



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปริญญา

บริหารธุรกิจ

สาขา

บริหารธุรกิจ

คณะ

เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน

Organizational Commitment of Private Kindergarten School Employees

นามผู้วิจัย นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์

ได้พิจารณาเห็นชอบ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(อาจารย์เอกอนงค์ ตั้งฤกษ์วราสกุล, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ทองฟู ศิริวงศ์, M.S.)

ประธานสาขาวิชา

(อาจารย์ณัฐพล พันธุ์ภักดี, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา วีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

สืบสิงห์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน

Organizational Commitment of Private Kindergarten School Employees

โดย

นางสาวพิศสุภา ปังนิมสวัสดิ์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ 2556: ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์เอกอนงค์ ตั้งฤกษ์วราสกุล, Ph.D. 148 หน้า

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ศึกษาระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยด้านความเครียดในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา โดยใช้วิธีสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 367 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ใช้การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติอนุมาน ใช้การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกลุ่มของ ลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การ โดยทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มด้วย t-test และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปด้วย F-test การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกลุ่มของความเครียดในการทำงาน ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การ วิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30-45 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.46 มีความเครียดในการทำงานรวม มีค่าเฉลี่ยเป็น 2.61 ผลการศึกษาปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์การรวม มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.63 และพบว่า บุคลากรที่มีอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ความผูกพันต่อองค์การรวมแตกต่างกัน ปัจจัยภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การและด้านความเครียดในการทำงานรวม มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์การ

Pitsuphar Pachimsawat 2013: Organizational Commitment of Private Kindergarten School Employees. Master of Business Administration, Major Field: Business Administration, Faculty of Business Administration. Thesis Advisor: Miss Ek-anong Tangrukwaraskul, Ph.D. 148 pages.

The objectives of this research were to study the level of organizational commitment of Private kindergarten school employee, the relationship between personal, leadership and job stress factors and organizational commitment. This quantitative research was done through a survey with questionnaires from 367 samples and analyzed descriptively through frequency, percentage, means and standard deviation; inferentially using t-test, f-test, LSD and Pearson product moment correlation coefficient

It was found that most the respondents were female, aged 30-45, graduate and with over 15 years of working experience. The results show an average level of 3.46 in average for full range of leadership and a high level of 2.61 for job stress. The overall organization commitment level was at 3.63 Age and work period were affected the organizational commitment. Leadership factor was positive significantly correlated with organizational commitment. Job stress factor was negative correlated with organizational commitment.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

____ / ____ / ____

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างสูงจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร. เอกอนงค์ ตั้งฤกษ์วราสกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ทองฟู ศิริวงศ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุง ขอบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่คอยให้ความช่วยเหลือ ให้ความอนุเคราะห์ในด้านต่าง ๆ ตลอดจนเป็นกำลังใจสำคัญให้ รวมถึงเพื่อน ๆ และทุก ๆ ท่าน ที่คอยให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ท้ายนี้ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวกในการศึกษาตลอดมา ซึ่งสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี และข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าประโยชน์และคุณค่าที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจที่จะทำการศึกษาในครั้งต่อไป

พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์

พฤษภาคม 2556

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(6)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่ได้รับ	3
นิยามศัพท์	3
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	5
ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร	6
ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร	9
ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	17
ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	24
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	64
กรอบแนวคิดในการวิจัย	74
สมมติฐานการวิจัย	75
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	76
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	76
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	76
การทดสอบเครื่องมือ	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล	78
การวิเคราะห์ข้อมูล	79
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	82

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	84
ผลการวิจัย	84
ข้อวิจารณ์	106
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	108
สรุปผลการวิจัย	108
ข้อเสนอแนะ	110
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	113
ภาคผนวก	127
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา	128
ภาคผนวก ข ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความน่าเชื่อถือ	139
ภาคผนวก ค รายชื่อโรงเรียนที่ขอดำเนินการเก็บข้อมูล	146
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	148

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กร	21
2	แสดงคุณลักษณะและประเภทผู้ตาม	32
3	แสดงแบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทผู้ตาม	32
4	แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton	35
5	ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	36
6	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร	42
7	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดและความผูกพันต่อองค์กร	61
8	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	85
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น จำแนกตามภาวะผู้นำ	86
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น จำแนกตามความเครียดใน การทำงาน	90
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น จำแนกตามความผูกพันต่อองค์กร	92

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
12	เปรียบเทียบข้อมูลเดิมกับข้อมูลที่ปรับปรุงใหม่	95
13	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็น จำแนกตามเพศและการทดสอบ สมมติฐาน	96
14	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็น จำแนกตามอายุ และการทดสอบ สมมติฐาน	97
15	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับความคิดเห็น จำแนกตามอายุ และ การทดสอบสมมติฐาน	98
16	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็น จำแนกตามระดับการศึกษา และ การทดสอบสมมติฐาน	99
17	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็น จำแนกตามระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน และการทดสอบสมมติฐาน	100
18	ความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับความคิดเห็น จำแนกตามระยะเวลา ในการปฏิบัติงานและการทดสอบสมมติฐาน	101
19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กรและการทดสอบสมมติฐาน	102
20	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความเครียดในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและการทดสอบสมมติฐาน	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
21	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1	104
22	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2	105
23	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3	106

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	โครงสร้างความผูกพันต่อองค์กร	11
2	แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ	27
3	แบบทดสอบเพื่อจะวัดคุณลักษณะของผู้นำ	29
4	ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับพฤติกรรมผู้ตาม	34
5	ผลการรับรู้เกี่ยวกับการทำงาน	52
6	กระบวนการที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน (Dynamics of Work)	53
7	กรอบแนวคิดในการวิจัย	74

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสภาพสังคมและเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ มีการแข่งขันกันสูงขึ้นและมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อย ๆ ต่อไปในอนาคต โดยการแข่งขันนั้นเกิดจากคู่แข่งภายในประเทศและต่างประเทศส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่้องค์การคาดหวังได้ การวางแผนทางด้านทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการแข่งขัน โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถให้มาเป็นสมาชิกของ้องค์การ การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และการหาวิธีในการรักษาให้พนักงานคงอยู่กับ้องค์การไปนาน ๆ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง บุคลากรใน้องค์การเป็นทรัพยากรการบริหารประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นผู้นำเอาทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และยังเป็นผู้จัดให้มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม เพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย บุคลากรจึงเป็นปัจจัยในการกำหนดความสำเร็จของ้องค์การ ้องค์การใดไม่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทุ่มีเทแรงกายแรงใจให้แก่องค์การ การบริหารจัดการ้องค์การนั้นก็จะเกิดความล้มเหลว โรงเรียนจัดเป็น้องค์การที่ทรัพยากรบุคคลมีอิทธิพลมากที่สุดต่อความสำเร็จของ้องค์การ เนื่องจากเป็นผู้ที่จะสร้างผลผลิต หรือบริการให้กับ้องค์กร เพื่อนำไปให้กับผู้รับบริการ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีจุดมุ่งหมาย ที่สำคัญที่สุด คือ การรักษาบุคลากรที่มีค่าต่อ้องค์การไว้ให้อยู่กับ้องค์การให้นานที่สุด ความรู้ความสามารถเป็นทรัพย์สินสมบัติประจำตัวบุคคล ซึ่งจะติดตามตัวบุคคล เมื่อมาปฏิบัติงานใน้องค์กร และก็จะกลับไปพร้อมกับบุคคล ้องค์การมิได้เป็นเจ้าของความรู้ความสามารถนั้นอย่างแท้จริง ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลพร้อมเสมอที่จะนำไปจาก้องค์กรหนึ่งไปยัง้องค์กรหนึ่ง จากการสอบถามกับผู้อำนวยการของโรงเรียนต่าง ๆ ถึงปัญหาที่โรงเรียนประสบอยู่ในปัจจุบันพบว่าสิ่งที่เหมือน ๆ กันในทุก ๆ โรงเรียน คือ ปัญหาการขาดแคลนครูและการลาออกของครู

ซึ่งสอดคล้องกับสถิติของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เมื่อเปรียบเทียบจำนวนครูที่อยู่ในระบบของปี 2553 มีจำนวน 151,940 คน กับจำนวนครูที่อยู่ในระบบของปี 2554 คือ 144,688 คน การสูญเสียบุคลากรขององค์กรเปรียบเสมือนการสูญเสียหน่วยความจำขององค์กรไป ยิ่งความสูญเสียทรัพยากรบุคคลมากเท่าใดองค์กรก็จะสูญเสียหน่วยความจำมากไปเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน การสร้างความผูกพันในองค์กร เป็นหนทางหนึ่งในการรักษาให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดี มีผลงานสูงมีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ช่วยลดอัตราการขาดงาน และการลาออกของพนักงาน นอกจากนั้นความผูกพันต่อองค์กรยังทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดี มีความจงรักภักดี และ มีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยเป็นการบริการทางการศึกษาขั้นต้นที่มุ่งจัดการศึกษาให้กับประชาชนในวัยแรกของชีวิต คือ วัยแรกเกิด ถึง 6 ขวบ การศึกษาระดับนี้จึงมีความสำคัญต่อเด็กและครอบครัว วัยแรกเกิดถึง 6 ขวบเป็นช่วงวัยเยาว์ของชีวิตที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากในวัยนี้เป็นวัยที่มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นระยะที่เกิดการเรียนรู้ได้มากที่สุดในชีวิต ในภาวะที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ลักษณะของครอบครัวเป็นครอบครัวเดี่ยวมากขึ้น ผู้ปกครองไม่มีเวลาดูแลบุตร ซึ่งการเตรียมเด็กตั้งแต่ปฐมวัยเพื่อให้เด็กและเยาวชนได้มีโอกาสเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีศักยภาพและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไป ดังนั้นภาระงานของครูหรือบุคลากรในโรงเรียนจึงเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การบริหารงานทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนอนุบาลมีความท้าทายมากขึ้น

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน ซึ่งผลจากการศึกษาสามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของบุคลากร โรงเรียนอนุบาลเอกชนที่มีต่อองค์กร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยด้านความเครียดในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรใน โรงเรียนอนุบาลเอกชน

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล เอกชน โดยจำกัดขอบเขตการศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลอยู่ระหว่างเดือนธันวาคม 2555 – มกราคม 2556

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ
2. เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปตรวจสอบความสอดคล้องกับทฤษฎี แนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่

นิยามศัพท์

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรของโรงเรียน ที่แสดงออกถึงความเชื่อถือ การยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงาน เพื่อประโยชน์ขององค์การ พยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ความเครียดในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลรู้สึกหรือรับรู้ถึงปัญหาที่ได้รับจากการทำงาน ความรู้สึกซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน ทำให้เกิดความกดดัน วิตกกังวล และอาจเกิดความเจ็บป่วยทางร่างกาย และจิตใจ ทำให้เกิดผลเสียกับการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานน้อยลง

ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ หมายถึง ภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบุคลากรของโรงเรียน มี 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการทำงาน โดยการให้รางวัลหรือลงโทษบุคลากร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามระดับที่คาดหวังไว้และบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่างและต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกให้แก่กัน จะมี 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารแบบวางเฉย

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย ไม่ให้คำปรึกษากับบุคลากร

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ โดยได้ศึกษาระสำคัญในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
4. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
5. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
6. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการศึกษา
9. สมมติฐานการศึกษา

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาบทความทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า นักวิชาการให้คำจำกัดความ หรือ ความหมายของคำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” แตกต่างกันดังนี้

Becker (1960) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง แนวโน้มที่บุคคล แสดงพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอ จากการตระหนักถึงผลประโยชน์ที่สูญเสียไปจากการลงทุน เช่น เวลา และพลังงาน เมื่อต้องออกจากองค์กรไป ซึ่งการรับรู้ผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียนี้เป็นภาวะทางจิตที่สะท้อนออกมาเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากับองค์กร

Kanter (1968) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ความเต็มใจของ บุคคลที่จะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

Sheldon (1971) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ทศนคติ หรือ ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กร

Hrebiniak and Alutto (1972) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ความไม่เต็มใจที่จะลาออกจากองค์กรไม่ว่าจะมีการเพิ่มขึ้นของรายได้ สถานะ หรือความอิสระ ในการทำงานหรือการมีเพื่อนร่วมงานเพิ่มขึ้น

Buchanan (1974) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง การเป็นพวกเดียวกัน มีความรู้สึกผูกพันกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นการปฏิบัติงานตาม บทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. ความเป็นอันหนึ่งเดียวขององค์กรด้วยความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การมีส่วนร่วมในองค์กร โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตาม บทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดีเป็นความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

Porter, Steers, and Mowday (1974) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง ความสัมพันธ์อันเข้มแข็งของแต่ละบุคคลที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเดิวกันองค์การ และเกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะพยายามรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ

Steers (1977: 46) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์การ การผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

Mowday *et al.* (1982: 80) ได้ให้นิยามของความผูกพันต่อองค์การเชิงทัศนคติไว้ดังนี้ คือ ความต้องการเฉพาะของบุคคลที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยมีลักษณะเฉพาะ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นในเป้าหมายและยอมรับคุณค่าขององค์การ
2. ความตั้งใจที่จะใช้ความสามารถเพื่อทำงานให้องค์การ
3. ความต้องการอย่างมากที่จะดำรงอยู่ในองค์การ

Meyer and Allen (1997) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคลที่ 1) แสดงคุณลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลต่อองค์กร 2) มีการตัดสินใจที่จะคงอยู่ในฐานะสมาชิกขององค์กร

Robbins (2008) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สภาวะที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งในสถานะเป็นสมาชิก และมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกับองค์กร และมีความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไปหากบุคคลใดมีความผูกพันต่อองค์กรสูง และมีความจงรักภักดี อัตราการขาดงานจะต่ำ คุณภาพและประสิทธิภาพของงานจะสูง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดอาจสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร มีความจงรักภักดี มีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กร

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด ความมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. อัตราการขาดงาน (Absenteeism) จากทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์มีความเชื่อว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจในการมาทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีอัตราการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Mowday *et al.*, 1982; Steers, 1977) และจากการศึกษาตัวแบบของ Rhodes and Steers (1990) ที่เกี่ยวกับการเข้างานของพนักงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงกดดันอย่างหนึ่ง ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการขาดงาน จึงถือได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายแรงจูงใจในการเข้างาน

2. อัตราการออกหรือการเปลี่ยนแปลง (Turnover) ความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์สูงสุดหรือส่งผลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนงานของพนักงาน ถือเป็นตัวทำนายการลาออกที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ที่หมายถึงความปรารถนาหรือความต้องการของพนักงานที่จะทำงานกับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและพนักงานจะไม่มีความต้องการจะโยกย้ายเปลี่ยนไปทำงานกับองค์กรอื่น (Steers and Porter, 1983) ความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีอิทธิพลต่อความคงอยู่ในองค์กร เพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาในเรื่องความพึงพอใจ

3. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีความเต็มใจและความพยายามทำงานเพื่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ๆ กล่าวคือ องค์กรใดที่พนักงานมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับที่สูง ย่อมมีแนวโน้มของผลการปฏิบัติงานที่สูงตาม ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรจึงได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันในโลกรุรกิจในปัจจุบัน

4. การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organizational goal attainment) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีความต่อเนื่องในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และมีความเชื่อในวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีความพยายามในการทำงานเพื่อต้องการทำให้้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรนั้นจะมีความผูกพันต่อกันด้วยเช่นกัน (Steer, 1977; Steers, 1983) เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันกับงาน ย่อมทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ให้กับงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรส่งผลให้องค์กรสามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

Porter *et al.* (1974) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งออกมาในรูปพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมาย รวมทั้งค่านิยมขององค์กร เป็นทักษะและความเชื่อของพนักงานที่มีความเชื่อถือ ยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังเลื่อมใสศรัทธาต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนด รวมทั้งความรู้สึกว่าเป้าหมายและค่าความนิยมของตนเองคล้ายคลึงกับองค์กร บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างมาก

จะเห็นว่า งานคือหนทางที่จะสามารถทำประโยชน์ต่อองค์กรได้ ดังนั้นบุคคลกลุ่มนี้จึงมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง

2. ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร โดยที่พนักงานพร้อมที่จะใช้สติปัญญา และพลังความสามารถทั้งหมดเพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนางานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แม้จะไม่ได้ผลตอบแทนก็ตาม รวมถึงการเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิก (Membership) ขององค์กร โดยพนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่ปรารถนาจะไปจากองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลตอบแทนที่มากกว่า มีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร รวมทั้งมีความคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

Porter *et al.* (1974) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านความมีอิสระในการทำงาน ไว้ดังนี้

คนที่มีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องวิธีการทำงานเองมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า คนที่อิสระในการกำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเองน้อย เนื่องจากคนทุกคนมีความปรารถนาที่จะมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเอง การบอกวิธีการทำงานบางอย่างว่าควรทำอย่างไร จะเป็นการทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ และทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ยิ่งกว่านั้น การใช้การควบคุมอย่างใกล้ชิดโดยการกำหนดกฎเกณฑ์จะสร้างความกดดันให้แก่ตน ซึ่งหากอยู่ภายใต้ภาวะความกดดันมาก ๆ จะทำให้บุคคลมีปฏิกิริยาตอบโต้โดยการลาออกจากงาน

Steers (1977: 46) ได้ศึกษาปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กรแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา อายุ และความต้องการความสำเร็จ
2. ลักษณะของงาน ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในการบริหาร
3. ลักษณะของประสบการณ์การทำงาน ได้แก่ ทักษะที่มีต่อกลุ่มสมาชิกในองค์การ การพึ่งพาที่ได้รับจากองค์การและความสำเร็จของบุคคล

คังนี้ Mowday, Porter, and Steers (1982: 27) ได้เสนอโครงสร้างที่แสดงความผูกพันต่อองค์กรไว้

ลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristics) ลักษณะงานที่ทำ (role-related characteristics) ลักษณะขององค์กร (structural characteristics) ประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร (work experiences)	ความผูกพันต่อองค์กร
---	---------------------

ภาพที่ 1 โครงสร้างความผูกพันต่อองค์กร
ที่มา: Mowday, Porter, and Steers (1982: 27)

ภาพประกอบโครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิด Mowday, Porter, and Steers (Steers and Porter, 1983: 425-450) ได้สรุปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 องค์ประกอบดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษา
2. ลักษณะงาน ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ งานที่มีบทบาทเด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเองมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร
3. ลักษณะขององค์กร ได้แก่ ระบบขององค์กรที่มีแบบแผน การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการมีส่วนเป็นเจ้าขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร
4. ลักษณะของประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ ทักษะที่มีต่อผู้ร่วมงานในองค์กร ที่มีแบบแผน การกระจายอำนาจ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญมีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

Allen and Meyer (1990: 8-18) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก ความผูกพันต่อเนื้อ และความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก คือ ประสบการณ์ในการทำงาน

1.1 การรับรู้ของพนักงานถึงขอบเขตความท้าทายของงาน บทบาท และเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน

