตนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ซึ่งทุนมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญสามารถช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรเกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การแข่งขันทางธุรกิจเมื่อในอดีตมุ่งเน้นในเรื่องของกาผลิตสินค้า ให้มีจำนวนมากเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งแตกต่างจากในปัจจุบันที่เน้นในเรื่องการแข่งขันทางธุรกิจ มุ่งไปที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นสำคัญ องค์กรจะมีการพัฒนาการผลิตสินค้าหรือบริการให้โดดเด่นและมีความแตกต่างจากคู่แข่ง และเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจนั้นที่จะต้องคอยรักษฐานลูกค้าเดิมและสร้างลูกค้าหรือตลาดใหม่อย่างต่อเนื่องนั้นเพื่อส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด องค์กรจำเป็นต้องสร้างศักยภาพในการแข่งขันเพื่อให้ได้ในเรื่องความ

Santos-Rodrigues et al., (2010) กล่าวถึงทุนมนุษย์ หมายถึง สมรรถนะและความมุ่งมั่นของพนักงาน สมรรถนะเป็นทักษะ ความรู้ และความสามารถ ส่วนความมุ่งมั่นเป็นความตั้งใจที่จะอุทิศตนและทำงานเพื่อองค์กร ทุนมนุษย์เป็นคุณลักษณะต่าง ๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ส่วนใหญ่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้น หรือใช้เงินและเวลาในการสร้างเสริม สะสม คงไว้ ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่น ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสุขภาพ รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูล

(นิสดารค์ เวชยานนท์, 2551: 4) กล่าวถึง ทุนมนุษย์ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) และ 2) สมรรถนะที่สัมพันธ์กับงาน (Work-related competency) นอกจากนี้การจัดการทุนมนุษย์จะต้องพิจารณาถึงความจำเป็นขององค์กรและบูรณาการเข้ากับระบบการสรรหา การเรียนรู้ ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ระบบการวางแผนสืบทอดอำนาจ (Succession Planning)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบผู้นำ

สุนันทา จันทร์เจียบ (2551) (อ้างถึงใน ทิมมิกา เครือเนตร, 2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสอน กรณีศึกษาโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้สอน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ครูผู้สอนโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี จำนวน 245 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พฤติกรรมผู้นำของผู้ตอบแบบสอบถาม และความพึงพอใจในการทำงานของ

ครูผู้สอน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ผลการวิจัย พบว่า การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในฝัน ครูส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก

การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายด้านจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก และความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา วิทยาลัยโรงเรียนในฝัน โดยภาพรวมในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

2.5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันองค์กร

ธนกุล วัฒนกุล (2551) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท สายไฟฟ้าบางกอกเคเบิ้ล จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านจูงใจ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานและ ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยอื่น ๆ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านตำแหน่งงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสภาพงาน และด้านรายได้ และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง

ทวี แยมกลีบ (2550) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาเคฮาชิ โคราซ (1995) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาเคฮาชิ โคราซ (1995) จำกัด พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ทาเคฮาชิ (1995) จำกัด ในปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า และปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสถานภาพการ

ทำงาน อยู่ในระดับกลาง การเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาคาฮาชิ (1995) จำกัด

ปิยะ ฉันทวัฒนากุล (2550) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท นาคาชิมาบริบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การนิเทศงานสภาพแวดล้อมของงานนโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และรายได้ เป็นต้น และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ ความอดสาพยายาม ด้านการตัดสินใจ และความเป็นผู้นำ เป็นต้น และหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การนิเทศ สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน รายได้ อยู่ในระดับปานกลาง ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับงาน และการเรียนรู้ ความอดสาพยายาม การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำอยู่ในระดับดีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่าทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้น ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์

สวัสดิ์ กะปะเงิน (2550) ได้ศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีตาม เขต พื้นที่การศึกษา เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารชั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ในภาพรวม อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสูงสุด ด้านความรับผิดชอบ รองลงด้านฐานของอาชีพและความมั่นคงในการทำงาน และต่ำสุดด้านเงินเดือน

ริชาร์ด เอ เมอร์เรย์ (Richard A. Murray, 1999) ได้ศึกษาความพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ และพนักงานฝ่ายอื่นๆ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนา (North Carolina) พบว่า บรรณารักษ์ของห้องสมุดมีความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานที่ทำงาน

ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยนอร์ธแคโรไลนา มีความพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานฝ่ายอื่นๆ แต่มี 2 เรื่องที่ไม่เป็นที่พอใจอย่างมากของพนักงานทั้งสองฝ่าย ก็คือ รายได้ และ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันเนื่องมาจากข้อจำกัดที่อยู่ในระบบบุคลากรของรัฐบาล และมี สิ่งที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจในการทำงานเหมือนกันก็คือ การบังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และลักษณะ ของงานที่ปฏิบัติ ในส่วนที่ทั้งสองมีความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกันนี้ เป็นการสร้างรากฐาน บนความพยายามที่จะเชื่อมประสานรอยร้าวของทั้งสองฝ่ายเป็นหลัก เช่น ลักษณะการทำงานที่ทำให้ เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งสองฝ่ายนั้น พนักงานทั้งสองฝ่ายจะยอมรับ และตั้งใจในการ ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ในด้านการจัดการ เมื่อพนักงานไม่มีงานที่จะปฏิบัติเขาก็สามารถขอย้าย ตัวเองไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่พนักงานนั้นมีความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความพอใจ ในงานให้แก่พนักงานอย่างมาก

พรณทิพย์ กาลธียนันท์ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้าน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ไฮซิงเกอร์ (Heifinger Decenber, 1994) (อ้างถึงใน ทิมมิกา เครือเณตร, 2552) ได้ศึกษา ปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูอยากทำงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลมาก ที่สุด คือ ปัจจัยภายใน โดยเรียงลำดับความสำคัญ คือ ปัจจัยความอยากพัฒนาตนเอง ปัจจัยความ ต้องการทางสังคม ปัจจัยทางด้านร่างกาย ปัจจัยทางด้านสถานภาพ และปัจจัยทางด้านความ ปลอดภัย

จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความ ผูกพันองค์กรของพนักงานและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ตลอดจนองค์กรสามารถ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างแบบยั่งยืน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ลักษณะ ภาวะผู้นำที่ส่งต่อความผูกพันของพนักงานและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อที่จะสามารถนำผลการวิจัยนี้ มาเป็นข้อมูลใน การศึกษาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ตลอดจนพัฒนาผู้นำต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร” ของบริษัท เคพีเอ็น อคาเดมี (KPN ACADEMY) ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Research) ซึ่งประกอบไปด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่ทำงานในบริษัท เคพีเอ็น อคาเดมี ระดับพนักงานจนถึงระดับผู้จัดการ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ระเบียบวิธีวิจัย
2. ประชากร
3. กลุ่มตัวอย่าง
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. แหล่งข้อมูล
6. วิธีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
7. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Research) ซึ่งประกอบไปด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในบริษัท เคพีเอ็น อคาเดมี ระดับพนักงานจนถึงระดับผู้จัดการ

3.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่ทำงานในบริษัท เคพีเอ็น อคาเดมี ระดับพนักงานจนถึงระดับผู้จัดการ โดยมีจำนวนประชากร จำนวน 155 คน