1.2 การยึดติดของพนักงาน

1.3 พนักงานได้รับความเท่าเทียมกัน

1.4 พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญต่อองค์กร

1.5 ความรู้สึกที่องค์กรสามารถไว้วางใจได้

1.6 การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานของตน

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อเนื้อ ได้แก่

2.1 อายุ

2.2 ระยะเวลาในการทำงาน

2.3 ความพึงพอใจในอาชีพ

2.4 ความตั้งใจที่จะลาออก

2.5 การรับรู้ถึงผลได้หรือผลเสียที่จะได้รับ โดยเปรียบเทียบงานของตนเองกับงานอื่น ๆ เช่น เงินทุนบำนาญที่อาจจะลดลงถ้าลาออกจากองค์กร การลงทุนในอาชีพและทักษะที่ใช้เฉพาะสำหรับงานนั้น ๆ

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม ได้แก่

3.1 ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน

3.2 การพึงพาองค์กร

3.3 การมีส่วนร่วมในการบริหาร

3.4 สิ่งที่ได้รับจากงาน เช่น อำนาจการตัดสินใจ

Mathieu and Zajac (1990) ได้ทำการวิเคราะห์เมตาดาถึงประเด็นสาเหตุและผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร โดยจำแนกตามตัวแบบของ Steers (1977) พบว่า

1. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ อายุงาน เงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะงานมีผลต่อความผูกพันขององค์กร ได้แก่ ความท้าทายในงาน ขอบเขตของงาน ความหลากหลายในงาน ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท บทบาทในงานที่มากเกินไป

3. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในแง่การสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการบริหาร

4. คุณลักษณะขององค์กร ได้แก่ ขนาดขององค์กร การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

5. ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรน้อย และมีผลการปฏิบัติงานสูง

Dubrin (1992: 23-24) กล่าวว่าบุคคลมีความแตกต่างกันในระดับของความผูกพันต่อองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยบุคคลส่วนใหญ่จะมีความผูกพันต่อองค์กร เมื่อเขารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งความรู้สึกลึกซึ้ง และความจงรักภักดีของพนักงานจะเกี่ยวข้องกับ การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ โดยอาจจะดูได้จากการมาทำงานที่ตรงต่อเวลาและหากพนักงาน เกิดมีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว เขารู้สึกดีเมื่อได้ทำความผิดพลาดขึ้นในงานที่ทำแม้จะเป็น เรื่องเล็กน้อย

Miner (1992: 124) ได้แบ่งแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ด้านที่สำคัญ คือ

1. ด้านพฤติกรรม เป็นแนวคิดที่มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปพฤติกรรมการแสดงออก อย่างต่อเนื่องลงเฝ้าระวังในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และพยายามรักษา สมาชิกภาพขององค์กรไว้ ซึ่งแนวคิดด้านนี้ถูกอ้างอิงถึงเสมอ คือ แนวคิดของ Becker (1960) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่พนักงานได้ชั่งน้ำหนักว่า เมื่อเขาทิ้งสถานะสมาชิก ขององค์กรไป เขาจะสูญเสียอะไรบ้าง เนื่องจากการที่พนักงานเข้าไปเป็นสมาชิกองค์กรใด จะเกิดการลงทุนในองค์กรขึ้นอาจเป็นพวก เวลา กำลังกาย สติปัญญา หรือกำลังใจที่เสียไปให้กับ องค์กร ซึ่ง Becker (1960) เรียกสิ่งเหล่านี้ว่า side-bet เมื่อพนักงานได้ลงทุนไปในองค์กร พนักงาน ก็จะคาดหวังประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กรในระดับที่เขาารู้สึกว่าคุ้มค่า แต่ผลการศึกษานักวิจัย หลายคนยังไม่สามารถสรุปแน่นอนได้ เนื่องจากตัวแปรด้านลักษณะบุคคลเมื่อนำมาทดสอบโดย side-bet theory ปรากฏว่ามีเพียงตัวแปรบางตัวเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และพบว่าปัจจัยทางจิตวิทยาสังคมเป็นตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ดีกว่า ตัวแปร Side-bet แนวคิดนี้มุ่งที่ว่า พนักงานกลัวที่จะสูญเสียประโยชน์หลายอย่างทำให้เขายังคงอยู่ ในองค์กร

2. ด้านทัศนคติ เป็นความรู้สึกลึกซึ้งของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดย แสดงออกมาในรูปของความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจ ทำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์กรด้านทัศนคติ คือ steers และ porter โดยจำแนกความผูกพัน ต่อองค์กรเป็น 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบแรก ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่

องค์ประกอบที่สอง คือ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายขององค์กร และองค์ประกอบสุดท้ายมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ ซึ่งสภาพสมาชิกขององค์กร ต่อจากนั้น Mowday, Porter, and Steers (1982: 27) ได้พัฒนาแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบ ที่มีความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และลักษณะของประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้มองว่าพนักงานจะยังคงอยู่ในองค์กรเพราะเขามีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

Steer (1977) พบว่าสิ่งที่สำคัญในอันที่จะนำไปสู่ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 1) ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมทั้งอายุการทำงานในองค์กร และความแตกต่างในระดับของความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต 2) ลักษณะงาน เช่น การมีความหมายของงานที่ทำและโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน 3) ประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ความน่าเชื่อถือขององค์กรที่ผ่านมาในอดีต ตลอดจนคำพูดและความรู้สึกของพนักงานอื่น ๆ ที่มีต่อองค์กร ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ พนักงานมีความเอาใจใส่เพิ่มขึ้น ความผูกพันต่องานเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้น และองค์กรสามารถรักษานักงานไว้ได้

Gubman (1998: 188) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 7 ประการ ที่สร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. แบ่งปันค่านิยม/เข้าถึงเป้าหมาย (Shared Values/Sense of Purpose) คือ การปรับค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะช่วยขยายขอบเขตให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work Life) คือ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของทำงาน ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้
3. ลักษณะงาน (Job Tasks) คือ ของเขตงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ
4. ความสัมพันธ์ในงาน (Relationships) คือ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า

5. ผลรวมค่าตอบแทน (Total Compensation) คือ ความพึงพอใจในค่าจ้าง สวัสดิการ และผลตอบแทนอื่น ๆ

6. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Growth) คือ โอกาสในการเรียนรู้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่และได้รับผลสำเร็จในงาน

7. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร

Joe Conway, Business Wire (2003 อ้างใน สมชื่น นาคพลั้ง, 2547: 9) กล่าวคือ สิ่งที่น่าสนับสนุนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในผลการวิจัยของบริษัท Tower Perrium ได้กำหนดลักษณะสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ซึ่งสนับสนุนต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเข้มแข็ง (Strong Leadership)
2. ความสามารถส่วนบุคคล (Personal Accountability)
3. ความอิสระในการทำงาน (Autonomy)
4. อำนาจในการควบคุมดูแล (A Sense of Control One's Environment)
5. มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น (A Sense of Shared Destiny)
6. โอกาสได้พัฒนา ก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ (Opportunities for Development and Advancement)

Melcrom (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่า ตัวขับเคลื่อนสำคัญในการเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ
2. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง

3. ความเชื่อมั่นต่อองค์กร
5. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
6. วัฒนธรรมองค์กร
7. การสื่อสารในองค์กร
8. อิทธิพลของงาน
9. ความเข้าใจในธุรกิจ
10. โอกาสในความก้าวหน้า
11. ค่านิยมองค์กร

โดยสรุปแล้วจากแนวคิดข้างต้นที่ได้นำเสนอมาจะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีต่อองค์กรซึ่งแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายรวมทั้งค่านิยมขององค์กร ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำเพื่อองค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันต่อเนื่อง ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม และความจงรักภักดี สำหรับในการวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชนในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Porter *et al.* (1974)

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยส่วนบุคคล

Hrcbiniak and Alutto (1972) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของคุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ความตั้งใจในการหาความรู้ล่วงหน้า และบุคลิกลักษณะของบุคคล 2 อย่าง (ระดับความไว้วางใจระหว่างบุคคลและความเผด็จการ)

2. ความสัมพันธ์ของงาน (Role-Related) ได้แก่ ความขัดแย้งของงาน (Role conflict) ความไม่พอใจในการทำงาน (Dissatisfaction) ความตึงเครียดในการทำงาน (Role tension) ความไม่ชัดเจนในการทำงาน (Ambiguity) ระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ (Years total experience)

Steers (1977) ได้สร้างและทดสอบแบบจำลองเกี่ยวกับปัจจัยและผลลัพธ์ของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยแบ่งแบบจำลองออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (antecedents of commitment)
2. ผลของความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Outcomes of commitment)

ในการศึกษาหาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้น Steers (1977) ได้กำหนดตัวแปรดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ได้แก่ อายุ การศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ความต้องการประสบความสำเร็จ ความอิสระ เป็นต้น

2. คุณลักษณะของงาน (Job characteristics) ได้แก่ ความอิสระในการทำงาน (Autonomy) ความหลากหลายในการทำงาน (Variety) ผลสะท้อนกลับของงาน (Feedback) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task identity) และโอกาสได้ปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Opportunity for optional interaction)

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences) ได้แก่ ทศนคติของกลุ่มต่อองค์กร (Group Attitudes) ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร (Met expectation) ความรู้ถือว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร (Personal importance) และความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ (Organization Dependability)

Mowday, Porter, and Steers (1982) ได้ศึกษาและตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยและผลลัพธ์ของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยปรับปรุงจากแบบจำลองของ Steers (1977) โดยแบ่งแบบจำลองออกเป็น 2 ส่วนเช่นกัน คือ

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (antecedents of commitment)
2. ผลของความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Outcomes of commitment)

ในการศึกษาหาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้น Mowday, Porter, and Steers (1982) ได้กำหนดตัวแปร ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics)
2. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Role-related characteristics)
3. คุณลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Structural characteristics)
4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experiences)

Dumham, Grube, and Castaneda (1994 อ้างใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่
 - 1.1 การรับรู้คุณลักษณะงาน ในแง่ของความเป็นอิสระของงาน (Task Autonomy) ความสำคัญของงาน (Task Significance) เอกลักษณะงาน (Task Identity) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) และการให้ผลย้อนกลับของหัวหน้า (Supervisory Feedback)
 - 1.2 การพึ่งพาได้ขององค์กร (Organizational Dependability)

1.3 การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร (Perceived Participatory Management) ซึ่งเป็นความรู้สึกของพนักงานว่า พวกเขามีอิทธิพลในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน และสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ได้แก่

2.1 อายุ (Age)

2.2 อายุงาน (Tenure)

2.3 ความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction)

2.4 ความตั้งใจที่จะลาออก (Intent to Leave)

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ประกอบด้วย

3.1 ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (Coworker Commitment)

3.2 การพึ่งพาได้ขององค์กร (Organizational Dependability)

3.3 การมีส่วนร่วมในการบริหาร (Participatory Management)

ตารางที่ 1 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กร

ลำดับ	ชื่อวรรณกรรม	ชื่อผู้แต่ง/ ปี	สรุป
1.	Personal and Role-Related Factor in the Department of Organization Commitment	Hrebiniak and Alutto (1972)	ลักษณะส่วนบุคคลที่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กร ได้แก่ ด้านเพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน และ สถานภาพสมรส
2.	Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment	Steers (1977)	ลักษณะส่วนบุคคลที่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กร ได้แก่ ระดับ การศึกษา อายุ ระยะเวลาใน การทำงานและความต้องการ ความสำเร็จ
3.	Motivation and Work Behavior	Steers and Porter (1983)	ลักษณะส่วนบุคคลที่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กร ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์
4.	A Path Analysis of Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Human Relations	Decotiis and Summers (1987)	ลักษณะส่วนบุคคลที่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กร ได้แก่ ด้านอายุ เพศ การศึกษา และขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อวรรณกรรม	ชื่อผู้แต่ง/ ปี	สรุป
5.	The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizations	Allen and Meyer (1990)	ลักษณะส่วนบุคคลที่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กร ได้แก่ ด้านอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ และความตั้งใจ ที่จะลาออก
6.	Organization Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance	Cherrington (1994)	ลักษณะส่วนบุคคลที่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กร ได้แก่ ด้านอายุ เพศ ความรู้ในเรื่องงานและ ตำแหน่ง
7.	Emotional Bonds with Supervisor and Co-works : Relationship to Organizational Commitment in China's Foreign-Invested Companies	Yingyan Wang (2008)	ลักษณะส่วนบุคคลที่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กร ได้แก่ด้านเพศ ระยะเวลาในการทำงาน และ สถานภาพสมรส
8.	Professional Commitment of Informational Technology Employees Under Depression Environments	Fan-Yun <i>et al.</i> (2012)	ลักษณะส่วนบุคคลที่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กร ได้แก่ ระยะเวลา ในการทำงาน และสถานภาพ สมรส
9.	ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	นางเยาว์ แก้วมรกต (2542)	ลักษณะส่วนบุคคลที่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพัน ต่อองค์กร ได้แก่ ด้านระดับ การศึกษาและระยะเวลาการ ทำงาน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อวรรณกรรม	ชื่อผู้แต่ง/ ปี	สรุป
10.	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1	กฤษฎา มั่งคะตา (2548)	ลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการได้แก่ ด้านอายุ ระยะเวลาการทำงาน ระดับรายได้ และตำแหน่งงาน
11.	ความผูกพันต่อการ: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท แพรคติก้า จำกัด	ชลลวรรณ แก้วจำรัส (2548)	ลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการได้แก่ ด้านเพศ ระดับการศึกษาและสถานภาพสมรส
12.	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อการของบุคลากรบริษัท พานาโซนิค อิเล็กทรอนิกส์ (อยุธยา) จำกัด	ศจีพร พันธุ์ลาภ (2553)	ลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการได้แก่ ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน สถานภาพสมรส ระดับรายได้ และตำแหน่งงาน

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีลักษณะส่วนบุคคลในหลายๆ ด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจขวัญและกำลังใจ ฯลฯ แต่ในงานวิจัยนี้จะเลือกศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลเฉพาะเพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้รับความสนใจตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันและมีการศึกษาต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัย อธิบาย เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนาย และควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำจำแนกออกเป็น 4 แนวคิด (Lussier and Achua, 2001; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; วิโรจน์ สารรัตน์, 2547; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2547; ฌักส์ พันซ์ เจนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547) คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษที่อยู่ในตัวผู้นำมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณถือว่า ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ งานวิจัยที่รวบรวมได้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904-1940 แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม ความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมที่มีการศึกษากันมาก คือ พฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดี แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไอโอ การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ การศึกษาพฤติกรรม

ผู้นำตามแนวคิดของ Reddin ทฤษฎีดาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton และทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) คือ Lewin, Lippett, and White (1939 cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม รูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ได้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ผู้ได้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ ผู้นำแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉยชากับผู้ได้บังคับบัญชา ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กรก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กร

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) Halpin, Winer, and Stogdill (n.d. cited in Hoy and Miskel, 2001) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ ผู้นำที่มุ่งโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ (Initiative Structure) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา โดยมุ่งงานเป็นหลัก เน้นการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ สร้างรูปแบบขององค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผนอธิบายได้ชัดเจน กำหนดช่องทางการกิจ การติดต่อสื่อสาร และระบบวิธีปฏิบัติงาน และผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิกเพื่อนร่วมงาน

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำโดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน (Employee Center Supervisors หรือ Human Relation Oriented) ผู้นำจะเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำจะพยายาม

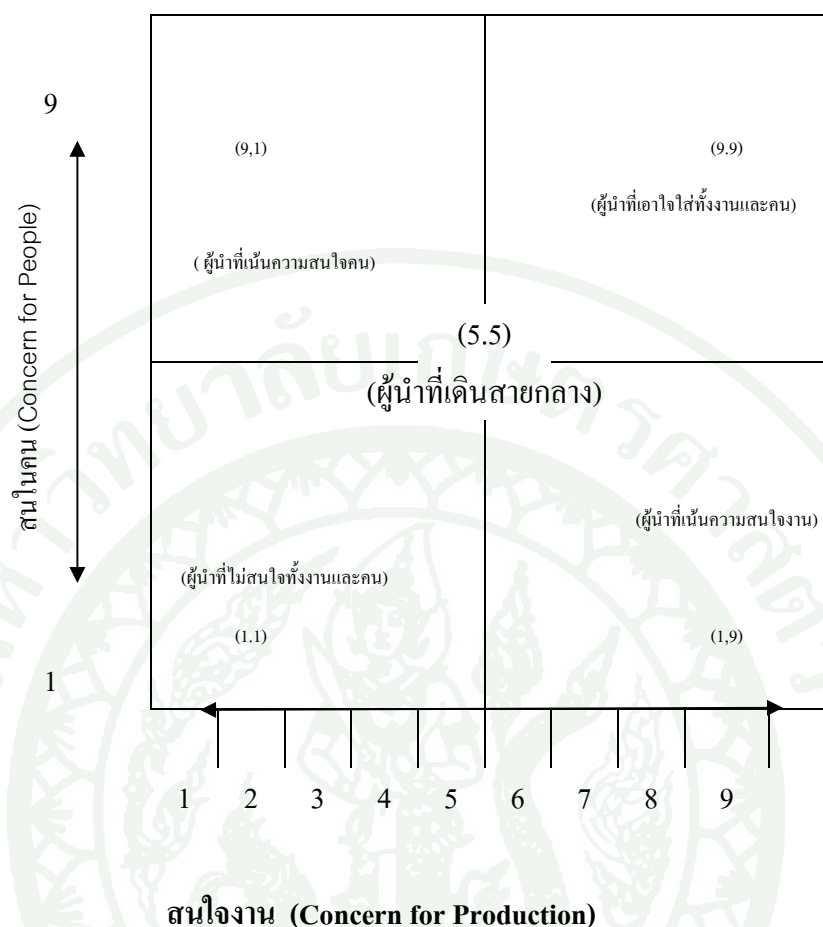
มอบหมายงานให้กับลูกน้อง พยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง และทำตัวเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือ และให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน (Production Center Supervisors หรือ Task-Oriented) ผู้นำจะมอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรมและ การกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin (1970) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรม ผู้นำของ 2 มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (Superated) ไม่เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (Dedicated) เน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (Related) เน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ Reddin เน้นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผล หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในแต่ละสถานการณ์มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์กร ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงาน หรือผู้ตาม)

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid/Managerial Grid)

Blake and Mouton (1964 cited in Lussier and Achua, 2001) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัย แห่งรัฐโอไฮโอ ได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและนำมาใช้งานจริง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ

ที่มา: Lussier and Achua (2001)

จากภาพที่ 2 ได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยให้แกนตั้งเป็นระดับความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคน (Concern for People) ส่วนแกนนอนเป็นระดับความเอาใจใส่งานหรือสนใจผลผลิต (Concern for Production) แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงที่สุด โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 5 ประเภทได้แก่ ประเภทที่ 1 (1,1) ผู้นำไม่สนใจทั้งงานและคน (Impoverished Management) เป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคน ทำงานสำเร็จน้อยมาก และจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์กร ประเภทที่ 2 (9,1) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน แต่ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควรเรียกว่า ผู้จัดการสโมสร (Country-Club Management) ให้ความสำคัญและความสำคัญต่อความรู้สึกของลูกน้อง แต่จะให้ความสำคัญในผลงานน้อย ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร ประเภทที่ 3 (1,9) ผู้นำมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนแต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่า

ผู้จัดการที่มุ่งงาน (Task Manager) ประเภท 4 (9,9) ผู้นำให้ความสนใจ ทั้งคนและทั้งงาน หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม (Team Management) ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานมีขวัญและกำลังใจมีความผูกพันกับองค์กร ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประเภทที่ 5 (5,5) เป็นผู้นำที่เดินทางสายกลาง (Middle of the Road Management) โดยผู้นำให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง

ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment Theory) เป็นแนวคิดที่ผู้นำให้รางวัล (Reward) และลงโทษ (Punishment) เป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงพฤติกรรมในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะเลือกใช้พฤติกรรม 4 ประเภท คือ 1) ให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี ผู้นำรับรู้ผล และชื่นชมในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้เขาแสดงพฤติกรรมแบบนั้นอีก 2) การลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด เพื่อแสดงว่าผู้นำรับทราบและไม่พอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตั้งใจทำงาน และไม่ต้องการให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นอีก 3) การให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงผลงานเนื่องจากเขาเป็นพรรคพวก และ 4) การลงโทษโดยไม่คำนึงถึงผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) เป็นแนวคิดที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรืออาจจะกล่าวได้ว่า การใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กร ทฤษฎีต่าง ๆ ที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and Other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

Fiedler (1967 cited in Hoy and Miskel, 2001) ได้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบ

แรงจูงใจของผู้นำ 2) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler ประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และประสิทธิภาพของผู้นำ (Effectiveness of a Leader) Fiedler (1967) ได้พัฒนาแบบทดสอบเพื่อจะวัดคุณลักษณะของผู้นำขึ้นเรียกว่า แบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (Least Preferred Co-Worker Scale-LPC) โดยทำเป็นแบบจำแนกความหมาย (Semantic Differential) ซึ่งประกอบด้วย คู่ของคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามกัน 24 คู่ แต่ละคู่จะแบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนนเท่า ๆ กัน (Lunenburg and Ornstein, 2000) ผู้ตอบจะต้องเลือกบุคคล ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานที่เขาพึงพอใจจะทำงานด้วยน้อยที่สุดและระบุระดับคุณลักษณะตามมาตราวัด

น่าพึงพอใจ	—	—	—	—	—	—	—	—	ไม่น่าพึงพอใจ
	8	7	6	5	4	3	2	1	
เป็นมิตร	—	—	—	—	—	—	—	—	ไม่เป็นมิตร
	8	7	6	5	4	3	2	1	
คัดค้าน	—	—	—	—	—	—	—	—	ยอมรับ
	8	7	6	5	4	3	2	1	
เคร่งเครียด	—	—	—	—	—	—	—	—	ผ่อนคลาย
	8	7	6	5	4	3	2	1	

ภาพที่ 3 แบบทดสอบเพื่อจะวัดคุณลักษณะของผู้นำ
ที่มา: Fiedler (1967)

คะแนนที่ได้สามารถนำมาแปลผลได้ คือ ถ้าผู้นำได้คะแนน LPC สูง แสดงว่าผู้นำมีระดับความพึงพอใจในทางบวกต่อผู้ร่วมงาน และถ้าได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าผู้นำมีระดับความพึงพอใจในทางลบต่อผู้ร่วมงาน คะแนนจาก LPC สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำที่เน้นงานจะได้คะแนนต่ำ ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ คะแนนจะสูง

Fiedler (1967 cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างภารกิจและการใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ Fiedler ได้ศึกษาว่าในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น แบบภาวะผู้นำประเภทใดเหมาะสมกับสถานการณ์ประเภทใด โดยรวบรวม

ข้อมูลและหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของกลุ่มกับแบบภาวะผู้นำ พบว่า 1) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลักจะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์
2) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในระดับปานกลาง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นงาน และ 3) ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

House *et al.* (n.d. cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อ แรงจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมายจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนคือ พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) จำแนกออกเป็น 4 แบบ (House cited in Daft, 1999) 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแสดงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน 2) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำกำหนดถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่จะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดความมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leadership) พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง ปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบัน มีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ (Situational Factors) ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท (Lunenburg and Ornstein, 2000) คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Contingency Factors) ได้แก่ ความสามารถ ความต้องการ และแรงจูงใจ (Needs and Motives) 2) สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน (Task Structure) ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority System) และกลุ่มทำงาน (Work Group)

ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย พยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น ผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1969 cited in Hoy and Miskel, 2001) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย เฮอร์ เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1969) จากแนวคิดของทฤษฎีสามมติของเรดคิน ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-Cycle Theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น ทฤษฎีนี้กำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) Hersey and Blanchard ใช้ภาวะของผู้นำปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกภาวะออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ภาวะผู้นำด้านงาน (Job Maturity) 2) ภาวะผู้นำด้านจิตใจ (Psychological Maturity) ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน (Daft, 1994; Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย 2) ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ (Selling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วยใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีแรงจูงใจและความสามารถอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supporting) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูง จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในระดับปานกลาง แต่มีแรงจูงใจต่ำ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเน้นการทำงานต่ำและความสัมพันธ์ต่ำด้วยใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและแรงจูงใจสูง ในส่วนของผู้ตาม ผู้ตามแต่ละคนย่อมมีระดับภาวะที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนมีทั้งความสามารถและความใส่ใจต่องานสูง บางคนมีความสามารถสูง แต่ขาดความรับผิดชอบเอาใจใส่งาน ในขณะที่บางคนแม้ตัวเองจะมีความสามารถน้อยแต่กลับเอาใจใส่รักงานสูง ด้วยเหตุนี้เราจึงสามารถแบ่งประเภทผู้ตามตามระดับภาวะดังกล่าวได้เป็น 4 ประเภท

ตารางที่ 2 แสดงคุณลักษณะและประเภทผู้ตาม

ประเภทของผู้ตาม	M ₄	M ₃	M ₂	M ₁
คุณลักษณะ	- ความสามารถสูง	ความสามารถสูง	ความสามารถต่ำ	ความสามารถต่ำ
	- ความใส่ใจงานสูง	ความใส่ใจงานต่ำ	ความใส่ใจงานสูง	ความใส่ใจงานต่ำ
สูง ----- ระดับวุฒิภาวะผู้ตาม ----- ต่ำ				

ที่มา: Hersey and Blandchard (1993: 191)

เมื่อผู้นำสามารถทำความเข้าใจ และเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของผู้ตามในหน่วยงานทั้งเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่มในแง่ระดับวุฒิภาวะที่ต้องทำงานแต่ละงานแล้ว ผู้นำก็สามารถจะเลือกใช้แบบผู้นำแบบต่าง ๆ จับคู่กับประเภทของผู้ตามตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในงาน

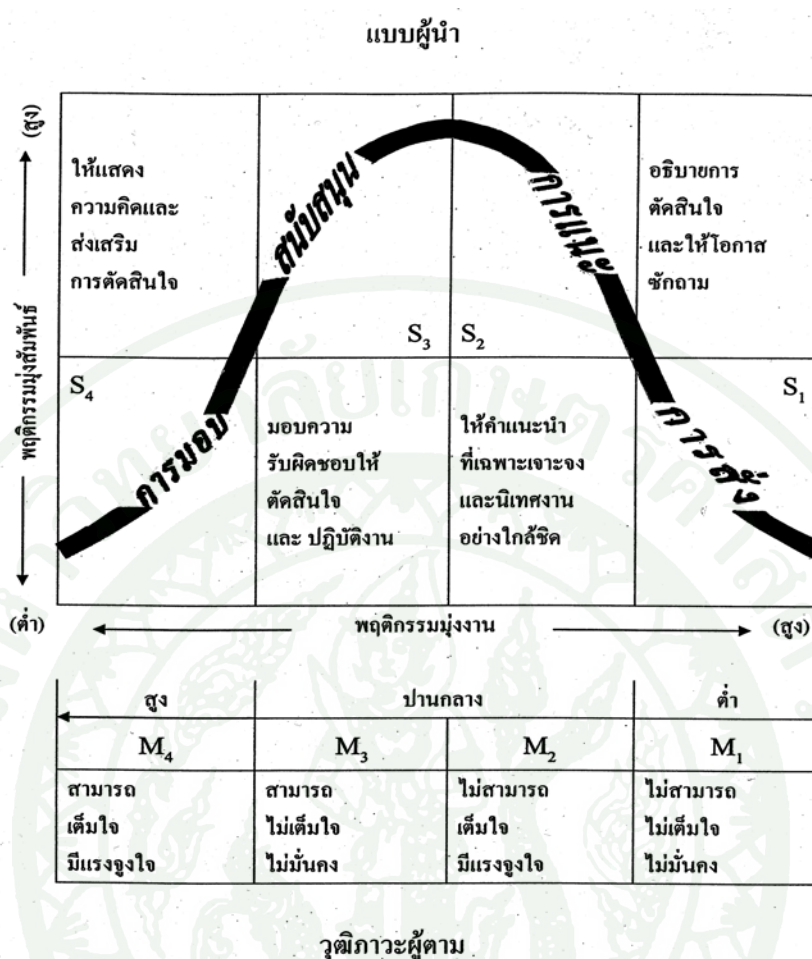
ตารางที่ 3 แสดงแบบผู้นำที่เหมาะสมกับประเภทผู้ตาม

ประเภทและลักษณะผู้ตาม	แบบผู้นำที่เหมาะสม
M ₁ - ความสามารถต่ำ - ความใส่ใจงานต่ำ	S ₁ : Telling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศตรวจตราอย่างใกล้ชิด
M ₂ - ความสามารถงานต่ำ - ความใส่ใจงานสูง	S ₂ : Selling - ใช้คำสั่ง ควบคุม นิเทศ พร้อมกับการให้กำลังใจให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก สนับสนุน คอยเป็นที่ปรึกษา
M ₃ - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานต่ำ	S ₃ : Supporting - ให้คำชม ให้กำลังใจ รับฟัง คอยช่วยสนับสนุน อำนวยความสะดวกและร่วมตัดสินใจ
M ₄ - ความสามารถสูง - ความใส่ใจงานสูง	S ₄ : Delegating - ให้เกียรติ ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบ จึงกระจายงานให้ทำอย่างอิสระ และให้ตัดสินใจเองโดยไม่เข้าไปก้าวก่าย

ที่มา: Hersey and Blandchard (1993: 195)

จากตารางดังกล่าวอาจจะสรุปได้ว่า

1. แบบผู้นำแบบสั่งการ (Telling หรือ แบบ S_1) เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามแบบ M_1 ซึ่งมีลักษณะขาดทั้งด้านความสามารถและขาดความใส่ใจในงาน ผู้ตามประเภทนี้มักมีความลังเลไม่กล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ดังนั้นการที่จะให้งานสามารถลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำจำเป็นต้องใช้วิธีออกคำสั่งหรือการบอกให้ทำ ในกรณีนี้พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจึงมีลักษณะเป็นแบบมุ่งงานสูง (High Task) แต่ลดพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ลง (Low Relationship)
2. แบบผู้นำเป็นแบบสอนแนะ (Selling หรือแบบ S_2) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแบบ M_2 ซึ่งมีความสามารถต่ำ แต่มีความใส่ใจในงานสูง เนื่องจากผู้ตามแบบ M_2 นี้ยังขาดความรู้ ความสามารถและทักษะในงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องให้การสอนแนะ ทำในลักษณะเป็นผู้สอนงาน หรือเป็นพี่เลี้ยงให้ในการทำงาน
3. แบบผู้นำเป็นแบบสนับสนุน (Supporting หรือ แบบ S_3) เป็นแบบที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแบบ M_3 ซึ่งผู้ตามมีลักษณะที่มีความสามารถสูง แต่มีความใส่ใจในงานค่อนข้างต่ำ ผู้นำจำเป็นต้องให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ตลอดจนอุปสรรคปัญหาจากผู้ตามอย่างจริงจัง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ตาม
4. แบบผู้นำเป็นแบบมอบอำนาจ (Delegating หรือแบบ S_4) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแบบ M_4 ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูงสุด คือ ทั้งเก่ง ทั้งรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าหวังสิ่งตอบแทนที่เป็นรางวัล จะทำงานด้วยการทุ่มเทและเสียสละสูง ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้กับผู้ตามประเภทนี้ จึงเป็นแบบมุ่งงานต่ำ และมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ



ภาพที่ 4 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับสภาวะผู้นำ

ที่มา: Blanchard and Zigarim (1985: 78)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton (1973 cited in Robbins and Coulter, 2003) ได้เสนอแบบการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น 5 ประเภท โดยเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่อัตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ A เป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะให้คำปรึกษา แนะนำ และ G เป็นลักษณะของการตัดสินใจโดยกลุ่ม โดยมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย ผู้นำคนหนึ่ง ๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะมีแง่ดีในการประหยัดเวลา ซึ่งในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป

แต่ในสภาพการบริหารงานในปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะต้องการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำอาจต้องให้
ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา (Daft, 1999)

ตารางที่ 4 แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

แบบการตัดสินใจ		คำอธิบาย
อัตตารูปไทย ↑ สูงสุด ↓ ประชาธิปไตย สูงสุด	AI	ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
	AFF	ผู้นำได้รับข้อมูลที่เป็นจำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
	CI	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้อุปสรรคเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
	CFI	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้อุปสรรคเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
	GII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมรับรู้อุปสรรคเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตรที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

ที่มา: Vroom and Jago (n.d. cited in Daft, 1999)

ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความพยายามที่จะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสรีรศาสตร์ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในปี 1985 Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำ

จะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งกันเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bass วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่าคือมีการเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบที่สามารถสรุปเป็นตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้ โครงการที่เป็นการตอบสนอง	มุ่งความสัมพันธ์ ความคิด เปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้น วิฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม
แรงจูงใจ	รางวัล (ภายนอก)	การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	ประเพณีปฏิบัติ	ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	ผลที่ได้	วิสัยทัศน์
ผู้นำ	เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการ แบบวางแผน	เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอนและครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าถึงง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ได้บังคับบัญชา	แสวงหาความมั่นคงความต้องการ ได้รับการตอบสนอง แยกองค์การ ออกจากปัจเจกบุคคล	ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์การมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	การทำงานตามที่คาดหวัง	ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา: รัตติกรณ์ จงวิศาล (2546: 8)

ทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Models of the Full Range of Leadership)

Bass and Avolio (1994: 2-6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้ใช้ความพยายามในการที่จะทำงานในระดับสูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ผู้นำแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการกระทำมากกว่าการสร้างการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4 I” (Four I’s) คือ (Bass and Avolio, 1994: 3; Bass, 1996: 5; รัตติกรณัฏฐ์ จงวิศาล, 2546)

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charismatic Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ชื่นชอบ ยกย่อง เคารพและเป็นที่ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ซึ่งผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติตนให้เหมือนกับผู้นำและต้องการที่จะเลียนแบบผู้นำ สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีจริยธรรมสูง ผู้นำจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำจะต้องร่วมเลี้ยงกับผู้ตาม และผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวแต่ละประพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงพฤติกรรมในรูปแบบที่จูงใจและบันดาลใจบุคคลที่อยู่รอบข้างโดยจัดให้งานของผู้ตามมีความสำคัญและท้าทาย ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อด้วยวิธีความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันในเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงวัตถุประสงค์ที่สำคัญด้วยวิธีที่เรียบง่าย ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่และสร้างสรรค์ โดยการตั้งข้อสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหามีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งข้อคำถามต่อกำนิยามของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำแบบนี้จะส่งเสริมการใช้สติปัญญาและความมีเหตุมีผลของผู้ตาม

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ

การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่ายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางผู้นำแบบนี้จะมีทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำจะมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ทำทางความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกที่กำลังถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมาให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณสมบัติต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน (Bass and Avolio, 1994: 4; Bass, 1996: 7; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2546) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเงินเพิ่มขึ้น โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก การจัดการแบบนี้ถือว่ามีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าที่ควร

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception: MBE) การบริหารแบบนี้มีแนวโน้มที่จะไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก แต่อาจจะต้องการในบางสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Management-by-Exception (Active):

MBE-A) วิธีนี้ผู้นำจัดการควบคุมโดยตรงและค้นหาสิ่งที่เบี่ยงเบนหรือผิดปกติไป จากมาตรฐาน หรือกฎระเบียบข้อผิดพลาด ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-Exception (Passive):

MBE-P) วิธีนี้ผู้นำจะอยู่เฉยและรอให้เกิดสิ่งที่เบี่ยงเบนผิดปกติ ข้อผิดพลาดและความคลาดเคลื่อน ขึ้นก่อนจึงจะเข้าไปแก้ไขให้ถูกต้อง ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตาม มาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรม

ความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน เมื่อผู้ตามต้องการนำผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจน ในเป้าหมาย

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเต็มรูปแบบดังที่ได้กล่าวมา Bass and Avolio (1994: 4) ได้สรุป และเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิผลมากที่สุด มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมในรูปแบบ ที่จูงใจผู้ตาม มีการแสดงความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือ ความผูกพันในเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะหาแนวทาง ใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ขึ้นอยู่กับการเสริมแรงโดยการให้รางวัล หรือการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การบริหารแบบ วางเฉยเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) พบว่าการให้รางวัลตาม สถานการณ์มีประสิทธิผลในการจูงใจให้บุคคลพัฒนาและมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะมีประสิทธิผลไม่มากเท่ากับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) ก็ตาม

โดยวิธีการให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นผู้นำจะมอบหมายงานหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จและสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉยมีแนวโน้มที่จะไม่มีประสิทธิภาพแต่ก็อาจเป็นที่ต้องการบางสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิดและจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็น ในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐาน มีข้อผิดพลาดหรือมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนการบริหารแบบวางเฉยรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉย ๆ รอจนกว่า ความเบี่ยงเบนข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) เป็นผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย หลีกเลียงหรือหลีกหนี ไม่มีความกระตือรือร้น เป็นรูปแบบที่ไม่มีประสิทธิผลมากที่สุด

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ของ Bass and Avolio (1994: 2-6) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบุคลากรของโรงเรียน จูงใจให้บุคลากรของโรงเรียนมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองเพื่อไปสู่ผลประโยชน์ของโรงเรียนจะมี 4 องค์ประกอบคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการทำงาน โดยการให้รางวัลหรือลงโทษบุคลากรขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามระดับที่คาดหวังไว้และบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่างและต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกให้แก่กัน จะมี 2 องค์ประกอบคือ การให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารแบบวางเฉย

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย ไม่ให้คำปรึกษากับบุคลากร เนื่องจากโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบนี้สามารถอธิบายผู้นำที่มึนงงในการทำงานอยู่ในสภาวะของการเปลี่ยนแปลงไปของ

สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรและต้องการพฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และก้าวหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจึงเหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้

ตารางที่ 6 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร

ลำดับ	ชื่อวรรณกรรม	ชื่อผู้แต่ง/ปี	สรุป
1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงาน องค์การค้าของครูสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า	ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546)	ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์การค้าของครูสภา ภาคการค้า พบว่า พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน ด้านการเชื่อถือ ขอมรับเป้าหมายและ ค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะ ทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงาน เพื่อองค์กร และด้านความต้องการที่จะ รักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ มีระดับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ใน ระดับมากส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในทัศนะของพนักงานองค์การการค้าของ ครูสภาศึกษา ภาคการค้า พบว่า พนักงาน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย และรายด้าน ประกอบด้วย 4 ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านจิตใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับเห็นด้วย ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การการค้า ของครูสภา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์การการค้าของครูสภา ภาคการค้า

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อวรรณกรรม	ชื่อผู้แต่ง/ปี	สรุป
2	ความสัมพันธ์ระหว่าง ความเป็นผู้นำแบบเน้น การเปลี่ยนแปลง กับ ประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมที่เป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กรและ ความผูกพันต่อองค์กรของ เจ้าหน้าที่โรงพยาบาล	ประทานพร ทองเขียว (2546)	ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและ ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ โรงพยาบาล กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติการในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวง สาธารณสุขในจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 368 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบเน้น การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความ ผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .01$)
3	ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตชิ้นงาน พลาสติก.	กรวรรณ คู่อ่อน (2548)	ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้างาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก กลุ่มตัวอย่างเป็น พนักงานโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก จำนวน 187 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของ หัวหน้างานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05
4	ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความ ผูกพันและประสิทธิผล องค์กร โดยมีตัวแบบหน้าที่ จินตนา ธนาไพศาล ๖ ทางสังคม และ/หรือมีความ ผูกพันต่อองค์กรเป็นตัว เชื่อมโยง : กรณีศึกษาบริษัท บริหารสินทรัพย์ A.B.C. จำกัด	กฤตยา รัชตสวรรค์, ชมพูนุท จักรเพชร, และ (2550)	ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อ ความผูกพันและประสิทธิผลองค์กร โดยมีตัวแบบหน้าที่ทางสังคม และ/หรือ มีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมโยง: กรณีศึกษาบริษัท บริหารสินทรัพย์ A.B.C. จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ และ ระดับหัวหน้างาน ของ บริษัท บริหาร สินทรัพย์ A.B.C. จำกัด จำนวน 180 คน

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อวรรณกรรม	ชื่อผู้แต่ง/ปี	สรุป
			ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติของพนักงาน อยู่ในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรที่ทำการศึกษา อยู่ในระดับสูง และตัวแบบหน้าที่ทางสังคมของพนักงานทุกระดับ ในองค์กรที่ทำการศึกษา ก็อยู่ในระดับสูงเช่นกัน ส่วนประสิทธิผลองค์กรนั้นอยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในองค์กรที่ทำการศึกษา และรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน
5	A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.	Mathieu and Zajac (1990)	ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรได้แก่ ด้านการสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการบริหาร
6	The talent solution aligning strategy and people to achieve extraordinary results	Edward (1998)	ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรคือความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร
7	Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership	Bass (1985 cited in Bycioetal, 1995)	ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรคือหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงาน ด้วยการประพุดคิดตนเป็นแบบอย่างที่ดี กระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อวรรณกรรม	ชื่อผู้แต่ง/ปี	สรุป
8	Transformation leadership in a project-based environment : a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers	Keegan and Denhartog (2004)	ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบด้านการนำโดยบรรมี การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้น การใช้ปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์กร
9	Employee Engagement : How to build a high performance work force	Melcrum (2005)	ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรคือภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญตัวแปรหนึ่งในการทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร
10	Transformation leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenya and U.S. financial firms.	Walumbwa, Orwa, Wang, and Lawler (2005)	ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
11	Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective.	Dunn, Maggie, Dastoor, and Sims. 2012	ได้ศึกษาเกี่ยวกับ Transformational leadership and organizational Commitment: A cross-cultural Perspective โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 474 คน ซึ่งมาจาก high-tech corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศอิสราเอล ผลการศึกษาพบว่า Transformational Leadership มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความผูกพันต่อองค์กรทั้งองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศอิสราเอล

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อวรรณกรรม	ชื่อผู้แต่ง/ปี	สรุป
12	Does a transformational and transactional leadership style predict organizational commitment among public university lecturers in Nigeria?	Othman, Mohammed, and D'Silva (2013)	ได้ศึกษาถึง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบ Transformation และ Transactional ที่มีต่อ ความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้สอนใน Nigerian Public University จำนวน 151 คน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบ Transformational และภาวะผู้นำแบบ Transactional มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพัน ต่อองค์กรของผู้สอนใน Nigerian Public University

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญตัวแปรหนึ่ง ในการทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อ องค์กรที่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งในงานวิจัยนี้จะศึกษาภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อย ตามสบาย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน

จากงานวิจัยของ Ko and Yom (2003); Omolara (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเครียด ในการทำงานกับความผูกพันกับองค์กรผลของการศึกษาพบว่า ความเครียดในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันกับองค์กร

ความหมายของความเครียดในการทำงาน

Margolis and Kros (1974) เห็นว่าความเครียดที่เกี่ยวข้องกับงาน คือ ความเครียดที่เป็น เงื่อนไขที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับลักษณะของงาน ซึ่งความสัมพันธ์นี้มีส่วนทำลาย

กระบวนการทางด้านร่างกายและจิตใจ อันเนื่องมาจากสภาพการณ์ของการทำงานที่เป็นตัวกระตุ้น (Stressors) ให้เกิดความเครียด และเป็นตัวทำลายกระบวนการภายในร่างกายและจิตใจที่มีผลก่อให้เกิดความเครียดในงาน

Cooper and Marshall (1976) ความเครียดในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกอันเป็นผลมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ ปริมาณงานที่มากเกินไป ความสับสนและความขัดแย้งในบทบาทสถานะการทำงานที่ไม่ดี งานที่ต้องรับผิดชอบสูง และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ไม่ดี ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้บุคคลเกิดความกดดัน มีผลทำให้เจ็บป่วยทางร่างกายและสุขภาพจิต

ความเครียดในงานเป็นปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคล เมื่อต้องเผชิญกับแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อม สถานการณ์หรือเหตุการณ์ในการปฏิบัติงาน (Invancevich and Matteson, 1990)

ความเครียดในงานเป็นสภาพในงานหรือเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียด ซึ่งอาจแสดงออกทางร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรมต่าง ๆ (Crawford, 1993: 522-528)

ความเครียดในงานเป็นการรับรู้ของบุคคลว่างานนั้น คุกคามต่อความเชื่อมั่นใจตนเอง หรือความผาสุก และเกินขีดความสามารถของตน (Wheeler and Riding, 1994: 527-534)

ความเครียดในงานเป็นการรับรู้ของบุคคลถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของบุคคลกับความสามารถในการจัดการกับความต้องการนั้น ๆ และประเมินได้ว่าความต้องการเหล่านั้นเป็นสิ่งที่คุกคามต่อตนเอง (Farrington, 1995: 574-578)

Robbins (1998) เห็นว่าความเครียดในงาน หมายถึง สภาพทางอารมณ์ที่บุคคลต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่บังคับบัญชาหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ความเครียดไม่จำเป็นต้องไม่ดีเสมอไป บางครั้งความเครียดก็จะถูกอธิบายหรือกล่าวถึงในแง่ลบ แต่บางครั้งความเครียดก็เป็นประโยชน์ได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่ศึกษาวิจัยความเครียดในงานส่วนใหญ่ได้ให้ความหมายของความเครียดในงานในแง่ลบ โดยเห็นว่าความเครียดในการทำงาน คือ ความเครียดที่เป็นเงื่อนไขที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับลักษณะของงาน ซึ่งความสัมพันธ์นี้มีส่วนทำลายกระบวนการทางด้านร่างกายและจิตใจ อันเนื่องมาจากสภาพการณ์ของการทำงานที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความเครียด (Stressors) และเป็นตัวทำลายกระบวนการภายในร่างกายและจิตใจ (Margolis and Kros, 1974) เป็นการที่บุคคลรับรู้หรือรู้สึกถึงปัญหาที่ได้รับจากที่ทำงาน ตลอดจนทำให้เกิดความรู้สึกอึดอัด คับข้องใจหรือ

คุกคามจากปัญหาในที่ทำงาน เมื่อสมดุลทางร่างกายและจิตใจของบุคคลถูกระทบจากความเครียดในงาน บุคคลนั้นมักจะไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Parker and DeCotiis, 1983) นอกจากนี้ Mclean and Andrew (2000) ได้ศึกษาว่า ความเครียดในงานของผู้ดูแลผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์ผู้สูงอายุว่าเกิดจากระบบการบริหารจัดการสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน การทำงานของในเวรกลางคืน ทักษะคติของการทำงาน การทำงานที่ให้บริการเหมือนคนรับใช้ และการเผชิญกับแรงกดดันในเรื่องต่าง ๆ

นุชรินทร์ สิริประภาวรรณ (2542) สรุปว่า ความเครียดในงาน คือ สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่เบี่ยงเบนไปจากสภาพอารมณ์ปกติ อันเนื่องมาจากปฏิกิริยาโต้ตอบของร่างกายต่อตัวกระตุ้นความเครียด (stressors) คือ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลทำให้ร่างกายและจิตใจเกิดภาวะขาดความสมดุล และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเคมีภายในร่างกายที่อาจจะมีผลกระทบทั้งร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรมภายนอกเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพปกติ

กิตติพงษ์ เชี่ยวรุ่งโรจน์ (2548) ความเครียดจากการทำงาน หมายถึง ภาวะที่ได้รับความกดดันหรือมีสิ่งคุกคามทางจิตใจอันเป็นผลมาจากการทำงาน ซึ่งกระตุ้นให้เกิดปฏิกิริยาและส่งผลต่อการทำงานของร่างกายและจิตใจ โดยมีสาเหตุจากปัจจัยการทำงาน คือ อายุงาน ตำแหน่งงาน ลักษณะงาน ความก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน บรรยากาศในองค์กร และความมั่นคงจากงาน เป็นต้น

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่าความเครียดในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน ทำให้เกิดความกดดัน และอาจเกิดความเจ็บป่วยทางร่างกาย และจิตใจ ทำให้เกิดผลเสียกับการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานน้อยลง

อาการที่แสดงออกถึงความเครียด

Robbins (2000) แบ่งลักษณะของผลของความเครียดที่แสดงออกเป็น 3 ทาง

1. ทางร่างกาย โดยมากอาการเครียดจะแสดงออกทางร่างกาย จากการวิจัยพบว่าความเครียดสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานของระบบเมตาบอลิซึมในร่างกายได้ ทำให้อัตราการเต้นของหัวใจและอัตราการหายใจเร็วขึ้น ความดันโลหิตเพิ่มสูงขึ้น ปวดศีรษะ และนำไปสู่การเกิดโรคหัวใจ

2. ทางจิตใจ ความเครียดทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และความเครียดในการทำงานสามารถทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเช่นกัน ความเครียดส่งผลทางจิตใจโดยแสดงออกในรูปแบบของความรู้สึกถูกกดดัน มีความวิตกกังวล โกรธง่าย เบื่อหน่าย และเลื่อนลอย

3. ทางพฤติกรรม เมื่อบุคคลเกิดความเครียดจะมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง เช่น การบริโภคเปลี่ยนแปลง สูบบุหรี่และดื่มสุรามากขึ้น พุดเร็ว และนอนหลับยาก เมื่อบุคคลมีความเครียดจากการทำงานจะเกิดพฤติกรรม คือ ความสามารถในการทำงานลดลง ผลงานไม่ดี ขาดงาน และเปลี่ยนที่ทำงานบ่อย

ระดับความเครียด

Fraing and Valiga (1981) แบ่งระดับความเครียด ออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ความเครียดในชีวิตประจำวัน (Day to day stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นตามปกติ ไม่คุกคามต่อการดำเนินชีวิตและสามารถจัดการหรือแก้ไขได้ในเวลาอันสั้น ในระดับนี้บุคคลจะรู้สึกถึงความสามารถในการปรับตัวต่อความเครียดเป็นอย่างดี มีการปรับตัวได้ด้วยความเคยชินและเป็นอัตโนมัติ เช่น การเดินทางในสภาพการจราจรที่ติดขัด การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง เป็นต้น

2. ความเครียดระดับต่ำ (Mild stress) เป็นความเครียดที่บุคคลเวลานาน ๆ ครั้ง จะได้รับสิ่งคุกคาม อาจเป็นประสบการณ์ส่วนตัวของบุคคล เช่น การเกิดเหตุการณ์สำคัญ ๆ ในชีวิต การสัมภาษณ์เพื่อเข้าทำงาน เป็นต้น ความเครียดระดับนี้ช่วยให้บุคคลมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ ปฏิกริยาที่แสดงออกเป็นลักษณะถึงความวิตกกังวลเล็กน้อย มีความกลัวหรือความอาย แต่ความเครียดนี้จะหมดไปเมื่อเวลาผ่านไปไม่นาน

3. ความเครียดระดับปานกลาง (Moderate stress) เป็นความเครียดที่บุคคลได้รับเป็นเวลานานและไม่สามารถปรับตัวในระยะเวลาอันรวดเร็ว อาจมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะของการปฏิเสธ ก้าวร้าว พุดน้อย ซึม เนื่องจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนงาน การได้รับการผ่าตัด เป็นต้น

4. ความเครียดระดับรุนแรง (Severe stress) เป็นความเครียดที่บุคคลประสบกับความล้มเหลวในการปรับตัวต่อเหตุการณ์ที่คุกคามอยู่ตลอดเวลา จนเกิดภาวะหมดกำลังหรือเบื่อหน่ายในชีวิตที่สุด

Moorhead (1998) กล่าวว่า ความเครียดของบุคคลแต่ละคนไม่เท่ากัน มีการตอบสนองความเครียดที่แตกต่างกัน แม้จะเป็นความเครียดชนิดเดียวกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงของความเครียด และความสามารถในการปรับตัวของบุคคล

กรมสุขภาพจิต (2542) ได้แบ่งระดับความเครียดออกเป็น 5 ระดับ ที่เหมาะสมในการนำไปใช้กับประชากรไทย คือ

1. ความเครียดในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ เป็นความรู้สึกของบุคคลถึงความรู้สึกความพึงพอใจกับการดำเนินชีวิตเท่าที่เป็นอยู่ โดยมีแรงจูงใจหรือแรงกดดันในการดำเนินชีวิตที่ต่ำต้อยหรือน้อยกว่าบุคคลอื่น
2. ความเครียดในระดับเกณฑ์ปกติ เป็นความรู้สึกที่สามารถแก้ไขหรือจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน และสามารถปรับตัวต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
3. ความเครียดในระดับปานกลาง เป็นระดับที่บุคคลมีความรู้สึกไม่สบายใจ อันเกิดจากปัญหาในการดำเนินชีวิตประจำวัน รู้สึกถึงปัญหา อุปสรรคและข้อขัดแย้งหรือความคับข้องใจที่อาจยังไม่ได้ได้รับการคลี่คลายหรือแก้ไข
4. ความเครียดในระดับสูง เป็นระดับที่บุคคลมีความรู้สึกถึงเครียดค่อนข้างสูง บุคคลได้รับความเดือดร้อน ความไม่สบายใจ จากปัญหาทางอารมณ์ที่เกิดจากความขัดแย้งและเป็นวิกฤตการณ์ของชีวิต มีอาการแสดงออกต่าง ๆ ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ความคิด พฤติกรรม การดำเนินชีวิต และสิ่งที่แสดงออกต่าง ๆ เป็นสัญญาณเตือนขั้นต้นที่กำลังเผชิญกับภาวะเครียดหรือความขัดแย้ง ซึ่งบุคคลได้พยายามจัดการหรือแก้ไขด้วยความลำบาก トラバใดความขัดแย้งคงอยู่ก็จะทำให้ลักษณะอาการแสดงออกถึงความเครียดทางร่างกายและจิตใจจะเพิ่มขึ้น ความเครียดระดับนี้มีผลกระทบต่อการทำงานและการดำเนินชีวิตมากพอสมควร

5. ความเครียดในระดับสูงมาก เป็นระดับที่บุคคลตกอยู่ในภาวะเครียดหรือกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤตของชีวิตอย่างรุนแรง หากปล่อยให้ความเครียดระดับนี้ยังคงอยู่ต่อไปโดยไม่แก้ไขหรือจัดการได้อย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่การเจ็บป่วยทางกายและจิตอย่างรุนแรง ส่งผลเสียอย่างมากต่อตนเองและบุคคลใกล้ชิด

นันทนิช อ้วนนัท (2543) ได้แบ่งความเครียดออกเป็น 5 ระดับ

1. ความเครียดระดับต่ำกว่าปกติ (No Stress) ในทางทฤษฎีถือว่าเป็นได้น้อยที่สุดที่บุคคลจะไม่มีมีความเครียด
2. ความเครียดระดับปกติ (Normal Stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นในระดับปกติ บุคคลสามารถจัดการกับความเครียด และสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ความเครียดในระดับนี้ถือว่าเป็นประโยชน์ในการดำเนินชีวิตประจำวัน เพราะสามารถสร้างความกระตือรือร้นให้กับบุคคล
3. ความเครียดระดับเล็กน้อย (Mild Stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นในระดับที่น้อยและเกิดในช่วงเวลาสั้น ๆ สิ้นสุดลงในช่วงสั้น ๆ เกิดจากสาเหตุเพียงเล็กน้อยในชีวิตประจำวัน เช่น การเดินทางในสภาพการจราจรที่ติดขัด ไม่สามารถส่งงานได้ตามกำหนด
4. ความเครียดระดับปานกลาง (Moderate Stress) เป็นความเครียดที่มีความรุนแรงกว่าชนิดที่สาม อาจเกิดขึ้นหลายชั่วโมงหรือเป็นวัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความเจ็บป่วยที่ไม่รุนแรง
5. ความเครียดระดับสูง (Severe Stress) ความเครียดชนิดนี้จะแสดงอาการอยู่นานเป็นสัปดาห์เป็นเดือน หรือเป็นปี เช่น การสูญเสียอวัยวะ การตายของคนใกล้ชิด ความเจ็บป่วยที่รุนแรง

แนวคิดเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน

ความเครียดเป็นปฏิกิริยาระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดความเครียดในงาน บุคคลอาจเกิดความเครียดเมื่อสิ่งแวดล้อมต้องการเกินกว่าความสามารถของบุคคลที่มีอยู่ หรือในกรณีที่บุคคลไม่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของงานหรือสภาพแวดล้อมได้ หรือในอีกแง่หนึ่ง บุคคลอาจเกิดความเครียดเมื่อพบกับสภาพแวดล้อมที่เป็นไปในทางลบ หรือ

ในกรณีทำงานหรือสภาพแวดล้อมเหล่านั้น ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ (นุชรรัตน์ สิริประภาวรรณ, 2542: 16 อ้างใน Cooper and Smith, 1985)