3.3 กลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างดังนี้ คือ พนักงานที่ทำงานในบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี ระดับพนักงานจนไปถึงระดับผู้จัดการ (จำนวนประชากร จำนวน 155 คน)

ด้วยสูตร Yamane 1967

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

กำหนดให้

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยจะสุ่ม

e = สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ 0.05

ในการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ผู้วิจัยกำหนดให้สัดส่วนของประชากร คือพนักงานที่ทำงานในบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี ระดับพนักงานจนไปถึงระดับผู้จัดการ เท่ากับ 0.45 ต้องการระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ 5% จะมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนดังนี้

$$n = \frac{155}{1+155(0.05)^2}$$

$$= 111.71$$

จากการคำนวณ จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 111.71 ตัวอย่าง แต่เพื่อความสะดวกในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยขอทำการเก็บกลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 ตัวอย่าง

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในองค์กรและ ระดับความผูกพันในองค์กร

2. กำหนดกรอบโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถามตามกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ในการวิจัย ซึ่งได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน (รายละเอียดแสดงในภาคผนวก) ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป เป็นข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยลักษณะคำถาม โดยลักษณะคำถามเป็น มาตราส่วนแบบประเมินค่า 5 ระดับ รวม 10 ข้อ

5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยลักษณะคำถามเป็น มาตราส่วนแบบประเมินค่า 5 ระดับ รวม 10 ข้อ

5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยลักษณะคำถามเป็น มาตรการส่วนแบบประเมินค่า 5 ระดับ รวม 10 ข้อ

5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

3.5 แหล่งข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี ระดับพนักงานจนไปถึงระดับผู้จัดการ จำนวน 155 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกข้อความในแบบสอบถามเอง ผู้ช่วยผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมและตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของแบบสอบถามทันทีที่ได้รับแบบสอบถามคืนจากผู้ตอบแบบสอบถามทุกรายก่อนนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสาร บทความทางวิชาการ ข้อมูลทางสถิติได้จากหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารอื่นๆ จากห้องสมุดของมหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด และข้อมูลเปิดในอินเทอร์เน็ตจากเว็บไซต์

ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทางด้านภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร

3.6 วิธีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือวิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

- การทบทวนวรรณกรรม สามารถนำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในเรื่อง ภาวะผู้นำ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์กับความสามารถในการแข่งขัน มากำหนดกรอบแนวคิดและสร้างเป็นแบบสอบถาม
- กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้แก่ ภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร นำเครื่องมือวิจัยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบแบบสอบถามให้ครอบคลุมในทุก

ประเด็นและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

- นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความถูกต้องโดยผู้ทรงคุณวุฒิในด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านจิตวิทยา โดยความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC (Item-Objective Congruence Index) พิจารณาว่าหากรายการใดมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่ามีคุณภาพ และสามารถนำไปทดลองใช้ได้ ส่วนรายการใดมีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ก็นำมาปรับปรุงแก้ไขได้ คำถามที่มีค่า IOC ตามเกณฑ์

- นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยนำไปทดสอบกับ พนักงานที่ทำงานใน บริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี ระดับพนักงานจนไปถึงระดับผู้จัดการ และนำมาทดสอบเพื่อคำนวณค่า ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคอนบาร์ด (Cronbach) ได้ค่าแอลฟา (Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.933

- นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องและตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้วไปเก็บ ตัวอย่างจากพนักงานที่ทำงานในบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี ระดับพนักงานจนไปถึงระดับผู้จัดการรวม เป็น จำนวน 155 ตัวอย่าง

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะได้นำมา วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- รวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาทำการตรวจสอบทีละแบบสอบถาม เพื่อพิจารณาความ ถูกต้องของคำตอบในแต่ละประเด็น พร้อมทั้งทำการกำหนดรหัส เพื่อนำมาใช้ในการคำนวณทาง สถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

- แบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ แบบสอบถาม นำมาแจกแจงความถี่ของแต่ละข้อ แล้วหาค่าร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด นำเสนอในรูปแบบตาราง

- แบบสอบถามส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยลักษณะคำถามเป็น มาตราส่วนแบบประเมินค่า 5 ระดับ มีตัวเลือกให้เลือกหนึ่งตัวเลือก

- แบบสอบถามส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยลักษณะคำถามเป็น มาตราส่วนแบบ ประเมินค่า 5 ระดับ

- แบบสอบถามส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยลักษณะคำถามเป็น มาตรการส่วนแบบประเมินค่า 5 ระดับ

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

สำหรับเกณฑ์การแปลความหมาย ได้กำหนดไว้โดยใช้มาตรวัดตัวแปรที่ต้องวิเคราะห์ แบ่งเป็นช่วงเท่าๆกัน ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน (บุญชม ศรีสะอาด 2543:100) ซึ่งค่าเฉลี่ยที่ได้นำมาแปลความหมาย ดังนี้ การสร้างแบบสอบถาม มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

การแปลความหมายระดับความเห็น	คะแนน
มากที่สุด	4.21-5.00
มาก	3.41-4.20
ปานกลาง	2.61-3.40
น้อย	1.81-2.60
น้อยที่สุด	1.00-1.80

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ คือสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ซึ่ง ประกอบด้วย

- ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้อธิบายลักษณะข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่งงาน และ รายได้ต่อเดือน
- ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้ในการอธิบายลักษณะข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร และส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร

- Standard Deviation (S.D.) เพื่อใช้ในการอธิบายลักษณะข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร และส่วนที่ 4 เกี่ยวกับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร

สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistic) ใช้สถิติทดสอบสมมุติฐานโดยใช้การเปรียบเทียบค่าความถี่ของ 2 กลุ่ม โดย ทดสอบค่าที (T-test) และค่าแปรปรวน (One Way Anova) ทดสอบปัจจัยส่วนบุคคล กับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร สถิติที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร คือ Pearson สำหรับสถิติที่ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำ และ ช่วงอายุ (Generation) กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือ Chi-Square

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ของการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรกับพนักงานจนถึงผู้บริหารระดับผู้จัดการ ในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี โดยการวิเคราะห์ข้อมูลการแปรผลของผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆและอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
Ms		แทนค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
F-Ratio	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา (F-Distribution)
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของข้อมูลเป็น 6 ส่วน ได้แก่

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- ส่วนที่ 5 ข้อมูลความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์พนักงาน
- ส่วนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในตอนนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจจากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1.1 สถานภาพเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในตอนนี้จะนำเสนอสถานภาพเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 155 คน โดยมีรายละเอียดปรากฏในตาราง 4.1 – 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	50	32.3
หญิง	105	67.7
รวม	155	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.7 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 32.3

ตารางที่ 4.2 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20 – 34	62	40.0
35 - 49	79	51.0
50 - 63	14	9.0
รวม	155	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุอยู่ในช่วงอายุ 35-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.0 รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 20 - 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.0 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 50 - 63 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 9.0

ตารางที่ 4.3 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	103	66.5
สมรส	43	27.7
หย่าร้าง	6	3.9
หม้าย	3	1.9
รวม	155	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 66.5 รองลงมาคือ สมรส คิดเป็นร้อยละ 27.7 และหย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 3.9 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่หม้าย คิดเป็นร้อยละ 1.9