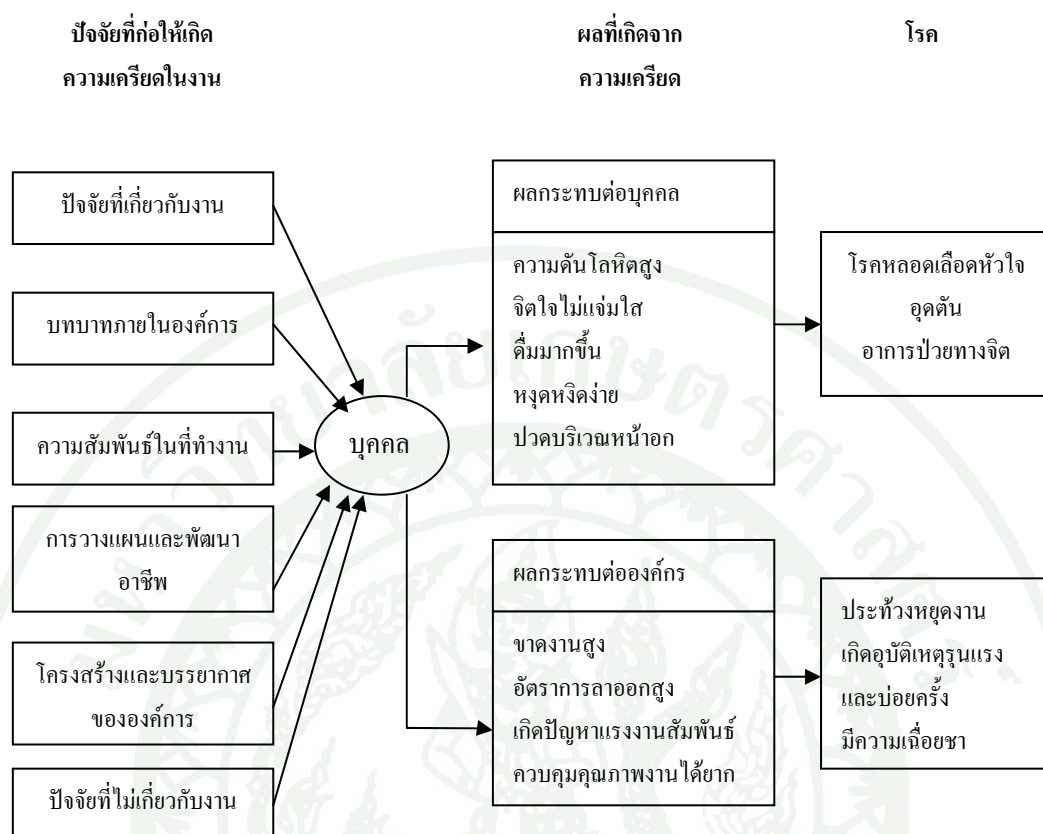
แนวคิดทฤษฎีที่นิยมนำมาใช้ในการศึกษาเรื่องความเครียดในการทำงาน (Job Stress) คือ ทฤษฎีความสมดุล-สิ่งแวดล้อมที่ว่า ความเครียดจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการ (Demands) และ สิ่งที่มีอยู่ (Supply) ของสิ่งแวดล้อม (Environment: E) ไม่สมดุลกับความต้องการ (Needs) หรือ ความสามารถของบุคคล (Person: P) บุคคลจะเกิดความเครียดเมื่อ P และ E ไม่สมดุลกัน ซึ่งในการวิเคราะห์นี้ก็จะเน้นถึงการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม หรือการรับรู้เกี่ยวกับงาน ขาดความสมดุลกัน เช่น อาจจะรับรู้ว่าคุณเองมีงานมากเกินไป หรือมีความขัดแย้งในบทบาท หรือ ความรู้สึกในการทำงาน หรือความต้องการของงานมีมากเกินไปจนกว่าที่ตนจะทำได้ก็จะเกิดความเครียดขึ้น ในทางกลับกัน การรับรู้ถึงความเครียดในการทำงาน รวมถึงงานที่มีส่วนทำให้เกิดความเครียดนี้ ก็จะส่งผลกระทบต่อสุขภาพร่างกายและจิตใจได้ ดังภาพที่ 5 (จันทิมา หิงสุวรรณ, 2533)



ภาพที่ 5 ผลการรับรู้เกี่ยวกับการทำงาน
ที่มา: จันทิมา หิงสุวรรณ (2533)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน

Cooper and Marshall (1976 อ้างใน รัตติพร พนเชษฐกุล, 2544) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างงานกับความเครียด โดยได้อธิบายถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานว่า ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 กระบวนการที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน (Dynamics of Work)

ที่มา: Cooper and Marshall (1976)

ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นปัจจัยพื้นฐาน ที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกันในการเกิดระดับความเครียดต่าง ๆ กัน ซึ่งเป็นปัจจัยทางด้านลักษณะทั่วไปและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคลนี้เป็นลักษณะภายในบุคคล ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดและมีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่แตกต่าง ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลสามารถกล่าวสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะพันธุกรรม เป็นการทำงานของระบบต่าง ๆ ภายในร่างกาย ที่มีความผิดปกติจากพันธุกรรม ได้แก่ ภาวะเจ็บป่วยหรือโรคถ่ายทอดทางพันธุกรรม ลักษณะสรีรวิทยา โครงสร้างร่างกาย สามารถนำลักษณะพันธุกรรมต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลในการคาดคะเน และการทำนาย

ความสามารถในการเผชิญหรือจัดการกับความเครียด ซึ่งลักษณะพันธุกรรมที่ติดปกตินั้น มีความสัมพันธ์กับการเกิดความเครียดได้อย่างมีนัยสำคัญ (พัชรินทร์ สุตันตปฤตา, 2535) พบในลักษณะบุคคลที่ป่วยด้วยโรคที่ถ่ายทอดทางพันธุกรรม จะมีความอ่อนแอในการเผชิญความเครียด มีความไวต่อการเกิดความเครียดได้ง่าย เป็นต้น

2. การรับรู้และการแปลความหมายของเหตุการณ์ เป็นลักษณะของปัจเจกบุคคล ซึ่งบุคคลเป็นผู้ให้ความหมายต่อสิ่งที่รับรู้ นั่น โดยใช้ประสบการณ์ในอดีตและผลทางพันธุกรรมเป็นพื้นฐานในการรับรู้และแปลผลหรือประเมินเหตุการณ์นั้น ๆ หากบุคคลรับรู้ว่าจะสามารถแก้ไขหรือจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้ ย่อมจะสัมฤทธิ์ผลในการจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม (พัชรินทร์ สุตันตปฤตา, 2535)

3. บุคลิกภาพ คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบหรือรวมกันเป็นตัวบุคคลหนึ่ง ที่มีการพัฒนาตั้งแต่ก่อนคลอดและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการในบุคคลที่มีความซับซ้อน โดยบุคลิกภาพนี้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านชีววิทยากับสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อและสังคม ซึ่งลักษณะบุคลิกภาพสามารถส่งผลต่อการเกิดความเครียดในชีวิตได้ (สินีนานู จิตต์ภักดี, 2540)

4. ประสบการณ์การเรียนรู้ในอดีตเป็นแนวทางให้บุคคลสามารถจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แต่ในบางสถานการณ์อาจ พบได้ว่า ประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความเครียดอย่างมีนัยสำคัญ (สุกัญญา ชุณจิตต์, 2523)

5. อายุ อายุเป็นขั้นพัฒนาการตามวัยและมีลำดับเวลาในวงจรชีวิต อายุมีอิทธิพลต่อการควบคุมความสามารถในการปรับตัวของบุคคล หากบุคคลมีพัฒนาการทางสรีรวิทยาและสติปัญญาอย่างสมบูรณ์เป็นไปตามวัยก็จะส่งเสริมประสิทธิภาพของการปรับตัวในแต่ละวัยอย่างต่อเนื่อง วุฒิภาวะที่เหมาะสมตามอายุ เป็นลักษณะของพัฒนาการที่เกิดขึ้นตามวัยที่เหมาะสมตามช่วงเวลา หากมีพัฒนาการขั้นตอนหรือวัยใดบกพร่อง ก็ทำให้ความสามารถการรับรู้หรือจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมกับวุฒิภาวะขณะนั้น เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะตามวัยที่เหมาะสมจะทำให้มีการตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีและมีการตัดสินใจที่รอบคอบและมีความถูกต้อง ผู้ที่มีอายุมานะทำงานสุขุมมากกว่าคนอายุน้อย สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้ที่อายุน้อยกว่า (สิริภรณ์ หันพงศ์กิตติคุณ, 2542) อายุจึงเป็นคำกำหนดวิธีการจัดการกับปัญหา และสามารถทำนายถึงระดับความเครียดของแต่ละบุคคลได้อย่างหนึ่ง

6. เพศ โดยลักษณะที่มีความแตกต่างทางรูปร่าง ร่างกาย และการทำหน้าที่แตกต่างกันทางชีวภาพ ภายใต้อาชีพเพศชายและเพศหญิง ลักษณะทางเพศที่ต่างกัน ก็อาจทำให้ความสามารถในการปรับตัวต่อความเครียดต่างกัน (ลักษณะ พลอยเลื่อมแสง, 2543) บางอาชีพเพศชายสามารถจัดการได้ดีกว่าและมีความอดทนสูงกว่า บางอาชีพเพศชายมีความอดทนสูงกว่า และตัดสินใจดีกว่า

7. สถานภาพสมรส เป็นสภาพความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในครอบครัวของแต่ละบุคคล บุคคลที่สถานภาพสมรสต่างกัน จะมีพฤติกรรมปรับตัวต่อระดับความเครียดต่างกันที่แตกต่างกัน

ปัจจัยด้านงาน

นักวิจัยทางด้านสาธารณสุขหลายท่าน มีแนวคิดเกี่ยวกับแหล่งความเครียดในงานที่มีความคล้ายคลึงและอาจมีประเด็นหรือมุมมองต่างที่น่าสนใจ สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับแหล่งความเครียดในงานไว้ ดังนี้

1. ภาระงานมากในช่วงเวลาที่จำกัด (Workload Time Pressure) ผู้ปฏิบัติการช่วยเหลือด้านสาธารณสุขจำนวนมากต้องมีความรับผิดชอบในการงานการดูแลพยาบาลผู้รับบริการ ซึ่งผู้รับบริการที่อยู่ในความดูแลมีจำนวนมาก และมีภาระงานด้านเอกสารมากเกินไป ซึ่งต้องทำในเวลาเดียวกันในเวลาจำกัด ทำให้ไม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน หรือทำงานไม่สำเร็จในเวลาที่กำหนด เป็นต้น เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดในงานได้

2. โครงสร้างและการบริหารจัดการ (Structure organizational and Management) ขนาดขององค์กร ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน การไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน การระบุหรือกำหนดหน้าที่หรือขอบเขตความรับผิดชอบไม่ชัดเจน มีความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ การขาดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การขาดการสนับสนุนเงินทุนจากผู้บริหาร แผนผังสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน บรรยากาศการทำงานไม่เอื้อต่อลักษณะการทำงาน นโยบายการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เหมาะสม การขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ทางการแพทย์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการขององค์กรที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความเครียดในที่ทำงาน เกี่ยวกับเรื่องนี้ ชีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (2541) ได้ศึกษาปัญหาระดับองค์กรพบว่า ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจมีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์กร กล่าวคือ ทั้งข้าราชการและพนักงานบริษัท ซึ่งรวมถึงบริษัทโรงพยาบาลเอกชน ทำให้ทุกคนต้องปรับตัวตาม

ทิศทางเศรษฐกิจ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทีมผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ ได้ปรับลดขนาดของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยการลดจำนวนคนทำงาน ให้พนักงาน 1 คน สามารถทำงานหลากหลายตำแหน่งหน้าที่ มีความรู้ความสามารถหลากหลายแขนงวิชาและผลงานต้องมีคุณภาพสูงสุด ทำให้บุคคลในองค์กรมีการแข่งขันกันเองซึ่งดีกันในงาน มีความตึงเครียดภายในองค์กร ทั้งขนาดเล็กและองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารจัดการในองค์กร จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเครียดในงานได้

3. บรรยากาศและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ดี (Poor-Working conditions/ facilities)

สภาพการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ไม่ดี ก็เป็นสิ่งที่ไม่เอื้อต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีอิทธิพลต่อความเครียดในงานอย่างมากเช่นกัน ลักษณะดังกล่าวนี้ ได้แก่ สถานที่ทำงานเก่าและชำรุดทรุดโทรม การขาดงบประมาณในการบำรุงรักษา สถานที่ทำงาน การขาดอุปกรณ์และทรัพยากรที่เหมาะสมและจำเป็นในการทำงาน การที่มึนนโยบายด้านสวัสดิการเกี่ยวกับการตัดหรือลดค่าใช้จ่ายที่จำเป็น การมีวันลาหรือวันหยุดพักผ่อนต่อปีน้อย การขาดสวนหย่อมหรือมุมพักผ่อนในที่ทำงาน เป็นต้น

4. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลไม่ดี (Poor-Interpersonal Relationship) ลักษณะสัมพันธภาพ

ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน มีอิทธิพลต่อการเกิดความเครียดในงานได้ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติการช่วยเหลือกับผู้ร่วมงาน และหัวหน้างาน ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งสัมพันธภาพกับผู้รับบริการในสถานสงเคราะห์ ซึ่งการทำงานประกอบด้วยหลายฝ่ายที่ต้องอาศัยความร่วมมือกัน หากลักษณะสัมพันธภาพระหว่างบุคคลใดหรือหน่วยงานใดไม่ดีจะมีผลต่อการทำงานและการเกิดความเครียดเมื่อปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น ผู้ร่วมงานไม่ให้ความยอมรับ มีปัญหาส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน การขาดความสามัคคีในเพื่อนร่วมงาน การชิงดีชิงเด่นไม่ช่วยเหลือกันของผู้ร่วมงาน รวมทั้งผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานแรงกดดันจากหัวหน้างาน รวมทั้งแรงกดดันจากผู้รับบริการและญาติ สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดปัญหาหรือความขัดแย้งในการทำงาน จนทำให้เกิดความเครียดในงานได้

ปัจจัยที่เกิดจากตัวงาน (Intrinsic to the Job)

1. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน

แสงไม่เพียงพอ เสียงดัง มีกลิ่นรบกวน เกิดมลพิษรอบข้าง และสิ่งที่มีมากระตุ้นประสาทสัมผัส และส่งผลกระทบต่อจิตใจ ที่ทำงานแออัดเกินไป ขาดความเป็นส่วนตัว อากาศร้อนหรือเย็นเกินไป Cooper and Smith (1985)

2. การทำงานเป็นกะ (Shift Work) มีการศึกษาพบว่าการทำงานเป็นกะ ส่งผลกระทบต่อชีวิตครอบครัว และสังคมคนรอบข้างเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดความเครียด ซึ่งจะมีผลกระทบต่ออุณหภูมิของเลือด อัตราการเผาผลาญอาหารภายในร่างกาย ระดับน้ำตาลในเลือด สภาพจิตใจ และแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นกะกับการตายจากโรคหัวใจ

3. ชั่วโมงการทำงานที่ยาวนาน (Long Hours) มีผลกระทบต่อสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ โดยมีงานวิจัยชิ้นหนึ่ง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานชั่วโมงที่ยาวนานกับโรคหัวใจ พบว่า 25% ของคนไข้โรคหัวใจที่อายุน้อยเหล่านี้ทำงาน 2 ที่ และอีก 40% ทำงานมากกว่า 60 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

4. การเดินทาง (Travel) ปัญหาจากรถติดในระหว่างการเดินทางไปทำงาน หรือการเดินทางไปทำงานประจำในต่างถิ่นก็เป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดความเครียดได้เช่นกัน

5. เทคโนโลยีใหม่ (New Technology) การปรับตัวเข้ากับระบบการทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต หรือ อีเมล

6. การทำงานหนักมากเกินไป (Work Overload)

นอกจากนี้ แรงกดดันจากที่บ้านและที่ทำงาน (Home: Work Pressures) ปัญหาจากครอบครัวมีส่วนส่งผลกระทบทำให้บุคคลเกิดความกังวลใจและส่งผลกระทบต่อเนื่อง ทำให้ไม่มีสมาธิในการทำงาน ไม่สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานขึ้น

ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงาน

ตัวก่อความเครียดเดียวกันก็อาจทำให้บุคคลที่มีลักษณะต่างกันได้รับผลกระทบไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับภูมิหลังของบุคคล พันธุกรรม โครงสร้างทางกายภาพและอารมณ์ โดยปัจจัยที่สามารถลดต้นให้เกิดความเครียดมากขึ้น มีอยู่ 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง คุณลักษณะทางด้านพันธุกรรม เพศ อายุ การศึกษาอบรมเบื้องต้น รวมทั้งการประสบภัยอันตรายต่ออวัยวะต่าง ๆ ทางร่างกาย เป็นต้น
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การทำงานและสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน เป็นต้น

รูปแบบกระบวนการของความเครียดและการเผชิญปัญหา

Larzarus and Folkman (1984); สุภาพรพรณ โศตรจรัส (2539: 2552) ได้เสนอทฤษฎีของกระบวนการของความเครียด โดยมี 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การเกิดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเครียด (Occurrence of a potential stressful event) ความเครียดเป็นผลของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมรวมถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับบุคคลเป็นสิ่งที่เร้าที่อาจกระตุ้นให้เกิดความเครียด โดยอาจเป็นเหตุการณ์ที่เป็น การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ในชีวิต เป็นวิกฤตการณ์ที่กระทบต่อบุคคลโดยตรง เช่น การสูญเสียญาติ พี่น้อง การล้มละลาย หรือเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน เช่น ความวิตกกังวลเกี่ยวกับ รูปร่างหน้าตา การมีงานที่ต้องทำมากเกินไป หรือเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องในชีวิต เช่น อาการป่วยเรื้อรัง ความสูญเสีย บุคคลผู้นั้นจะมีระดับความเครียดมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การประเมินสถานการณ์และการประเมินความสามารถในการเผชิญปัญหานั้น ๆ ของบุคคล

2. การประเมินขั้นต้น (Primary appraisal)

ในขั้นนี้บุคคลจะประเมินเหตุการณ์ที่ประสบว่ามีผลคุกคามต่อตนเองหรือไม่ โดยใช้สติปัญญา ความรู้ และประสบการณ์เพื่อตัดสินเหตุการณ์นั้น โดยบุคคลจะประเมินเหตุการณ์ออกมาใน 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

- 2.1 ไม่เกี่ยวข้องกับตนเอง (Irrelevant) คือ เมื่อบุคคลเผชิญกับสถานการณ์นั้น ๆ แล้ว บุคคลประเมินว่าสถานการณ์นั้นไม่เกี่ยวข้องกับตน หรือจะเป็นผลดีต่อตน ดังนั้นบุคคลย่อมไม่เกิดความเครียด

- 2.2 มีผลดีกับตน (Being-positive) คือ เมื่อบุคคลเผชิญกับสถานการณ์นั้น ๆ แล้ว บุคคลประเมินว่าเกิดผลทางบวก มีความสุขมากขึ้น

2.3 เต็มไปด้วยความเครียด (Stressful) คือ เมื่อบุคคลเผชิญกับสถานการณ์นั้น ๆ แล้ว บุคคลประเมินว่าเป็นสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียด ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 3 อย่าง คือ

2.3.1 การเป็นอันตรายหรือการสูญเสีย (Harm or loss) เป็นการประเมินผลของ เหตุการณ์ที่ผ่านไปแล้วในด้านลบ ผลของเหตุการณ์ก่อให้เกิดความรู้สึกสูญเสีย หรือเป็นอันตราย ต่อบุคคลนั้น ๆ

2.3.2 การคุกคาม (Threat) เป็นการประเมินเหตุการณ์นั้น ๆ ที่บุคคลคาดคะเน ผลของเหตุการณ์ว่าทำให้เกิดอันตราย เกิดการสูญเสีย เกิดความกลัว ความวิตกกังวล และความโกรธ

2.3.3 การท้าทาย (Challenge) เป็นการประเมินเหตุการณ์ด้านลบหรือ มีความซับซ้อนที่เกิดขึ้นโดยการคาดคะเนผลของเหตุการณ์ว่าตนเองน่าจะได้รับประโยชน์หรือ เกิดผลดีกับตนเอง ทำให้เกิดขวัญกำลังใจมากขึ้น ในเหตุการณ์เดียวกันบุคคลประเมินผลออกมาได้ มากกว่าหนึ่งลักษณะ เช่น เหตุการณ์นั้น ๆ บุคคลประเมินทั้งทางลบ ทางบวก และเกิดระดับความเครียด ในระดับต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสิ่งแวดล้อมของแต่ละบุคคล

3. การประเมินขั้นที่สอง (Secondary appraisal)

หลังการประเมินขั้นต้นแล้วว่าตนกำลังมีปัญหา คำถามที่มักจะตามมาก็คือจะจัดการกับ ปัญหานี้อย่างไร ในการประเมินขั้นที่ 2 บุคคลจะพยายามมองหาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการ เผชิญปัญหา ซึ่งเป็นการประเมินความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคคลและแหล่งช่วยเหลือ ต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หากบุคคลใดสามารถในใช้สติปัญญา ความฉลาด และความพยายามเพื่อแก้ไข ปัญหา และมีแหล่งช่วยเหลือที่เหมาะสม ความเครียดจะมีระดับน้อย แต่หากบุคคลใดไม่สามารถใช้ สติปัญญา ความฉลาด ความพยายามเพื่อแก้ไขปัญหา และขาดแหล่งช่วยเหลือที่เหมาะสม ความเครียด จะมีระดับสูง

4. การเผชิญปัญหา (Coping efforts)

เป็นขั้นตอนที่บุคคลแสดงกลวิธีการเผชิญปัญหาต่างๆ โดยมีความสัมพันธ์กับ ความรู้สึกนึกคิด จิตใจ อารมณ์ในขณะนั้น ด้วยการลงมือจัดการกับปัญหาหรือความเครียด Lazarus and Folkman (1984) ได้แบ่งวิธีการจัดการกับความเครียดได้ 2 แบบ ดังนี้

4.1 การเผชิญกับปัญหาแบบมุ่งจัดการกับปัญหา (Problem-focused coping) เป็นวิธีการที่บุคคลพยายามจัดการกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นสาเหตุของความเครียดให้คลี่คลายลงด้วยการพยายามคิดทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหา หาทางออกหรือวิธีการแก้ไขที่เป็นไปได้ พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ ที่ใช้จัดการกับปัญหาโดยมุ่งปรับเปลี่ยนแก้ไขที่สถานการณ์ เช่น การวางแผนในการดำเนินการแก้ไขปัญหา การลงมือแก้ปัญหานั้นโดยตรง หรือมุ่งปรับเปลี่ยนแก้ไขที่ตัวบุคคล เช่น การปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของตนเองใหม่ เป็นต้น

4.2 การเผชิญกับปัญหาแบบมุ่งจัดการทางอารมณ์ (Emotion-focused coping) เป็นวิธีการที่บุคคลพยายามจัดการกับอารมณ์ที่ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากปัญหา หรือสถานการณ์ที่ตึงเครียด เช่น ความกลัว ความโกรธ ความเศร้า ความคับข้องใจ เพื่อให้ความเครียดทางอารมณ์ทางสังคมเพื่อให้ได้รับกำลังใจ การมองปัญหาหรือความทุกข์คลี่คลายลง กลวิธีที่ใช้อาจเป็น การระบายออกทางอารมณ์ การแสวงหาการสนับสนุนในแง่มุมมองใหม่ เป็นต้น

5. ผลลัพธ์ของการปรับตัว (Adaptational outcomes)

ผลของการปรับตัวต่อความเครียดเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกลวิธีเผชิญปัญหาที่ใช้ โดย Lazarus and Folkman (1984) ได้จำแนกผลการปรับตัวต่อความเครียดที่เกิดจากการเผชิญความเครียดที่เป็นผลระยะสั้นหรือระยะยาว ไว้ 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

5.1 ผลด้านสังคม (Social functioning) เป็นผลของการปรับตัวต่อความเครียดที่บุคคลตอบสนองต่อบทบาทและหน้าที่ของตนในสังคม การที่บุคคลมีสัมพันธภาพที่พึงพอใจ

เกิดจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สามารถเผชิญกับเหตุการณ์ประจำวันต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 ผลด้านจิตใจ (Morale) เป็นผลการของการรับรู้ของบุคคลต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน เช่น ความพึงพอใจ ความสุข หรือความหวาดกลัว เป็นต้น

5.3 ผลด้านสุขภาพร่างกาย (Somatic illness) เป็นผลของความสามารถในการตอบสนองความต้องการของสุขภาพร่างกาย

ในกระบวนการของความเครียด ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ประการ Larzarus and Folkman (1984) นั้น ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นตามลำดับจากการเกิดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเครียดไปสู่การประเมินขั้นต้น การประเมินขั้นที่สอง การเผชิญหน้าปัญหา และ ผลลัพธ์ของปรับตัวที่เกิดขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การประเมินเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นอีกครั้ง

การวัดความเครียด

จากการศึกษาจากงานวิจัยพบว่า การวัดความเครียดมีหลายวิธีด้วยกัน เช่น การวัดแบบ Work Stress scale (WSS) ของ Hsu *et al.* (2007) ซึ่งเป็นการวัดปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียด และการวัดแบบ two-dimension scale ซึ่งเป็นแบบวัดความกดดัน และความวิตกกังวลของ Parker and DeCotiis (1983 cited in Helena and Wang, 2006) ซึ่งในการวิจัยนี้ต้องการใช้แบบวัดความเครียดโดยตรง ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แบบวัดความเครียดอย่างหลังมาเป็นแบบวัดความเครียดในการวิจัย

ตารางที่ 7 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดและความผูกพันต่อองค์กร

ลำดับ	ชื่อวรรณกรรม	ชื่อผู้แต่ง/ปี	สรุป
1	ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานความเครียดในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำรองที่นั่งของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)	สิวพร เล็งไพบุลย์ (2545)	ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเครียดในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำรองที่นั่งบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 120 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสำรองที่นั่งบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความเครียดในการทำงานในระดับปานกลาง และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง พนักงานที่มีเพศสถานภาพการสมรส และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความเครียดในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่พนักงานที่มี อายุงาน และระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความเครียดในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อวรรณกรรม	ชื่อผู้แต่ง/ปี	สรุป
2	ผลกระทบของความเครียด สุวรรณฯ พรหมทอง ในการทำงาน ที่มีต่อ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการ ทำงานของนักบัญชีธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	(2551)	ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของ ความเครียดในการทำงาน ที่มีต่อความผูกพัน ต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของ นักบัญชีธุรกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม (SMEs) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 207 คน ผลของการวิจัยพบว่า นักบัญชี ธุรกิจ SMEs มีความเครียดในการทำงานโดยรวม และเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความคลุมเครือของบทบาท ด้านความ ขัดแย้งของบทบาท และด้านบทบาทที่มาก เกินไป นักบัญชีธุรกิจ SMEs มีความผูกพันต่อ องค์กรโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก ได้แก่ ด้านความเชื่อ การยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความ ตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ เพื่อองค์กร และด้านความปรารถนาอย่าง แรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ความเครียดในการทำงานด้านความขัดแย้ง ของบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงลบ โดยสรุป ความเครียดในการทำงานมีผลกระทบต่อ ความผูกพันต่อองค์กร
3	The role of social support in the relationship between job stress and job Satisfaction / organizational commitment	Ko and Yom (2003)	ความเครียดในการทำงาน เช่น ปริมาณงาน ที่มากเกินไป ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อ องค์กร

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อวรรณกรรม	ชื่อผู้แต่ง/ปี	สรุป
4	Influence of work related stress on organization commitment at olabisi onabanjo university ago iwoye ogun state Nigeria	Omolara (2008)	ทำการศึกษาเรื่องความเครียดในการทำงานกับความผูกพันกับองค์กร พบว่าความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร โดยพนักงานที่มีความเครียดในการทำงานต่ำจะมีความผูกพันกับองค์กรสูง
5	Occupational stress, ill health and organizational commitment of employees at a university of technology	Viljoen and Rothmann (2009)	ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานอาชีพ ความเจ็บป่วยและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน University of Technology กลุ่มตัวอย่างจำนวน 353 คน แบ่งออกเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 132 คน และบุคลากรในสายงานอื่น ๆ จำนวน 221 คน ผลของการศึกษาพบว่า ความเครียดที่เกิดขึ้นส่งผลถึงความเจ็บป่วยและเป็นผลให้ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ
6	Occupational stress and organizational commitment in Romanian public organization	Cristiana (2012)	ได้ศึกษาเรื่องความเครียดในงานอาชีพและความผูกพันต่อองค์กร ในองค์กรสาธารณะในรุมานี กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานจากองค์กรสาธารณะ 50 องค์กร จำนวน 102 คน ผลของการศึกษาพบว่า ความเครียดในระดับที่สูง นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่ต่ำลง และจะเป็นผลทำให้พนักงานออกจากงาน และยังนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ต่ำลง ความเครียดในงานอาชีพมีความสัมพันธ์ในทางลบ กับความต่อเนื่องของความผูกพันต่อองค์กร

อาจสรุปได้ว่า จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นความเครียดในระดับสูงจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่ต่ำลง ความเครียดในการทำงาน เช่น ปริมาณงานที่มากเกินไป ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร พนักงานที่มีความเครียดในการทำงาน

ต่ำจะมีความผูกพันกับองค์กรสูง ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แบบวัดความวิตกกังวล และแบบวัดความกดดัน ของ Parker and De Cotiis (1983) เป็นแบบวัดความเครียดในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กร

วิศิษฐ์ศักดิ์ เสวตนันท์ (2543) ได้ทำการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานธนาคารออมสินในสำนักงานใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ตัวแปรเพศ ระดับตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนลักษณะงาน ได้แก่ ตัวแปรความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลป้อนกลับของงาน ความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้า ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ตัวแปรความมั่นคงและน่าเชื่อถือขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร พบว่ามีความผูกพันต่อองค์กร

ศันสนีย์ เตชะลาอานวย (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานโรงแรม อโนมา กรุงเทพฯ จำนวน 100 คน และเจาะจงกลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5 ปีขึ้นไป ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันต่อโรงแรมฯ ของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง แสดงออกมาในรูปของความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อความสำเร็จขององค์กร มีความภูมิใจในโรงแรมฯ รวมทั้งยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร แต่ไม่มีความปรารถนาจะอยู่กับโรงแรมฯ ตลอดไป เนื่องจากไม่พอใจในด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับจากโรงแรม และพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา สำหรับตำแหน่งไม่พบความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยจากความพึงพอใจในงานด้านต่าง ๆ เรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้แก่ ผู้บังคับบัญชา รายได้ ความมั่นคงความก้าวหน้า และมิตรสัมพันธ์ ปัจจัยจากประสบการณ์จากการทำงานเรียงตามลำดับความสัมพันธ์จากมากไป

หาน้อย ได้แก่ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญ ต่อองค์กรและความมีชื่อเสียงขององค์กร

อรรวรรณ วงศ์ศิริเดช (2544) ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงาน ธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทยโดยกลุ่มจำนวนตัวอย่าง 311 ตัวอย่างของธนาคารซีทีแบงก์ ประเทศไทย จากผลการศึกษา พบว่า เพศ เงินเดือนและอายุงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนลักษณะงาน ก็คือ ความมีอิสระ ในงาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โอกาสก้าวหน้า ความท้าทายของงาน การป้อนกลับเป็นสิ่งบ่งชี้ ที่สำคัญต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนลักษณะเฉพาะขององค์กร ก็คือ การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ความชัดเจนของกฎระเบียบ ข้อบังคับ ความพึงพอใจขององค์กร ความสำคัญ ของตนเองต่อองค์กรเป็นสิ่งบ่งชี้ที่สำคัญต่อ ระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยส่วนรวมแล้ว ระดับความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง อยู่ในระดับปานกลาง

ศิวพร เล็งไพบูลย์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อม ในการทำงาน ความเครียดในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำรองที่นั่ง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 120 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสำรองที่นั่งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความเครียดในการทำงานในระดับปานกลาง และมีความผูกพันต่อ องค์กรในระดับสูง พนักงานที่มีเพศ สถานภาพการสมรส และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความเครียดในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่พนักงานที่มีอายุ อายุงาน และระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความเครียดในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.5 และความเครียดในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5

จันทนา ศิริวัฒน์ (2548) ได้ศึกษาระดับความผูกพันและเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรครูโรงเรียนอนุบาลร่มไม้ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานและประสบการณ์ ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาประกอบด้วยบุคลากรครูโรงเรียนอนุบาลร่มไม้ จำนวน 48 คน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันของบุคลากรครูโรงเรียนอนุบาลร่มไม้ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ได้แก่ องค์ประกอบในด้านการแสดงตนต่อองค์กร และการมีความสัมพันธ์ กับองค์กร ยกเว้นองค์ประกอบในด้านความภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา และระยะเวลาใน การทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปัจจัยภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร

ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การค้าของครูสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์การการค้าของครูสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า จำนวน 320 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การการค้าของครูสภา ภาคการค้าพบว่า พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก และรายด้าน ด้านการเชื่อถือยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงานเพื่อองค์กร และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ มีระดับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในทัศนะของพนักงานองค์การการค้าของครูสภาศึกษา ภาคการค้า พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย และรายด้านประกอบด้วย 4 ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับเห็นด้วย

ประทานพร ทองเขียว (2546) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 368 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .01$)

กรวรรณ คู่อ่อน (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก จำนวน 187 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กฤตยา รัชตสวรรค์, ชมพูนุท จักรเพชร และ จันทิมา ธนาไพศาล (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อความผูกพันและประสิทธิผลองค์กร โดยมีตัวแบบหน้าที่ทางสังคม และ/หรือมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมโยง: กรณีศึกษาบริษัท บริหารสินทรัพย์ A.B.C. จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน

ของ บริษัท บริหารสินทรัพย์ A.B.C. จำกัด จำนวน 180 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของพนักงาน อยู่ในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรที่ทำการศึกษ อยู่ในระดับสูง และตัวแบบหน้าที่ทางสังคมของพนักงานทุกระดับในองค์กรที่ทำการศึกษา ก็อยู่ในระดับสูง เช่นกัน ส่วนประสิทธิผลองค์กรนั้นอยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรที่ทำการศึกษา และรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

ปัจจัยความเครียดในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

จนิษฐา บุญแสง (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความรู้ในการดูแลผู้สูงอายุ ทักษะต่อการดูแลผู้สูงอายุ กับความเครียดในงานของพี่เลี้ยงผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์คนชรา พบว่า ความเครียดงานของพี่เลี้ยงผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์คนชราอยู่ในระดับปานกลาง อายุมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดในงานของพี่เลี้ยงผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์คนชรา ทักษะต่อการดูแลผู้สูงอายุมีสหสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในงานของพี่เลี้ยงผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์คนชรา อายุและทักษะต่อการดูแลผู้สูงอายุสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเครียดในงานของพี่เลี้ยงผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์คนชราได้ร้อยละ 9.6

ปานรดา ปัญญารายฐ (2550) ศึกษาความเครียด วิธีการจัดการความเครียดและปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน พบว่า พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่มีระดับความเครียดในงานโดยรวมระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ หน้าที่พิเศษนอกเหนือจากงานการพยาบาลผู้ป่วย ฐานะการเงินและปัจจัยด้านงานได้แก่ โครงสร้างและการบริหารจัดการ บรรยากาศและสภาพการทำงาน สัมพันธภาพส่วนบุคคลและลักษณะงานพยาบาล ร่วมกันอธิบายความแปรผันของความเครียดโดยรวมร้อยละ 76.6 ส่วนตัวแบบของระดับความเครียดในงานโดยรวม ประกอบด้วย ตัวแปรพยากรณ์เมื่อเรียงลำดับตามขนาดของสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงส่วนมาตรฐาน คือ โครงสร้างและการบริหารจัดการ บรรยากาศและสภาพการทำงาน สัมพันธภาพส่วนบุคคลและลักษณะงาน หน้าที่พิเศษ และฐานะการเงิน นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพ มีความคิดเห็นว่า ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับชีวิตคนและมาตรฐานวิชาชีพที่สูง การมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก อีกทั้งมีลักษณะงานที่ไม่ส่งเสริมการใช้บทบาทอิสระทางการพยาบาล เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเครียดในงานและอุปสรรคต่อการทำงานให้สำเร็จมากที่สุด และพยาบาลวิชาชีพแนะนำให้โรงพยาบาลเอกชนควรมีกลยุทธ์

ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อค้นหาและแก้ไขปัญหามาจากการทำงานที่ส่งผลทำให้เกิดความเครียด รวมทั้งลดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเครียดในงาน

สุวรรณา พรหมทอง (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความเครียดในการทำงาน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 207 คน ผลของการวิจัยพบว่า นักบัญชีธุรกิจ SMEs มีความเครียดในการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความคลุมเครือของบทบาท ด้านความขัดแย้งของบทบาท และด้านบทบาทที่มากเกินไป นักบัญชีธุรกิจ SMEs มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความเชื่อ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ความเครียดในการทำงานด้านความขัดแย้งของบทบาทมีความสัมพันธ์เชิงลบ โดยสรุปความเครียดในการทำงานมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร

พินิจ พวงดอก (2541) และ สุนันทา เหมรัตน์ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร ของข้าราชการกรมสื่อสารทหารอากาศและบุคลากรของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง โดยโอกาสก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร การเห็นความสำคัญของงาน (Task significance) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อความผูกพันกับองค์กร เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจต่อผลตอบแทน ความพึงพอใจต่อคุณลักษณะงาน (Job characteristics) ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมในที่ทำงานเพิ่มขึ้น ก็จะมีผลต่อความผูกพันกับองค์กรยิ่งเพิ่มมากขึ้น

ชาญวุฒิ บุญชม (2553) ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลามสันติชน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรจำนวน 109 คน ซึ่งเป็นบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียน ผลของการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรในภาพรวมพบว่า ประชากรมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในตัวแปรด้านความห่วงใยในอนาคตขององค์กร และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในตัวแปรด้านการยอมรับเป้าหมาย และนโยบายขององค์กร

สุพัตรา ฐิณน้อม (2555) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนลาซาล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนลาซาล กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนลาซาล ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ครูโรงเรียนลาซาลที่ปฏิบัติงาน ในปีการศึกษา 2552 จำนวนทั้งสิ้น 264 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของโรงเรียนมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง และผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนลาซาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดของความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และแปรผลในทิศทางเดียวกัน

ศุภรัตน์ ทราชทอง (2556) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครูและ ความผูกพันต่อโรงเรียนของครู โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองตะกั่วป่า อำเภอดงตาล จังหวัดพังงา ปีการศึกษา 2553 จำนวนทั้งสิ้น 126 คน ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันของครูต่อโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองตะกั่วป่า อำเภอดงตาล จังหวัดพังงา ในภาพรวมพบว่า ความผูกพันของครูต่อโรงเรียนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูมีความผูกพันต่อโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านความทุ่มเทต่อโรงเรียนเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ย 4.20 รองลงมา ด้านความจงรักภักดีต่อโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย 4.05 และด้านความศรัทธาต่อโรงเรียนเป็นอันดับสุดท้ายมีค่าเฉลี่ย 3.63

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

ปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กร

Hrebiniak and Alutto (1972) ได้ศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรครูโรงเรียนประถมและมัธยม จำนวน 2 แห่ง และพยาบาลในโรงพยาบาล 3 แห่งทางตะวันตกของรัฐนิวยอร์ก พบว่า ตัวแปรลักษณะบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรสและการศึกษา มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากผู้หญิงจะเห็นว่าการออกจากองค์กรเพื่อไปทำงานที่แห่งใหม่เป็นการเสี่ยงมากกว่าผู้ชาย จึงเปลี่ยนงานน้อยกว่าผู้ชาย รวมทั้งผู้ที่มียศสูงจะมีความรู้สึกว่าตนเองไม่เป็นที่ต้องการ หรือน่าสนใจสำหรับองค์กรนั้น จึงเลือกที่จะอยู่กับองค์กรเดิมต่อไป และพบว่าผู้หญิงโสดมีแนวโน้มเปลี่ยนงานง่ายกว่าผู้ที่แต่งงานแล้ว เพราะผู้ที่แต่งงานแล้วจะมองว่าการเปลี่ยนงานจะก่อให้เกิดความสูญเสียอย่างมาก และจะมีผลกระทบต่อความมั่นคงในชีวิต นอกจากนี้พบว่า