ตารางที่ 4.4 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	3.2
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	87	56.1
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	63	40.6
รวม	155	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 56.1 รองลงมาคือปริญญาโทหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 40.6 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 3.2

ตารางที่ 4.5 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ระดับพนักงาน	77	49.7
ระดับพนักงานอาวุโส	30	19.4
ระดับหัวหน้างาน	14	9.0
ระดับผู้จัดการ	34	21.9
รวม	155	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานระดับพนักงานคิดเป็นร้อยละ 49.7 รองลงมาคือระดับผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 21.9 ระดับพนักงานอาวุโส คิดเป็นร้อยละ 19.4 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 9.0

ตารางที่ 4.6 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม รายได้ต่อเดือนของผู้ตอบ แบบสอบถาม

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
10,000 – 20,000 บาท	35	22.6
20,001 – 30,000 บาท	25	16.1
30,001 – 40,000 บาท	32	20.6
40,001 – 50,000 บาท	16	10.3
50,001 – 60,000 บาท	12	7.7
60,001 – 70,000 บาท	12	7.7
70,001 – 80,000 บาท	10	6.5
มากกว่า 80,000 บาท	13	8.4
รวม	155	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.6 รองลงมาคือรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.6 รายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 16.1 และรายได้ต่อเดือน 40,001 – 50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.3

ส่วนที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มีเกณฑ์การวิเคราะห์แปลผลข้อมูลได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับผูกพันต่อองค์กรมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับผูกพันต่อองค์กรปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับผูกพันต่อองค์กรน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด

ในตอนนี้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับ โดยมีรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. คุณพึงพอใจกับงานของคุณ	3.529	.638	มาก
2. คุณได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับความพยายามในการทำงาน	3.290	.644	ปานกลาง
3. คุณรู้ดีว่างานหลักและเป้าหมายงานของคุณคืออะไร	4.013	.634	มาก
4. คุณเข้าใจชัดเจนถึงวิธีการทำงานเพื่อให้เป้าหมายในงานสำเร็จ	3.903	.674	มาก
5. คุณได้รับรางวัลหรือโบนัสตอบแทนเหมาะสมกับความสามารถ	3.290	.773	ปานกลาง
6. คุณเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี	3.871	.787	มาก
7. คุณเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้ดี	3.652	.834	มาก
8. คุณได้มีโอกาสพัฒนาทักษะส่วนตัวในงาน	3.439	.806	มาก
9. คุณมีความกดดันจากงานในระดับใด	3.768	.728	มาก

ตารางที่ 4.7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกตามความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี (ต่อ)

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
10. คุณและเพื่อนร่วมงานรู้สึกตื่นเต้นและทุ่มเทเพื่อ			
งานงานที่มีประสิทธิภาพสูง	3.477	.817	มาก
11. คุณคิดว่าผลงานของคุณอยู่ในระดับ	3.594	.621	มาก
12. ระบบงานในองค์กรสนับสนุนให้คุณทำงานมี			
ประสิทธิภาพอย่างยิ่งสูง	3.103	.807	ปานกลาง
13. คุณมีข้อมูลและทรัพยากรเพียงพอเพื่อสนับสนุน			
งานให้สำเร็จผลอย่างดี	3.265	.868	ปานกลาง
14. องค์กรมีระบบการให้รางวัลและระบบการ			
ลงโทษที่ดีและพนักงานต่างยึดถือปฏิบัติอย่าง			
เคร่งครัด	3.077	.786	ปานกลาง
15. องค์กรสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มพัฒนาสิ่งใหม่			
เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและการ			
แข่งขัน	3.245	.824	ปานกลาง
16. องค์กรมีวัฒนธรรมการช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อ			
บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.290	.890	ปานกลาง
รวม	3.488	.758	มากรวม

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.488$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าคุณรู้ดีว่างานหลักและเป้าหมายงานของคุณคืออะไร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.013$) รองลงมาคือคุณเข้าใจชัดเจนถึงวิธีการทำงานเพื่อให้เป้าหมายในงานสำเร็จ ($\bar{X}=3.903$) คุณเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี ($\bar{X}=3.871$) สำหรับรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรมีระบบการให้รางวัลและระบบการลงโทษที่ดีและพนักงานต่างยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ($\bar{X}=3.077$)

ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มีเกณฑ์การวิเคราะห์แปลผลข้อมูลได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับภาวะผู้นำต่อความผูกพันองค์กรมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับภาวะผู้นำต่อความผูกพันองค์กรมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับภาวะผู้นำต่อความผูกพันองค์กรปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับภาวะผู้นำต่อความผูกพันองค์กรน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับภาวะผู้นำต่อความผูกพันองค์กรน้อยที่สุด

ในตอนนี้ขอนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับ โดยมีรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ภาวะผู้นำมีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. ผู้บังคับบัญชาของคุณมีความสามารถในการนำทีม	3.484	.871	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาของคุณสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง	3.445	.799	มาก
3. ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารกลยุทธ์เป้าหมายงานอย่างชัดเจนน่าสนใจ	3.284	.959	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตามสภาพการแข่งขันตลาด	3.297	.981	ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 ภาวะผู้นำมีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
5. ผู้บังคับบัญชามักจะมีการสื่อสารข้อมูลสำคัญอย่าง ต่อเนื่อง	3.335	.862	ปานกลาง
6. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้บริหารความสมดุลระหว่าง งานและเรื่องส่วนตัว	3.213	.974	ปานกลาง
7. ผู้บังคับบัญชาแนะนำให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เสมอ	3.297	.955	ปานกลาง
8. ผู้บังคับบัญชาพูดคุยเรื่องเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพกับคุณ	2.929	1.039	ปานกลาง
9. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสและยอมรับการเสนอแนะต่างๆ	3.258	.946	ปานกลาง
10. ผู้บังคับบัญชาของคุณมักแสดงให้คุณเห็นว่าคุณมี คุณค่าต่อองค์กร	3.232	.918	ปานกลาง
11. โดยรวมแล้วคุณมีความเชื่อมั่นในผู้บังคับฯ	3.387	.914	ปานกลาง
12. องค์กรของคุณถือว่ามีความสามารถในการแข่งขัน ระดับสูง	3.310	.842	ปานกลาง
13. องค์กรของคุณเป็นที่น่าทำงานอย่างยิ่ง	3.340	.875	ปานกลาง
14. ปัจจุบันคุณมุ่งมั่นกับงานและองค์กรนี้	3.361	.821	ปานกลาง
15. คุณจะแนะนำเพื่อนเข้ามาทำงานในองค์กรของคุณ	3.219	.962	ปานกลาง
16. ปัจจุบันคุณมองหาโอกาสความก้าวหน้าในงานอื่น หรือไม่	1.265	.443	น้อย
รวม	3.166	.885	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ =3.166) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บังคับบัญชาของคุณมีความสามารถในการนำทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ =3.484) รองลงมาคือผู้บังคับบัญชาของคุณสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง

($\bar{X}=3.445$) และโดยรวมแล้วคุณมีความเชื่อมั่นในผู้บังคับฯ ($\bar{X}=3.387$) สำหรับรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ปัจจุบันคุณมองหาโอกาสความก้าวหน้าในงานอื่นหรือไม่ ($\bar{X}=1.265$)

ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของพนักงานในบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มีเกณฑ์การวิเคราะห์แปลผลข้อมูลได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับขีดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับขีดความสามารถในการแข่งขันมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับขีดความสามารถในการแข่งขันปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับขีดความสามารถในการแข่งขันน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์	มีระดับขีดความสามารถในการแข่งขันน้อยที่สุด

ในตอนนี้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับ โดยมีรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
ของบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี

ขีดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
23. องค์กรบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	2.9742	0.72028	ปานกลาง
24. องค์กรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนเพื่อการ แข่งขันที่สูง	3.3097	0.84183	มาก
25. องค์กรมีวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและ ได้ชัยชนะร่วมกัน	3.3399	0.87482	มาก
26. ท่านทุ่มเทกับการทำงานในห้องจักร	3.3613	0.82086	มาก
27. องค์กรสามารถรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มี ความสามารถ	3.2194	0.96208	มาก
รวม	3.2409	0.84397	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.2409$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานในห้องจักร ($\bar{X}=3.3613$) รองลงมาคือ องค์กรมีวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและได้ชัยชนะร่วมกัน ($\bar{X}=3.3399$) และองค์กรสามารถรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ ($\bar{X}=3.2194$)

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการสัมภาษณ์พนักงานในบริษัท เคพีเอ็น ดันดีมี

ข้อ 1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลทำให้ความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในตัวเนื้องาน การสื่อสาร การถ่ายทอด หรือจะเป็นในเรื่องของความเข้าใจการให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจในการทำงาน ปัจจุบันธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลง มีสภาพการทำงานที่ต้องแข่งขันมากขึ้น ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญในการสร้างความเข้าใจให้พนักงานมีความสุขในที่ทำงาน

ข้อ 2. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำข้อใดที่จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน คือ ถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากในปัจจุบันเพราะการแข่งขันรวดเร็วในทุกด้าน ด้านการขยาย เทคโนโลยี และสามารถพัฒนาตามกันได้ง่าย แต่คุณภาพของพนักงานนั้นตามยาก ซึ่งการที่จะพัฒนาหรือดึงดูดพนักงานเข้ามาในบริษัทของเราก็เป็นเรื่องที่ยาก แล้วแต่เรื่องที่ยากกว่าคือการรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นาน นอกเหนือจากผู้นำมีความรู้ความสามารถในตัวงานนั้น มีวิสัยทัศน์แล้ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจและเห็นประโยชน์ มีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจ รับฟัง ให้คำแนะนำที่ดี ไม่แสดงอารมณ์ในการทำงาน หรือไม่ใช้อารมณ์การตัดสินใจ

ข้อ 3. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรคือ วัฒนธรรมในการทำงานที่ดีในองค์กร เช่น พนักงานทุกคนรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีระบบการให้รางวัลกับผู้ที่ทำดี มีผลงานที่ดี ค่าตอบแทนตามผลงานที่น่าพึงพอใจ ความชัดเจนในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นทิศทาง กลยุทธ์ กระบวนการดำเนินงาน และสำคัญที่สุดคือตัวผู้นำต้องสามารถสร้างและผลักดัน สิ่งต่างๆเหล่านี้ เพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น

ข้อ 4. ปัจจัยใดที่ทำให้ท่านยังมีความมุ่งมั่นในการทำงานกับบริษัทนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ทำให้ยังคงทำงานอยู่ในบริษัทฯ และยังมีความมุ่งมั่นในการทำงานกับบริษัทฯนี้คือ ลักษณะงานที่ชอบ บรรยากาศในการทำงานเหมือนพี่น้อง มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้นำใจดีช่วยเหลือพนักงาน

ส่วนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ใช้ในการศึกษา มีดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลด้านต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันมีผลต่อ จิตความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี แตกต่างกัน

H_0 : ข้อมูลส่วนบุคคลด้านต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อ จิตความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

H_1 : ข้อมูลส่วนบุคคลด้านต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันมีผลต่อ จิตความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

สถิติที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อจิตความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี คือ T-Test and One Way Anova

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์เพศที่ต่างกัน มีผลต่อจิตความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	df	Sig. (2 Tailed)
ชาย	50	4.155	0.71587	1.196	153	0.022*
หญิง	105	3.9857	0.87006			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.9 พบว่าเพศ ที่แตกต่างกัน มีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ค่า Sig = .022 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด จึงปฏิเสธ H_0 : แสดงว่า เพศที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติระดับ 0.05

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของพนักงานในบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี

กลุ่มอายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	F	df	Sig. (2 Tailed)
20-34	62	4.1734	0.66927	8.497	2	0.000*
35-49	79	3.8228	0.89796			
50-63	14	4.6786	0.5584			
รวม	155	4.0403	0.82498			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.11 พบว่ากลุ่มอายุของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน มีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด จึงปฏิเสธ H_0 : แสดงว่ากลุ่มอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติระดับ 0.05 จึงทดสอบเป็นรายคู่ว่ามีคู่ไหนแตกต่างกันบ้าง

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์เปรียบเทียบ กลุ่มอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

กลุ่มอายุ	$\bar{X}$	20-32	33-34	45-63
20-34	3.9493	0.3506*	-0.5051*	
35-49	3.7999	-0.3506*		-0.8557*
50-63	3.876	0.5051*	0.8557*	

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มอายุ 20-34 แตกต่างกับกลุ่มอายุ 35-49 และ 50-63, กลุ่มอายุ 35-49 แตกต่างกับกับ กลุ่มอายุ 20-34 และ 50-63 และกลุ่มอายุ 50-63 แตกต่างกับกับ กลุ่มอายุ 20-34 และ 50-63 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์เปรียบเทียบ สถานภาพสมรส ที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

สถานภาพสมรส	n	$\bar{X}$	S.D.	F	df	Sig. (2 Tailed)
โสด	103	3.9951	0.81948	2.412	3	0.069*
แต่งงาน	43	4.0058	0.85302			
หย่า	6	4.5833	0.34157			
หม้าย	3	5	0.43301			
รวม	155	4.0403	0.82498			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.13 พบว่าสถานภาพสมรสของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน มีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .069 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด จึงยอมรับ H_0 : แสดงว่าสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติระดับ 0.05 จึงยอมรับ H_0 : แสดงว่าสถานภาพที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	F	df	Sig. (2 Tailed)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	4.6	0.65192	2.03	2	0.135*
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	87	4.0948	0.80174			
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	63	3.9206	0.85292			
สูงกว่าปริญญาโท	0	0	0			
รวม	155	4.0403	0.82498			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.14 พบว่าระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .135 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด จึงยอมรับ H_0 : แสดงว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

ระดับการตำแหน่ง	n	$\bar{X}$	S.D.	F	df	Sig. (2 Tailed)
พนักงาน	73	4.0308	0.82805	1.001	4	0.409*
พนักงานอาวุโส	26	3.8269	0.92674			
หัวหน้างาน	12	4.2708	0.74968			
ผู้จัดการ	34	4.1838	0.80554			
รวม	10	3.9	0.63683			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.15 พบว่าระดับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน มีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.409 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด จึงยอมรับ H_0 : แสดงว่าระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ระดับรายได้ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