ผู้ที่มีแผนการศึกษาต่อหรือหาความก้าวหน้าทางการศึกษามีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบุคคลที่วางแผนจะศึกษาต่อ

Buchanan II (1974) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารในภาคเอกชนและภาครัฐบาล พบว่า ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดของระดับความผูกพันต่อองค์กรคือ ความอาวุโส (seniority) หรือระยะเวลาในการทำงานให้กับองค์กร กล่าวคือ สมาชิกในองค์กรยิ่งมีอายุงานมากก็จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรมากเป็นลำดับ

Angle and Perry (1981) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กรของพนักงานบริการของบริษัทรถประจำทาง ทางตะวันตกของสหรัฐอเมริกา จำนวน 24 แห่ง โดยเน้นความสำคัญกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่าผู้หญิงมีแนวโน้มจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ชาย

Elizur *et al.* (2001) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของงาน เพศ และความผูกพันกับองค์กร พบว่า ตัวแปรเพศมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร สอดคล้องกับ Stewart *et al.* (2007) ที่ศึกษาเรื่องเพศ และการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมของงาน ความผูกพันกับองค์กร และการตั้งใจลาออก พบว่าเพศมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร โดยพบว่าเพศหญิงมีความผูกพันกับองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากมีความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร ไม่ต้องการเปลี่ยนงานบ่อย ต้องการความมั่นคงในงาน

ปัจจัยภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร

Bass (1985 cited in Bycio *et al.*, 1995) ศึกษาพบว่า หัวหน้าที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานประพุดติตนเป็นแบบอย่างที่ดี กระตุ้นจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาพบปัญหา หัวหน้าสามารถชี้แนวทางแก้ไข และเมื่อทำงานได้สำเร็จเป็นผลดี หัวหน้าแสดงความชื่นชม หัวหน้ามีความเอาใจใส่และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียม พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานเหล่านี้ทำให้พนักงานหรือลูกน้องมีความผูกพันกับองค์กร

Keegan and Den Hartog (2004) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการนำโดยบาร์มี การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญาความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กร

Walumbwa *et al.* (2005) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ $r=.42$ ($p<.01$)

Dunn, Dastoor, and Sims (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ Transformational leadership and organizational Commitment: A cross-cultural Perspective โดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 474 คน ซึ่งมาจาก high-tech corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศอิสราเอล ผลการศึกษาพบว่า Transformational Leadership มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั้งองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศอิสราเอล

Othman, Mohammed, and Lawrence (2013) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบ Transformation และ Transactional ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้สอนใน Nigerian Public University จำนวน 151 คน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบ Transformational และภาวะผู้นำแบบ Transactional มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้สอนใน Nigerian Public University

ปัจจัยความเครียดในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

Ko *et al.* (2003) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในการทำงานกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์กร ผลการศึกษาพบว่าความเครียดในการทำงาน เช่น ปริมาณงานที่มากเกินไป ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันองค์กร คือ ถ้ามีความเครียดในการทำงานสูง ความผูกพันกับองค์กรก็จะต่ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Omolara (2008) ทำการศึกษาเรื่องความเครียดในการทำงานกับความผูกพันกับองค์กร พบว่า ความเครียดในการทำงานนั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร โดยพนักงานที่มีความเครียดในการทำงานต่ำ จะมีความผูกพันกับองค์กรสูง

Ellett *et al.* (2007) ที่พบว่าลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ในสถานสงเคราะห์นั้น ก่อให้เกิดความเครียดและปัญหาด้านจิตใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Barak *et al.* (2006) ที่พบว่าเจ้าหน้าที่ในสถานสงเคราะห์เด็กมีแนวโน้มลาออกจากงานสูง ซึ่งเป็นผลมาจากภาระงานมากเกินไป ความเครียด ความขัดแย้งในองค์กร การไม่ได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากองค์กรบรรพการ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานไม่ดี และความพึงพอใจในงานต่ำ เป็นต้น

Viljoen and Rothmann (2009) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานอาชีพ ความเจ็บป่วยและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน University of Technology กลุ่มตัวอย่างจำนวน 353 คน แบ่งออกเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 132 คน และบุคลากรในสายงานอื่น ๆ จำนวน 221 คน ผลของการศึกษาพบว่า ความเครียดที่เกิดขึ้นส่งผลถึงความเจ็บป่วยและเป็นผลให้ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ

Cristiana (2012) ได้ศึกษาเรื่อง ความเครียดในงานอาชีพและความผูกพันต่อองค์กรในองค์กรสาธารณะในรุมานีเย กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานจากองค์กรสาธารณะ 50 องค์กรในรุมานีเย จำนวน 102 คน ผลของการศึกษาพบว่า ความเครียดในระดับที่สูง นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่ต่ำลง และจะเป็นผลทำให้พนักงานออกจากรางาน และยังนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ต่ำลง ความเครียดในงานอาชีพ มีความสัมพันธ์ในทางลบ กับความต่อเนื่องของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร

Deconinck and Srilwell (1996 อ้างใน ชัยสิทธิ์ วุฒิพงศาวรา, 2543: 19) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อความผูกพันต่อความผูกพันต่อองค์กรในสตรีที่เป็นผู้บริหารฝ่ายการโฆษณา ได้ค้นพบตัวแปรที่ใช้ในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของสตรี ได้แก่ ระดับความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและการกระจายความยุติธรรม โดยตัวแปรเหล่านี้นำไปสู่การยกระดับความผูกพันต่อองค์กร หากระดับความรู้ถึงความขัดแย้งและการเลือกปฏิบัติสูงขึ้นจะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กร หากระดับความรู้ถึงความขัดแย้งและการเลือกปฏิบัติสูงขึ้นจะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรลดลง ความพึงพอใจในงานและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวแปรสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นการเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงานหญิงสามารถลดการเปลี่ยนงานได้ ส่วนการรับรู้การเลือกปฏิบัติมีความสำคัญรองลงมาจากความพึงพอใจในงาน

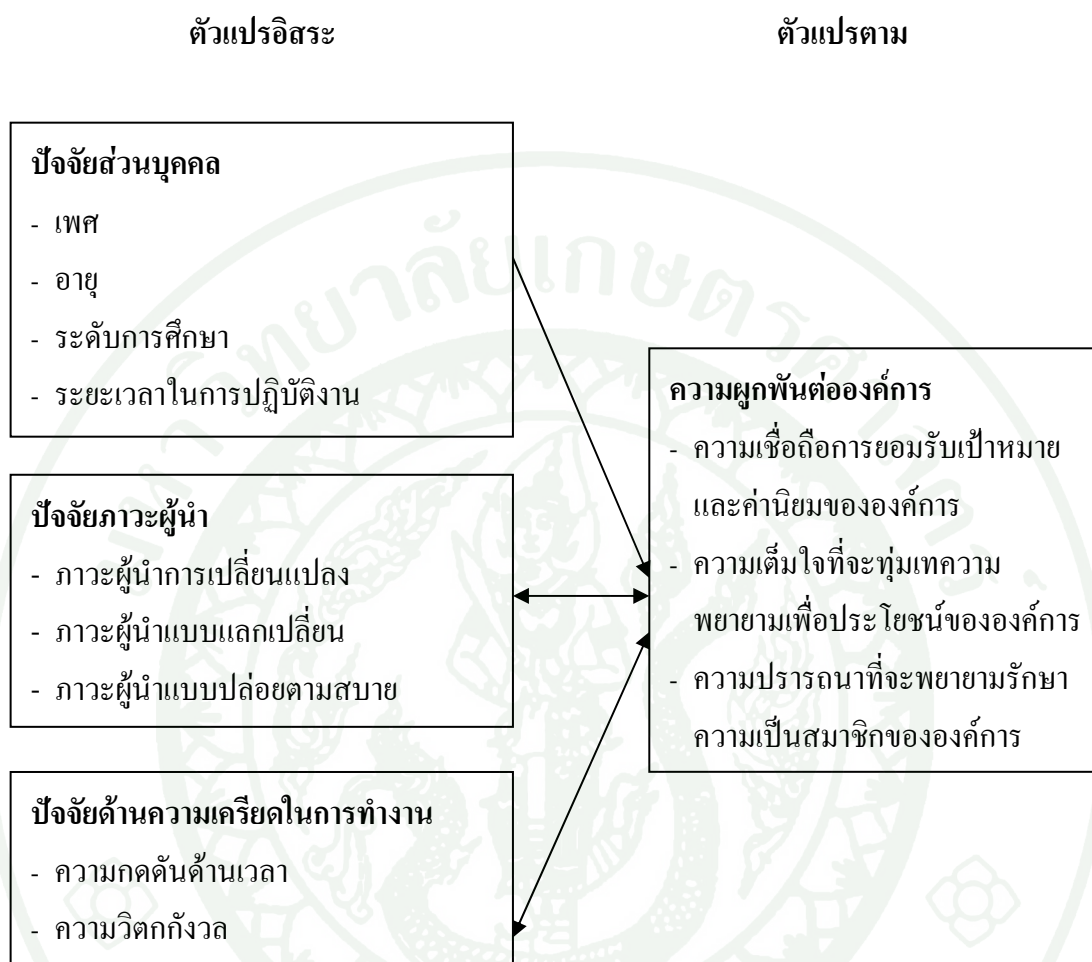
ฉะนั้นการรับรู้การเลือกปฏิบัติในระดับสูงขึ้นจึงเป็นสาเหตุให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

Joe Conway, Business Wire (2003 อ้างใน สมชีน นาคพลัง, 2547: 9) กล่าวถึงปัจจัยปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในผลการวิจัยของบริษัท Tower Perrin ได้กำหนดลักษณะสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานซึ่งสนับสนุนต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง 2) ความสามารถส่วนบุคคล 3) ความอิสระในการทำงาน 4) อำนาจในการควบคุมดูแล 5) มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมชะตากรรม และโอกาสได้พัฒนา ก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จ

Melcrum (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่าตัวขับเคลื่อนสำคัญในการเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) ผู้บังคับบัญชาโดยตรง 3) ความเชื่อมั่นต่อองค์กร 4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5) วัฒนธรรมองค์กร 6) การสื่อสารในองค์กร 7) อิทธิพลของงาน 8) ความเข้าใจในธุรกิจ 9) โอกาสในความก้าวหน้า 10) ค่านิยมองค์กร

Wu and Norman (2006) ได้สำรวจความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร บทบาทที่ขัดแย้งและคลุมเครือในงาน ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์กร และความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างความพึงพอใจในงานและบทบาทที่ขัดแย้งและความคลุมเครือ จะเห็นได้ว่า จากบทบาทที่ขัดแย้งกันในตัวงาน ทำให้บุคคลไม่อาจทำงานนั้นได้ โยงให้เห็นว่าขาดความเป็นเอกลักษณ์ในงาน (Task identity) แต่เมื่อบุคคลมีอิสระการตัดสินใจในงานได้ (autonomy) งานมีความหลากหลายก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันกับองค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดสมมติฐานเพื่อการทดสอบ

1. บุคลากรที่มีปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
3. ปัจจัยด้านความเครียดในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ต่อองค์การของบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล เอกชน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความเครียดในการทำงาน และภาวะผู้นำ กับ ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรของโรงเรียนอนุบาล โดยมีวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ประชากร วิธีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ แบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นบุคลากรของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวนประชากร 7,331 คน ซึ่งเป็นข้อมูลปีการศึกษา 2554 ของ คณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2554) ผู้วิจัยใช้วิธีการเปิดตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970: 607-610) จากจำนวนประชากร 7,331 คน ที่ค่าความคลาดเคลื่อน 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง 367 คน จาก 17 โรงเรียน การสุ่มตัวอย่างในการศึกษาในครั้งนี้ใช้การสุ่มอย่างง่ายโดยสุ่มจากแหล่งข้อมูล (โรงเรียน) และสำรวจความคิดเห็นของครูทั้งหมด ในแหล่งข้อมูลที่สุ่มมา ให้ได้จำนวนครูครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด มีข้อคำถามทั้งหมด 64 ข้อ โดยแบ่งเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลจำนวน 4 ข้อ เป็นแบบเลือกตอบ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่เป็นในทางบวก จำนวนทั้งสิ้น 31 ข้อ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 12 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 12 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-12
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำนวน 10 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 10 ข้อ ได้แก่ ข้อ 13-22
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จำนวน 9 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 9 ข้อ ได้แก่ ข้อ 23-31

ตอนที่ 3 แบบวัดความเครียดในการทำงานของ Parker and DeCotiis (1983) โดยแบบสอบถามมีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ ได้แก่ ข้อ 32-43 แบบวัดนี้แบ่งความเครียดในการทำงานออกเป็น 2 มิติ คือ ความกดดันด้านเวลา (Time Pressure) และความวิตกกังวล (Anxiety) แยกตามองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความกดดันด้านเวลา (Time Pressure) มีจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 32 34 35 36 37 39 41 และ 43
2. ความวิตกกังวล (Anxiety) มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 33 38 40 และ 42

ตอนที่ 4 แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของ Porter *et al.* (1974) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 15 ข้อ ได้แก่

1. ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 48, 49, 55, 57
2. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ 44, 51, 53, 54

3. ด้านความปรารถนาที่จะพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร มีจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ คำถามทางบวก 45, 47, 56 และคำถามทางลบ 46, 50, 52, 58

ตอนที่ 5 แบบสอบถามปลายเปิด ข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม จำนวน 2 ข้อ

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดสอบความเที่ยงตรงของแบบวัด (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) นำแบบสอบถามไปเสนอประธานกรรมการที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไข เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถาม จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้เหมาะสม
2. วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้จริง จำนวน 30 คน ตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการ Cronbach Alpha Coefficient ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.928 (ภาคผนวก ข)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยในการทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการ โรงเรียนที่มีบุคลากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. นำส่งแบบสอบถามส่งไปยังบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 367 ฉบับ โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และเก็บคืนด้วยตนเองบางส่วน

3. ติดตาม สอบถามไปยังบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถาม โดยสอบถามทางโทรศัพท์ และวิธีอื่น ๆ ที่สามารถทำได้
4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับคืน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยตรวจสอบแบบสอบถามทุกฉบับ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วน
2. บันทึกข้อมูลลงในกระดาษบันทึกรหัส (Coding Sheet) โดยกำหนดระดับ ลักษณะการตอบแบบสอบถามตามแบบมาตราวัด Likert Scale ทั้งหมด 5 ระดับ ซึ่งมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ กล่าวคือ

ข้อความเชิงบวก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 5
เห็นด้วย	ให้คะแนน 4
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน 3
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน 2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 1

ข้อความเชิงลบ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 1
เห็นด้วย	ให้คะแนน 2
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน 3
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน 4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน 5

การแปลผลภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยแบ่งระดับคะแนนเฉลี่ยเพื่ออธิบายคุณลักษณะ เกณฑ์ความหมาย ค่ารายข้อ โดยแต่ละข้อแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ และพิจารณาค่าพิสัย

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{คะแนนสูงสุดของแต่ละข้อ} = 5 \quad \text{คะแนน}$$

$$\text{คะแนนต่ำสุดของแต่ละข้อ} = 1 \quad \text{คะแนน}$$

$$\text{ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้น} = 0.80 \quad \text{คะแนน}$$

นำมาจัดช่วงคะแนนและเกณฑ์ความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยเลขคณิตได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผลความความเครียดในการทำงาน

ผู้วิจัยแบ่งระดับคะแนนเฉลี่ยเพื่ออธิบายคุณลักษณะ เกณฑ์ความหมาย ค่ารายข้อ โดยแต่ละข้อแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ และพิจารณาค่าพิสัย

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{คะแนนสูงสุดของแต่ละข้อ} = 5 \quad \text{คะแนน}$$

$$\text{คะแนนต่ำสุดของแต่ละข้อ} = 1 \quad \text{คะแนน}$$

$$\text{ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้น} = 0.80 \quad \text{คะแนน}$$

นำมาจัดช่วงคะแนนและเกณฑ์ความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยเลขคณิตได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความเครียดในการทำงานสูงมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความเครียดในการทำงานสูง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความเครียดในการทำงานปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความเครียดในการทำงานต่ำ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความเครียดในการทำงานต่ำมาก

การแปลผลความผูกพันต่อองค์กร

ผู้วิจัยแบ่งระดับคะแนนเฉลี่ยเพื่ออธิบายคุณลักษณะ เกณฑ์ความหมาย ค่ารายข้อ โดยแต่ละข้อแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ และพิจารณาค่าพิสัย

ความกว้างของอันตรภาคชั้น	=	$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$	
คะแนนสูงสุดของแต่ละข้อ	=	5	คะแนน
คะแนนต่ำสุดของแต่ละข้อ	=	1	คะแนน
ดังนั้นความกว้างของอันตรภาคชั้น	=	0.80	คะแนน

นำมาจัดช่วงคะแนนและเกณฑ์ความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยเลขคณิตได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กรสูง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กรปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำมาก

เกณฑ์ความหมายสำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (รวิชัย สันติวงษ์, 2540: 279) มีดังนี้

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .8 ขึ้นไป จัดว่ามีค่าสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .6 - .79 จัดว่ามีค่าสัมพันธ์ในระดับสูง
 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .4 - .59 จัดว่ามีค่าสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .2 - .39 จัดว่ามีค่าสัมพันธ์ในระดับต่ำ
 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า หรือเท่ากับ .19 จัดว่าไม่มีค่าสัมพันธ์

3. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยใช้สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) บรรยายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ

3.2 ข้อมูลความเครียดในการทำงาน ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร คำนวณโดยใช้สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.3 การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกลุ่มของ ลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร โดยทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Compare mean) 2 กลุ่มด้วย t-test และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปด้วย F-test โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE-Way ANOVA)

3.4 การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกลุ่มของความเครียดในการทำงาน ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร วิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลด้านลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ร่วมกับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล
4. ค่า t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม
5. ค่า F-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE-way ANOVA) และทำการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยสถิติ LSD
6. Pearson Product Moment Correlation Coefficient ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรความเครียดในการทำงาน ภาวะผู้นำ กับความผูกพันต่อองค์กร

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน” จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 367 ชุด ผู้วิจัยนำเสนอและอธิบายผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เป็นการอธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลได้ อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในรูปของจำนวน และร้อยละ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ ความเครียดในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร คำนวณโดยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

รายละเอียดการนำเสนอผลการวิจัย ดังแสดงต่อไปนี้

ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=367)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	40	10.89
หญิง	327	89.11
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	78	21.25
30-45 ปี	153	41.69
สูงกว่า 45 ปี	136	37.06
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	49	13.35
ปริญญาตรี	289	78.75
ปริญญาโท	28	7.63
ปริญญาเอก	1	0.27
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	99	26.98
5-15 ปี	123	33.51
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	145	39.51
รวม	367	100.00