ระดับการตำแหน่ง	n	$\bar{X}$	S.D.	F	df	Sig. (2 Tailed)
11,000-20,000	35	4.0143	0.87014	2.069	7	0.05*
20,001-30,000	25	3.61	0.97382			
30,001-40,000	32	4.2812	0.74257			
40,001-50,000	16	4	0.5			
50,001-60,000	12	4.5	0.59353			
60,001-70,000	12	3.9583	0.88442			
70,001-80,000	10	3.925	0.82538			
More than 80,000	13	4.1346	0.78803			
Total	155	4.0403	0.82498			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.16 พบว่าระดับรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกัน มีค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .05 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนด จึงปฏิเสธ H_0 : แสดงว่าระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติระดับ 0.05 โดยระดับรายได้ 40,001-50,000 มีความสัมพันธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด ($\bar{X}=4.5$) และน้อยสุดคือระดับรายได้ 20,001-30,000 ($\bar{X}=3.61$)

สมมุติฐานที่ 2 ระดับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี แตกต่างกัน

H_0 : ระดับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี ที่แตกต่างกัน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

H_1 : ระดับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี ที่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี ที่แตกต่างกัน คือ Pearson Correlation

ตารางที่ 4.17 แสดงการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แตกต่าง และขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร

		ขีดความสามารถในการ แข่งขันอย่างยั่งยืน
ภาวะผู้นำ	Pearson Correlation	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กร และขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า sig เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05) โดยมีระดับความสัมพันธ์ในระดับสูง ค่า R เท่ากับ 0.882 จึงปฏิเสธ H_0 : แสดงว่าระดับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี ที่แตกต่างกัน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

สรุปได้ว่าระดับภาวะผู้นำสูงจะส่งผลทำให้ จิตความสามารถในการแข่งขันขององค์กร สูงตามไปด้วย ในขณะที่ระดับภาวะผู้นำต่ำก็จะส่งผลทำให้จิตความสามารถในการแข่งขันต่ำลงไปด้วย

สมมุติฐานที่ 3 ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อจิตความสามารถในการแข่งขัน มีผลต่อจิตความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

H_0 : ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อจิตความสามารถในการแข่งขันที่ไม่มีความสัมพันธ์กับจิตความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

H_1 : ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อจิตความสามารถในการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กับจิตความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

สถิติที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อจิตความสามารถในการแข่งขัน และจิตความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี คือ Pearson Correlation

ตารางที่ 4.18 แสดงการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และจิตความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี

		จิตความสามารถในการ แข่งขันอย่างยั่งยืน
ความผูกพันของพนักงาน	Pearson Correlation	.882**
ต่อองค์กร	Sig. (2-tailed)	.000
N		155

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กร และขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร พบว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่างสัมพันธ์ทางบวกกับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า sig เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05) โดยมีระดับความสัมพันธ์ในระดับสูง ค่า R เท่ากับ .764 จึงปฏิเสธ H_0 : แสดงว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

สรุปได้ว่าระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กรที่สูง มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงตามไปด้วย ในขณะที่เดียวกันหากระดับความผูกพันที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ ก็จะส่งผลทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรต่ำลงไปด้วย

สมมุติฐานที่ 4 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ มีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ มีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

สถิติที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี คือ Chi Square

ตารางที่ 4.19 แสดงการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ และ ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

ปัจจัยส่วนบุคคล	ภาวะผู้นำ
เพศ	0.047*
อายุ	0.001*
สถานภาพสมรส	0.000*
ระดับการศึกษา	0.000*
ระดับตำแหน่ง	0.037*
รายได้	0.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ และ ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ สัมพันธ์ทางบวกกับ ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 : แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ มีความสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

สมมุติฐานที่ 5 ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านช่วยอายุ (Generation) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านช่วยอายุ (Generation) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านช่วยอายุ (Generation) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

สถิติที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านช่วงอายุ (Generation) และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี คือ Chi Square

ตารางที่ 4.20 แสดงการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลด้านช่วงอายุ (Generation) และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig
20 – 34 ปี	62	3.58	0.4372	5.253*	0.006
35 – 49 ปี	78	3.38	0.497		
50 – 63 ปี	14	3.728	0.334		
รวม	154	3.492	0.4739		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างช่วงอายุ (Generation) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร พบว่า ช่วงอายุ (Generation) มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึง ยอมรับสมมติฐานหลัก หมายความว่าอายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ที่แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุ 50 - 63 ปี จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงสุด ($\bar{X} = 3.728$)

สมมุติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

H_0 : ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน ไม่มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

H_a : ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

สถิติที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี คือ Pearson Correlation

ตารางที่ 4.21 แสดงการวิเคราะห์การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

		ความผูกพันพนักงานต่อองค์กร
ภาวะผู้นำ	Pearson Correlation	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	155

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี พบว่าภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันที่สัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ค่า sig เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05) โดยมีระดับความสัมพันธ์ในระดับสูง ค่า R เท่ากับ 0.767 จึงปฏิเสธ H_0 : แสดงว่าภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

สรุปได้ว่าระดับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กรที่สูง มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงตามไปด้วย ในขณะเดียวกันหากระดับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กรต่ำ ก็จะส่งผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรต่ำลงไปด้วย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานในบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี ซึ่งแบ่งการสรุปผลออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมุติฐาน

5.1 สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.7 มีอายุอยู่ในช่วงอายุ 35-49 ปี (Generation X) คิดเป็นร้อยละ 51.0 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 66.5 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 56.1 ตำแหน่งงานระดับพนักงานคิดเป็นร้อยละ 49.7 และ มีรายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.6

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.166$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บังคับบัญชาของคุณมีความสามารถในการนำทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.484$) รองลงมาคือผู้บังคับบัญชาของคุณสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง ($\bar{X}=3.445$) และโดยรวมแล้วคุณมีความเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา ($\bar{X}=3.387$)

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.488$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าคุณรู้ดีว่างานหลักและเป้าหมายงานของคุณคืออะไร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.013$) รองลงมาคือคุณเข้าใจชัดเจนถึงวิธีการทำงานเพื่อให้เป้าหมายในงานสำเร็จ ($\bar{X}=3.903$) และคุณเข้ากันเพื่อร่วมงานได้ดี ($\bar{X}=3.871$)

4. ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.2409$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานให้องค์กร ($\bar{X}=3.3613$) รองลงมาคือ องค์กรมีวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและได้ชัยชนะร่วมกัน ($\bar{X}=3.3399$) และองค์กรสามารถรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ ($\bar{X}=3.2194$)

5.2 ผลการทดสอบสมมุติฐาน

- สมมุติฐานที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลด้านต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระดับรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกันมีผลต่อ ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี แตกต่างกัน
- ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า เพศ ช่วงอายุ (Generation) ระดับรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อ ขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ สถิติ 0.05
- สมมุติฐานที่ 2 ระดับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือระดับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี ที่แตกต่างกัน หากระดับภาวะผู้นำสูง จะส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันสูง ในขณะที่เดียวกันหากระดับภาวะผู้นำต่ำ จะส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำตามไปด้วย

- สมมุติฐานที่ 3 ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่แตกต่าง มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน อย่างยั่งยืนของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันที่แตกต่าง สัมพันธ์ทางบวกกับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรที่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันที่ มีความสัมพันธ์กันกับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี ของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี หากระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสูง จะส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันสูง ในขณะที่เดียวกันหากระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรต่ำ จะส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำตามไปด้วย

- สมมุติฐานที่ 4 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ มีความสัมพันธ์กันกับ ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ สัมพันธ์ทางบวกกับ ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้ มีความสัมพันธ์กันกับ ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

- สมมุติฐานที่ 5 ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านช่วงอายุ (Generation) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านช่วงอายุ (Generation) มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี โดยพนักงานที่มีอายุ 50 - 63 ปี จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงสุด ($\bar{X}$ =3.728)

- สมมุติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ของ บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่าภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันที่ สัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 : แสดงว่าภาวะผู้นำที่มีผลต่อขีดความสามารถ

ในการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี หากระดับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กรที่สูง ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่สูงส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจะสูงตามไปด้วย ในขณะที่เดียวกันหากระดับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อขีดความสามารถขององค์กรต่ำ ก็ส่งผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่สูงส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรต่ำลงไปด้วย

5.3 อภิปรายผล

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ผู้วิจัยมีข้อค้นพบและประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายดังนี้

1. ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชาของมีความสามารถในการนำทีมสอดคล้องกับแนวคิดของ ยงยุทธ เกษสาคร(2552) และ ดิลก ถิรเกล้า (2547) ที่มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม

2. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่สูงส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามรู้ดีว่างานหลักและเป้าหมายงานของตนเองคืออะไร สอดคล้องกับแนวคิดของสุรัสวดี สุวรรณเวช (2549:8) ที่ให้คำจำกัดความของความผูกพันองค์กรว่าเป็นความเชื่อมโยงกันระหว่างความรู้สึกที่ดีกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คำมั่นสัญญาต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. ขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร บริษัทเคพีเอ็น อคาดีมี

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานมีความ

ทุ่มเทในการทำงานในองค์กร องค์กรมีวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายและได้ชัยชนะร่วมกัน และองค์กรสามารถรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล (2554) และ Santos-Rodrigues et al., (2010) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการทุนมนุษย์สนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยพนักงานใช้ความสามารถของตนเองปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ซึ่งทุนมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญสามารถช่วยสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรเกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน การจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง ซึ่งสอดคล้องกับรัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุทุมอาจ (2011) ที่กล่าวไว้ว่าการจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง

5.4 ข้อเสนอแนะ

เพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยสามารถพัฒนาที่มุ่งเน้นเจาะจงไปที่ 2 ด้านหลักที่ได้มีคะแนนสูง เพื่อเป็นการรักษาและเพิ่มระดับขีดความสามารถให้เป็นจุดเด่นด้านภาวะผู้นำขององค์กร คือ 1) ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการนำทีม 2) ภาวะผู้นำด้านความสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง ผ่านกระบวนการฝึกอบรม หรือจัดกิจกรรมให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองซึ่งกันและกัน ของระดับผู้บริหาร เช่น จัดเป็น Moring Tea ประจำเดือนเพื่อต่อยอดความสำคัญด้านนี้ และสามารถเชิญผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้บริหารในองค์กรที่เป็นแบบอย่าง ได้รับการยอมรับมาแลกเปลี่ยนมุมมองเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นำ เพราะจากผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ของความผูกพันของผู้นำอยู่ในระดับสูง และจะเป็นได้ว่า ระดับภาวะผู้นำสูงจะส่งผลทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสูงตามไปด้วย ในขณะที่เดียวกันหากผู้บริหารที่มีระดับภาวะผู้นำต่ำก็จะส่งผลทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำตามลงไปด้วย

ทางด้านความแตกต่างด้านอายุ (Generation) ของพนักงานในบริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี ซึ่งผลวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ไม่มีความแตกต่าง ในระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับสถิติ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลมากกว่า ความแตกต่างด้านอายุ (Generation) ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งองค์กรควรจะต้องให้ความสำคัญอย่างมาก อาทิเช่น

- 1) การกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน
- 2) มีการสื่อสารในองค์กรที่ชัดเจนกับพนักงานทุกระดับชั้น รวมทั้งมีระบบในการรับฟัง

ความคิดเห็นของพนักงานในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถสะท้อนมุมมองด้านภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบรอบทิศทางหรือ 360 degree feedback

3) มีการวางระบบ Career path หรือระบบโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ ไว้อย่างชัดเจนในแต่ละระดับตำแหน่งเพื่อแสดงให้เห็นว่าพนักงานในแต่ละระดับมีโอกาสเติบโตหรือมีโอกาสก้าวหน้าไปกับองค์กรได้อย่างไร

4) จัดทำ Leadership Development Planning คือการวางระบบการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรที่ชัดเจนเพื่อให้ได้มาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติของผู้นำที่ไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ทิศทางและกลยุทธ์องค์กรในอนาคต ด้วยมาตรฐานเดียวกันเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานในองค์กรแบบรุ่นสู่รุ่นและเพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติโดยอาศัยเครื่องมือและระบบต่างๆ ผ่านการพัฒนา ทักษะการเป็นผู้นำที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดจนพัฒนาทักษะการนำทีมเพื่อให้ผู้บริหารและผู้นำในแต่ละหน่วยงานสามารถสร้างวัฒนธรรมการนำทีมอย่างเหมาะสมเพื่อช่วยให้พนักงานทุกระดับมีความผูกพันต่อองค์กรและพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายด้วยความพึงพอใจและทุ่มเทอย่างสูงสุด อันส่งผลให้เกิดความผูกพัน Engagement ในองค์กรในที่สุด

5) จัดทำ Employee Engagement Survey คือ แบบสอบถามเพื่อวัดผลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรทุก 3 เดือน เพื่อวัดระดับความผูกพันต่อองค์กร และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้พนักงานเห็นว่าองค์กรเห็นถึงความสำคัญของพนักงานทุกคน ตลอดจนเป็นภาพลักษณ์ที่ดีที่จะช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสู่องค์กร ซึ่งผลวิจัยดังกล่าวจะเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาผู้นำเพื่อลดปัญหา อุปสรรคของผู้นำที่ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการบริหารการนำในยุคสมัยที่แตกต่างกัน และเป็นข้อมูลสำหรับการจัดกิจกรรมต่างๆ ส่งเสริมให้พนักงานเกิดรักและผูกพันกับองค์กรในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง

6) จัดทำ Succession planning เพื่อทดแทนตำแหน่งสำคัญ ซึ่งปัจจุบันเป็นพนักงานที่มีช่วงอายุในกลุ่ม Baby boom ซึ่งกำลังจะเกษียณอายุในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า โดยมีการประเมินและพัฒนาเพื่อส่งเสริมด้านการบริหารจัดการในองค์กรที่เหมาะสมในตำแหน่งสำคัญ เพื่อให้ผู้นำในแต่ละรุ่นมีความพร้อมเติบโตและเพื่อทดแทนในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

5.5. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำกับและความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อขีดความสามารถ
2. ในการแข่งขันขององค์กรเพิ่มกับหน่วยงานอื่นในกลุ่ม บริษัท เคพีเอ็น กรุ๊ป เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลที่ได้ ว่ามีภาวะผู้นำกับและความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอยู่ว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งสามารถนำผลการศึกษาไปเป็นประโยชน์ในการปรับใช้กับบริษัท เคพีเอ็น กรุ๊ป
3. ในการวิจัยควรมีการเปรียบเทียบภาวะผู้นำกับและความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นรายชื่อความคิดเห็นในระดับที่มากหรือน้อยกว่าเป็นรายชื่อ เพื่อให้ได้ผลที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
4. ควรมีการศึกษาความผูกพันของพนักงานในองค์กรเอกชนอื่น ๆ ในกลุ่มธุรกิจใกล้เคียงกัน เพื่อให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานในวิชาชีพเดียวกันกับองค์กรที่สังกัดอยู่ เพื่อนำผลที่ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบหาแนวทางในการพัฒนาสร้างความผูกพันของพนักงานในธุรกิจลักษณะเดียวกันต่อไป
5. ควรมีการศึกษาโดยใช้วิธีการจัดทำ Focus Group กับกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้ทราบสาเหตุของปัจจัยที่ศึกษาอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- กวี เข้มกลีบ. (2550). “แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ทาเคาฮาชิโคราช จำกัด.”
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ดิลก ถือกกล้า. (2547). “เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ *Principle Centered Leadership* กับ
Managerial Grid”. การบริหารคน. 3(24), น. 71.
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. (2551). “มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์”. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสน
ศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ณัฐพล ลีลาวัฒน นานันท์. (2555). ค้น วันที่ 15 เมษายน 2557 ออนไลน์ แหล่งที่มา
<http://blog.eduzones.com/poonpreecha/89219>
- ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล. (2554). “การจัดการทุนมนุษย์: กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน.” วารสารครุ
ศาสตร์อุตสาหกรรม. 10,2 (2554): 1-6.
- ทิมมิกา เครือเนตร. (2552) “ภาวะผู้นำ กับแรงจูงใจในการทำงานของ
พนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์กรุ๊ป จำกัด”. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ชนกฤต วัฒนากุล. (2551). “ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทสายไฟฟ้าบางกอกเคเบิ้ล
จำกัด.” การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- บัณฑิตา เพชรน้อย. (2550). “ความมุ่งมั่นผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แรงผลักดันหลักของผลการ
ปฏิบัติงานขององค์กร.” กรณีศึกษาโรงแรมโซฟิเทล สีสลม กรุงเทพฯ ของผู้บริหาร
ระดับกลางและระดับหัวหน้างาน. การค้นคว้าอิสระ. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการ
จัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- ปิติ ตันตเกษม. (2014). Executive Journal. สืบค้นข้อมูลวันที่ 15 เมษายน 2557 ออนไลน์
แหล่งที่มา ([www.bu.ac.th/knowledgecenter.executive_journal/april_june_11.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/april_june_11.pdf), 2014:
ออนไลน์
- ปิยะ ฉันทวัฒนากุล. (2550). “ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการ
ปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท นาคาชิมาริบเบอร์ (ประเทศไทย)”. วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลย
อลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปิยนุช รัตนกุล. (2552). “การวิเคราะห์การกระจายอายุและแนวโน้มกลุ่มอายุ และของบุคลากรสาย วิชาการมหาวิทยาลัยมหิดลงานยุทธศาสตร์และบริหารทรัพยากรบุคคล”. กองทรัพยากร บุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พรรณทิพย์ กาลิยานันท์. (2543). “การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยรามคำแหง”. วิทยานิพนธ์ ศีษศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา.
- เพ็ญภา รัตนบุรี. (2544). “เอกสารประกอบการเรียน ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ”. ศูนย์การเรียนรู้ นครศรีธรรมราช.
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ด้านสุขภาพการพิมพ์ จำกัด.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2552). “ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม”. กรุงเทพฯ: วิ เจ พรินต์ติ้ง, พิมพ์ครั้งที่ 10
- รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์. (2552). “การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต.” วารสารการจัดการสมัยใหม่. 7, 2 (2552): 27-40.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). “ภาวะผู้นำกรุงเทพมหานคร.” กรุงเทพฯ: บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- รัฐนันท์ พงศ์วิทธิธรร และสุรัช อุดมอ่า. (2554). “การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อ ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย”. บทความทางวิชาการมหาวิทยาลัยนเรศวร. 19,1 (2011): 56-65.
- ลลิตา อรุโนทยานันท์. (2554). “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ภาควิชาอายุรศาสตร์คณะ แพทยศาสตร์.”มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- วีรยา พวงไทย. (2550). “ภาวะผู้นำความสามารถในการตัดสินใจการมองในแง่ดีการทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัว หน่วยงานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์. วิทยานิพนธ์- วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต.” สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ศุภวรรณ พันธุ์บุรณะ. (2542). “ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีกองสาธารณสุขภูมิภาค กระทรวงสาธารณสุข.” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม. คณะพัฒนา สังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). “องค์การและการจัดการ.” ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างคามผูกพันในองค์กร.”
วารสารข้าราชการ. 51 (พฤษภาคม-มิถุนายน): 10.
- สมชื่น นาคพลั้ง และวิรติ โกมุทวิงษ์. (2547). “ความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบริษัทฮิว
เล็ด-แพคการ์ดประเทศไทย จำกัด.” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์และองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สกว สํารายคง. (2547). “การพัฒนาแบบวัดความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่ม
สมบูรณ์.” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์และองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สันต์ฤทัยลิ้มวีรพันธ์. (2550). “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement)
กรณีศึกษาบริษัท ระยองเพียวรีไฟเออร์ จำกัด(มหาชน).” วิทยาสตรมหาบัณฑิต (การ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
- สวัสดิ์ กะบะเงิน. (2550). “ความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี.”
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม
ราชูปถัมภ์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540) “ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์”. กรุงเทพฯ: ดันฮ็อ
แกรมมี
- อดิศักดิ์ จาบทะเล. (2557). “Sustainability of Competitive Advantage.” สืบค้นวันที่ 15 เมษายน
2557 ออนไลน์ (<http://iamadisak.com/myblog/?p=15>)
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2557). “ผู้นำสร้างได้”. ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ สืบค้นวันที่ 15 เมษายน
2557 ออนไลน์
- BQI Consultant. (2557). “ภาวะผู้นำ (Leadership).” สืบค้นวันที่ 15 เมษายน 2557 แหล่งที่มา
ออนไลน์ (http://www.bqiconsultant.com/private_folder/detrail/09000127.doc)

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ConsumerSenz Inc. (2001). _____. สืบค้นวันที่ 15 เมษายน 2557 แหล่งที่มาออนไลน์
(<http://www.feverfansite.com/forum/forum.php?mod=viewthread&tid=4217>)
- Den Hartog, Deanne, and Paul Koopman. (2011). *“Leadership in Organizations. Hand book of Industrial, Work & Organizational Psychology”*. Sage Publishing. V2.
- Drucker, Peter F. (2001). *“Management Challenges for the 21st Century”*. HarperBusiness. ISBN : 9780887309991
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *“Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.”* New York: Academic Press.
- Kenneth Blanchard, Ph.D. & Spencer Johnson, M.D. (2545) . *“ The One Minute Manager.”*
กรุงเทพฯ: เพียร์ส พับลิชชิ่ง พิมพ์ครั้งที่ 1
- Jim Collins. (2001). *“Good to Great”*. HarperCollins Publishers, New York
- Richard A. Murray. (1999). *“Job Satisfaction of Professional and Paraprofessional Library Staff at the University of North Carolina at Chapel Hill.”* A Master’s paper for the M.S. in L.S. degree.
- Santos-Rodrigues, H., Dorrego, P. F., & Jardon, C. F. (2010). *“The Influence of Human Capital on the Innovativeness of Firms.”* International Business & Economics Research Journal, 9(9), 53-63.
- SHRM Research. (2012). *“Leveraging Employee Engagement for Compleitive Advantage.”*
- Stephen R. Covey. (2000). *“Principle Centered Leadership”*. Simon & Schuster Audio. ISBN : 9780671317034
- Wilson Learning Worldwide (2006). *“Redefining Employee Satisfaction.”* วันที่สืบค้น 15 เมษายน 2557 ที่มาของข้อมูล http://www.wilsonlearning-mericas.com/index.php/wlamericas/research_insights/research



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามงานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร” หรือ An Effective of Leadership and Employee

Engagement of Organizational towards Organization Competitive Advantage

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมป์ฟอร์ด กรุงเทพฯ เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษา ค้นคว้าและทราบถึงแนวความคิดของพนักงานในองค์กร ด้าน “ภาวะผู้นำที่และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน” โดยขอความร่วมมือจากคุณช่วยกรอกแบบสอบถามตามความเป็นจริงข้อมูลที่คุณตอบในแบบสอบถามนี้ถือเป็นความลับ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านลักษณะบุคคล

โปรดทำเครื่องหมายถูก (✓) ในวงเล็บหน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของคุณ

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() 20 – 34 ปี

() 35-49 ปี

() 50 - 63 ปี

3. สถานภาพ

() โสด

() สมรส

() แยกกันอยู่

() หย่าร้าง

() หม้าย

4. การศึกษาขั้นสูงสุด

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

() ปริญญาโทหรือเทียบเท่า

() สูงกว่าปริญญาโท

5. ระดับตำแหน่งงาน

() ระดับพนักงาน

() ระดับพนักงานอาวุโส

() ระดับหัวหน้างาน

() ระดับผู้จัดการ

6. รายได้ต่อเดือน

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| () 10,000 – 20,000 บาท | () 20,001 – 30,000 บาท |
| () 30,001 – 40,000 บาท | () 40,001 – 50,000 บาท |
| () 50,001 – 60,000 บาท | () 60,001 – 70,000 บาท |
| () 70,001 – 80,000 บาท | () มากกว่า 80,000 บาท |

ส่วนที่ 2 “ลักษณะงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร”

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่ยั่งยืน โดยใส่ (/) ในช่องระดับความสำคัญ 1-5 ที่ตรงกับความคิดเห็นของคุณ

ลักษณะงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	น้อย		มากที่สุด		
	1	2	3	4	5
1. คุณพึงพอใจกับงานของคุณ					
2. คุณได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับความพยายามในการทำงาน					
3. คุณรู้ดีว่างานหลักและเป้าหมายงานของคุณคืออะไร					
4. คุณเข้าใจชัดเจนถึงวิธีการทำงานเพื่อให้เป้าหมายในงานสำเร็จ					
5. คุณได้รับรางวัลหรือโบนัสตอบแทนเหมาะสมกับความสามารถ					
6. คุณเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี					
7. คุณเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้ดี					
8. คุณได้มีโอกาสพัฒนาทักษะส่วนตัวในงาน					
9. คุณมีความกดดันจากงานในระดับใด					
10. คุณได้รับสอนทักษะใหม่ที่ต้องใช้ในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา					
11. คุณและเพื่อนร่วมงานรู้สึกตื่นเต้นและทุ่มเทเพื่องานงานที่มีประสิทธิภาพสูง					
12. คุณคิดว่าผลงานของคุณคืออยู่ในระดับ					
13. ระบบงานในองค์กรสนับสนุนให้คุณทำงานมีประสิทธิภาพอย่างสูง					
14. คุณมีข้อมูลและทรัพยากรเพียงพอเพื่อสนับสนุนงานให้สำเร็จผลอย่างดี					

แบบสอบถามที่ใช้ในรูปแบบสัมภาษณ์

ข้อ 1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับภาวะผู้นำส่งผลทำให้ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อ
จิตความสามารถในการแข่งขัน

.....

.....

.....

ข้อ 2. ท่านคิดว่าภาวะนำข้อใดที่จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อจิตความสามารถในการ
แข่งขัน

.....

.....

.....

ข้อ 3. ท่านคิดว่า ท่านคิดว่าปัจจัยทั่วไปในสิ่งใดที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อ
จิตความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

.....

.....

.....

ข้อ 4. ปัจจัยใดที่ทำงานให้ท่านยังมีความมุ่งมั่นในการทำงานกับบริษัทนี้

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข
รายนามผู้ให้การสัมภาษณ์

รายนามผู้ให้การสัมภาษณ์

รายนาม	ตำแหน่ง
1. คุณระวี ชาตินิยม	ผู้บริหาร บริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี
2. คุณสุวาลี ทองทา	ผู้บริหาร บริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี
3. คุณอังสุมาลี สุนววัชรปาน	พนักงาน บริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี
4. คุณปิยะวัฒน์ สุภาพงษ์ภัก	พนักงาน บริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี
5. คุณนิโลบล วาสสนิท	พนักงาน บริษัท เคพีเอ็น อคาดีมี



ภาคผนวก ค

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายนาม	ตำแหน่ง
1. คุณระวี ชาตินิยม	ผู้บริหาร บริษัท เคพีเอ็น อคาเดมี ผู้สอนหลักสูตรภาวะผู้นำ Siam Wilson Learning
2. คุณสุวาลี ทองทา	ผู้บริหาร บริษัท เคพีเอ็น อคาเดมี ผู้สอนหลักสูตรภาวะผู้นำ, การสื่อสารในองค์กร Siam Wilson Learning
3. คุณอังสุมาลี สุวนวัชรปาน	พนักงาน บริษัท เคพีเอ็น อคาเดมี
4. คุณปิยะวัฒน์ สุภาพงษ์ภัก	พนักงาน บริษัท เคพีเอ็น อคาเดมี
5. ดร. อภิเทพ แซ่โล้ว	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย/ อาจารย์มหาวิทยาลัยนานาชาติ แส ตมฟอร์ด

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	แก้วตา สุขสุเพิ่ม
วัน เดือน ปี เกิด	3 ธันวาคม 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดกาญจนบุรี
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ศิลปศาสตรบัณฑิต สารสนเทศ พ.ศ. 2535 มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการ พ.ศ. 2557
ที่อยู่ปัจจุบัน	1984/69 ซอยสุขุมวิท 72 ถนนสุขุมวิท ต. สำโรงเหนือ อ. เมือง สมุทรปราการ 10270
ประวัติการทำงาน	Siam Wilson Learning Co., Ltd. ■ Training Consultant Manager PacRim Group ■ Business Development Manger APM Group ■ Sales Coordinator ■ Sales Supervisor ■ Training & Development Consultant