จากตารางที่ 8 เป็นตารางที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 327 คน และเพศชาย จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.89 และ 89.11 ตามลำดับ

อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-45 ปี จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 41.69 รองลงมาคือ อายุสูงกว่า 45 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 37.06 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 21.25

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 289 คน คิดเป็นร้อยละ 78.75 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 13.35 ตามด้วย ปริญญาโท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.63 และปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.27

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 39.51 รองลงมาคือ 5-15 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 33.51 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 26.98

ภาวะผู้นำ ความเครียดในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น จำแนกตามภาวะผู้นำ

(n=367)

ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย			
	อย่างยิ่ง				อย่างยิ่ง			
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง								
1. ประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดี	205 (55.86)	142 (38.69)	18 (4.90)	2 (0.54)	0 (0.00)	4.50	0.618	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
2. สามารถควบคุม อารมณ์ของตนได้	168 (45.78)	155 (42.23)	38 (10.35)	4 (1.09)	2 (0.54)	4.32	0.745	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
3. ทำให้บุคลากรใน โรงเรียนอุทิศตน ทำงาน	158 (43.05)	175 (47.68)	28 (7.63)	6 (1.63)	0 (0.00)	4.32	0.686	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
4. ให้ความมั่นใจกับ บุคลากรในโรงเรียน	164 (44.69)	175 (47.68)	25 (6.81)	2 (0.54)	1 (0.27)	4.36	0.658	เห็นด้วย อย่างยิ่ง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

(n=367)

ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)			
5. ทำให้บุคลากรใน โรงเรียนเกิด ความภูมิใจ	162 (44.14)	182 (49.59)	22 (5.99)	1 (0.27)	0 (0.00)	4.38	0.610	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
6. มอบหมายงานให้ บุคลากรได้มีโอกาส แสดงความสามารถ	142 (38.69)	200 (54.50)	24 (6.54)	1 (0.27)	0 (0.00)	4.32	0.604	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
7. หาทางตอบสนองต่อ ความต้องการของ บุคลากร	103 (28.07)	182 (49.59)	65 (17.71)	16 (4.36)	1 (0.27)	4.01	0.811	เห็นด้วย
8. มีส่วนร่วมในการ แก้ปัญหาของโรงเรียน	160 (43.60)	181 (49.32)	25 (6.81)	0 (0.00)	1 (0.27)	4.36	0.633	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
9. สนับสนุนให้บุคลากร ในโรงเรียนมีการคิด แก้ปัญหา	147 (40.05)	188 (51.23)	31 (8.45)	1 (0.27)	0 (0.00)	4.31	0.633	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
10. รับฟังปัญหาของ บุคลากรคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่าง บุคคล	175 (47.68)	159 (43.32)	29 (7.90)	3 (0.82)	1 (0.27)	4.37	0.689	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
11. อธิบายวิธีการทำงาน	113 (30.79)	185 (50.41)	46 (12.53)	21 (5.72)	2 (0.54)	4.05	0.843	เห็นด้วย
รวมด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง						4.29	0.502	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน								
1. พுகชมเชยเมื่อบุคลากร ปฏิบัติงานได้บรรลุ เป้าหมาย	159 (43.32)	167 (45.50)	37 (10.08)	4 (1.09)	0 (0.00)	4.31	0.695	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
2. ให้รางวัลแก่บุคลากร	151 (41.14)	163 (44.41)	48 (13.08)	5 (1.36)	0 (0.00)	4.25	0.731	เห็นด้วย อย่างยิ่ง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

(n=367)

ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)			
3. ให้ความช่วยเหลือ บุคลากร	124 (33.79)	198 (53.95)	34 (9.26)	9 (2.45)	2 (0.54)	4.18	0.739	เห็นด้วย
4. ให้ความมั่นใจว่า บุคลากรจะได้รับ การเลื่อนขั้น	117 (31.88)	185 (50.41)	59 (16.08)	6 (1.63)	0 (0.00)	4.13	0.728	เห็นด้วย
5. จะตรวจสอบ การทำงานที่ผิดพลาด	91 (24.80)	234 (63.76)	36 (9.81)	6 (1.63)	0 (0.00)	4.12	0.632	เห็นด้วย
6. จะลงโทษบุคลากร หากปฏิบัติงาน ผิดพลาดร้ายแรง	84 (22.89)	198 (53.95)	45 (12.26)	32 (8.72)	8 (2.18)	3.87	0.939	เห็นด้วย
7. ประกาศความดี ความชอบเมื่อบุคลากร ปฏิบัติงานดีเด่น	150 (40.87)	185 (50.41)	31 (8.45)	1 (0.27)	0 (0.00)	4.32	0.635	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
8. สนับสนุนให้ ผู้ปฏิบัติงานแก้ไข ในสิ่งที่ล้มเหลว	119 (32.43)	225 (61.31)	21 (5.72)	0 (0.00)	2 (0.54)	4.25	0.607	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
9. จะไม่เข้ามาแก้ไข ปัญหา	26 (7.08)	107 (29.16)	57 (15.53)	145 (39.51)	32 (8.72)	2.86	1.142	ไม่แน่ใจ
10. ติดตามการทำงานของ บุคลากรอย่างใกล้ชิด	90 (24.52)	205 (55.86)	44 (11.99)	23 (6.27)	5 (1.36)	3.96	0.86	เห็นด้วย
รวมด้านภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน						4.02	0.469	เห็นด้วย

ภาวะผู้นำแบบปล่อย

ตามสบาย

1. ไม่สนใจในการทำงาน ของบุคลากร	10 (2.72)	28 (7.63)	41 (11.17)	182 (49.59)	106 (28.88)	2.06	0.975	ไม่เห็นด้วย
2. ไม่ชอบที่จะตัดสินใจ ในเรื่องที่สำคัญ	9 (2.45)	43 (11.72)	49 (13.35)	178 (48.50)	88 (23.98)	2.20	1.012	ไม่เห็นด้วย

ตารางที่ 9 (ต่อ)

(n=367)

ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)			
3. ละเอียดการปรับปรุง การพัฒนาวิธีการ ทำงาน	12 (3.27)	28 (7.63)	33 (8.99)	175 (47.68)	119 (32.43)	2.02	1.008	ไม่เห็นด้วย
4. หาผู้บริหารไม่พบ เมื่อต้องการจะปรึกษา เกี่ยวกับการทำงาน	15 (4.09)	46 (12.53)	36 (9.81)	172 (46.87)	98 (26.70)	2.20	1.094	ไม่เห็นด้วย
5. ปลดปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ตัดสินใจใน เรื่องต่าง ๆ แทน	13 (3.54)	25 (6.81)	53 (14.44)	195 (53.13)	81 (22.07)	2.17	0.965	ไม่เห็นด้วย
6. ไม่เข้าไปมีส่วนร่วม ทำงานกับบุคลากร	8 (2.18)	34 (9.26)	28 (7.63)	185 (50.41)	112 (30.52)	2.02	0.975	ไม่เห็นด้วย
7. มักหลีกเลี่ยงที่จะ เข้าไปเกี่ยวข้อง เมื่อเกิดปัญหา	15 (4.09)	23 (6.27)	31 (8.45)	166 (45.23)	132 (35.97)	1.97	1.032	ไม่เห็นด้วย
8. ไม่มีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	9 (2.45)	24 (6.54)	25 (6.81)	168 (45.78)	141 (38.42)	1.89	0.962	ไม่เห็นด้วย
9. ไม่ต้องการแสดง พรสวรรค์ของตนเอง ในรายงาน	6 (1.63)	28 (7.63)	45 (12.26)	169 (46.05)	119 (32.43)	2.00	0.950	ไม่เห็นด้วย
รวมด้านภาวะผู้นำ แบบปล่อยตามสบาย						2.06	0.842	ไม่เห็นด้วย
รวมภาวะผู้นำ แบบเต็มรูปแบบ						3.46	0.360	เห็นด้วย

จากตารางที่ 9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง กับด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเป็น 4.29 มีความคิดเห็นเห็นด้วย กับด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

มีค่าเฉลี่ยเป็น 4.02 และมีความคิดเห็นไม่เห็นด้วย กับด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีค่าเฉลี่ยเป็น 2.06

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น จำแนกตามความเครียดในการทำงาน

(n=367)

ความเครียด ในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความเครียด
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)			
ความกดดันด้านเวลา								
1. การทำงานกับ โรงเรียนทำให้ฉัน ไม่ค่อยมีเวลาทำ กิจกรรม	29 (7.90)	78 (21.25)	55 (14.99)	187 (50.95)	18 (4.90)	2.76	1.087	ปานกลาง
2. เวลาอยู่ที่บ้านฉันกลัว ที่จะรับโทรศัพท์ เพราะกลัวว่าจะเป็น เรื่องงาน	11 (3.0)	30 (8.17)	33 (8.99)	208 (56.68)	85 (23.16)	2.11	0.953	ต่ำ
3. ฉันรู้สึกว่าการฉันไม่เคย มีวันหยุด	11 (3.0)	66 (17.98)	50 (13.62)	190 (51.77)	50 (13.62)	2.45	1.031	ต่ำ
4. ฉันรู้สึกว่าการฉันทำงาน มากจนไม่มีเวลาไป เดินเล่น	14 (3.81)	50 (13.62)	42 (11.44)	213 (58.04)	48 (13.08)	2.37	0.999	ต่ำ
5. การทำงานกับโรงเรียน ทำให้ฉันไม่มีเวลา ให้กับครอบครัว	16 (4.36)	56 (15.26)	55 (14.99)	194 (52.86)	46 (12.53)	2.46	1.034	ต่ำ
6. ฉันมีงานที่ต้องทำมาก แต่มีเวลาน้อย	22 (5.99)	112 (30.52)	43 (11.72)	164 (44.69)	26 (7.08)	2.84	1.119	ปานกลาง
7. คนจำนวนมากใน ระดับเดียวกันกับฉัน ในโรงเรียนต้อง ทำงานกันอย่าง เหน็ดเหนื่อยอ่อนล้า	26 (7.08)	85 (23.16)	66 (17.98)	151 (41.14)	39 (10.63)	2.75	1.137	ปานกลาง

ตารางที่ 10 (ต่อ)

(n=367)

ความเครียด ในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความเครียด
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)			
8. ฉันรู้สึกว่าการทำงาน มากจนไม่มีเวลาไป เดินเล่น	14 (3.81)	50 (13.62)	42 (11.44)	213 (58.04)	48 (13.08)	2.37	0.999	ต่ำ
9. การทำงานกับโรงเรียน ทำให้ฉันไม่มีเวลา ให้กับครอบครัว	16 (4.36)	56 (15.26)	55 (14.99)	194 (52.86)	46 (12.53)	2.46	1.034	ต่ำ
10. ฉันมีงานที่ต้องทำมาก แต่มีเวลาน้อย	22 (5.99)	112 (30.52)	43 (11.72)	164 (44.69)	26 (7.08)	2.84	1.119	ปานกลาง
11. คนจำนวนมากใน ระดับเดียวกันกับฉัน ในโรงเรียนต้อง ทำงานกันอย่าง เหน็ดเหนื่อยอ่อนล้า	26 (7.08)	85 (23.16)	66 (17.98)	151 (41.14)	39 (10.63)	2.75	1.137	ปานกลาง
12. บ่อยครั้งที่ฉันรู้สึก เหมือนกับว่าได้ แต่งงานกับโรงเรียน	34 (9.26)	77 (20.98)	48 (13.08)	162 (44.14)	46 (12.53)	2.70	1.2	ปานกลาง
รวมความกดดันด้านเวลา						2.56	0.812	ต่ำ
ความวิตกกังวล								
1. ฉันทำงานมากกว่า ที่ควรทำ	34 (9.26)	102 (27.79)	80 (21.80)	132 (35.97)	19 (5.18)	3.00	1.104	ปานกลาง
2. ฉันรู้สึกกังวลใจจาก ผลงานของฉัน	14 (3.81)	79 (21.53)	64 (17.44)	168 (45.78)	42 (11.44)	2.60	1.063	ต่ำ
3. บางครั้งฉันรู้สึก แน่นหน้าอก เมื่อฉัน คิดถึงเรื่องงาน	12 (3.27)	49 (13.35)	56 (15.26)	177 (48.23)	73 (19.89)	2.32	1.040	ต่ำ
4. บ่อยครั้งที่ฉันต้อง ทำงานอย่างหนัก เกินกำลัง	28 (7.63)	75 (20.44)	60 (16.35)	167 (45.50)	37 (10.08)	2.70	1.132	ปานกลาง
รวมความวิตกกังวล						2.66	0.830	ปานกลาง
ความเครียดในการทำงาน						2.61	0.791	ปานกลาง
รวม								

จากตารางที่ 10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเครียดในการทำงานรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเป็น 2.61 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเครียดในการทำงานด้านความกดดันด้านเวลา และความวิตกกังวล อยู่ในระดับต่ำ และปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 2.56 และ 2.66 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น จำแนกตามความผูกพัน
ต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ ผูกพัน ต่อองค์กร
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)			
1. เต็มใจที่จะทำงานให้ มากกว่าปกติเพื่อ ช่วยเหลือองค์กรประสบ ความสำเร็จ	127 (34.60)	215 (58.58)	22 (5.99)	2 (0.54)	1 (0.27)	4.27	0.618	สูงมาก
2. มักพูดให้เพื่อนฟังว่า องค์กรนี้เป็นองค์กร ที่ควรร่วมทำงานด้วย อย่างยิ่ง	97 (26.43)	201 (54.77)	63 (17.17)	6 (1.63)	0 (0.00)	4.06	0.706	สูง
3. ท่านรู้สึกจงรักภักดี ต่อองค์กรน้อยมาก	79 (21.53)	179 (48.77)	41 (11.17)	41 (11.17)	27 (7.36)	3.66	1.15	สูง
4. เต็มใจยอมรับทำงาน เกือบทุกประเภท เพื่อที่จะรักษา สถานภาพการทำงาน ในองค์กรนี้	114 (31.06)	206 (56.13)	32 (8.72)	12 (3.27)	3 (0.82)	4.13	0.765	สูง
5. ค่านิยมของท่าน คล้ายคลึงกับค่านิยม ขององค์กร	42 (11.44)	198 (53.95)	111 (30.25)	13 (3.54)	3 (0.82)	3.72	0.744	สูงมาก
6. รู้สึกภูมิใจที่จะบอกให้ ใคร ๆ ทราบว่าท่าน ทำงานในองค์กรนี้	133 (36.24)	206 (56.13)	20 (5.45)	5 (1.36)	3 (0.82)	4.26	0.693	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ ผูกพัน ต่อองค์กร
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)			
7. พร้อมที่จะย้ายไป ทำงานในองค์กรอื่น แม้ว่าจะได้ทำงานใน ตำแหน่งและเงินเดือน ไม่สูงกว่าที่ท่านได้รับ	56 (15.26)	148 (40.33)	110 (29.97)	41 (11.17)	12 (3.27)	3.53	0.988	สูง
8. องค์กรแห่งนี้สร้าง แรงบันดาลใจอย่าง แท้จริงให้ท่านแสดง ความสามารถใน การทำงาน	62 (16.89)	220 (59.95)	69 (18.80)	12 (3.27)	4 (1.09)	3.88	0.757	สูง
9. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องการทำงาน อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ ท่านลาออกจาก องค์กรนี้ได้	44 (11.99)	177 (48.23)	92 (25.07)	40 (10.90)	14 (3.81)	3.54	0.968	สูง
10. ท่านรู้สึกภูมิใจอย่าง มากที่เลือกเข้าทำงาน ในองค์กรนี้	102 (27.79)	214 (58.31)	42 (11.44)	6 (1.63)	3 (0.82)	4.11	0.722	สูง
11. การทำงานอยู่ใน องค์กรนี้ต่อไป โดยไม่มีกำหนด ไม่สร้างประโยชน์ อะไรให้ท่านมากนัก	18 (4.90)	70 (19.07)	92 (25.07)	151 (41.14)	36 (9.81)	2.68	1.045	ปานกลาง
12. บ่อยครั้งที่ท่าน ไม่เห็นด้วยกับ นโยบายสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับพนักงาน ขององค์กรแห่งนี้	21 (5.72)	112 (30.52)	101 (27.52)	122 (33.24)	11 (3.00)	3.03	0.994	ปานกลาง

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ ความ ผูกพัน ต่อองค์กร
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			
	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)	(ร้อยละ)			
13. ท่านมีความห่วงใยต่อ อนาคตขององค์กร แห่งนี้มาก	5 (1.36)	32 (8.72)	60 (16.35)	181 (49.32)	89 (24.25)	2.14	0.928	ต่ำ
14. องค์กรแห่งนี้เป็น องค์กรที่ดีที่สุด ที่น่าร่วมงาน	109 (29.70)	180 (49.05)	57 (15.53)	19 (5.18)	2 (0.54)	4.02	0.843	สูง
15. การตัดสินใจเข้าร่วม ทำงานกับองค์กรนี้ เป็นการตัดสินใจ ที่ผิดพลาด	140 (38.15)	180 (49.05)	34 (9.26)	10 (2.72)	3 (0.82)	4.21	0.784	สูงมาก
ความเชื่อถือการยอมรับ เป้าหมายและค่านิยม ขององค์กร						3.76	0.482	สูง
ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายาม						3.73	0.460	สูง
ความปรารถนาที่จะ พยายามรักษาความเป็น สมาชิกขององค์กร						3.41	0.588	สูง
รวมความผูกพันต่อ องค์กร						3.63	0.325	สูง

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย เป็น 3.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะ ทุ่มเทความพยายาม และด้านความปรารถนาที่จะพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรด้วย ค่าเฉลี่ย 3.76 3.73 และ 3.41 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

การปรับปรุงข้อมูล

เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถาม มีการกระจายมากในคำถามบางข้อ จึงต้องจัดกลุ่มข้อมูลใหม่ เพื่อให้เครื่องมือทางสถิติได้แก่ ค่า t-test, F-test สามารถทดสอบได้ ผู้ศึกษาจึงได้ปรับปรุงข้อมูลใหม่ ดังนี้

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบข้อมูลเดิมกับข้อมูลที่ปรับปรุงใหม่

(n=367)

		ข้อมูลเดิม		ข้อมูลที่ปรับปรุง		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
		(ราย)		(ราย)		
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	49	13.35	ต่ำกว่าปริญญาตรี	49	13.35
	ปริญญาตรี	289	78.75	ปริญญาตรี/สูงกว่า- ปริญญาตรี	318	86.65
	ปริญญาโท	28	7.63			
	ปริญญาเอก	1	0.27			

ในส่วนนี้ผู้ศึกษาทำการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสถิติ t-test ใช้ในการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ 2 ตัว และค่าสถิติ F-test ใช้ในการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีมากกว่า 3 ตัว ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 13 ความแตกต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็น จำแนกตามเพศและการทดสอบสมมติฐาน

ความผูกพันต่อองค์การ	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	(n=40)		(n=327)			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ความเชื่อถือ	3.74	0.473	3.76	0.483	-0.249	0.911
ความเต็มใจ	3.85	0.419	3.72	0.463	1.689	0.775
ความปรารถนา	3.22	0.521	3.44	0.592	-2.288	0.520
ความผูกพันต่อองค์การรวม	3.60	0.311	3.64	0.327	-0.701	0.887

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 13 พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านของความผูกพันต่อองค์การ พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ในทุกด้าน และเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ย 3.64 และเพศชายมีค่าเฉลี่ย 3.60

สมมติฐานที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 14 ความแตกต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็น จำแนกตามอายุ และการทดสอบสมมติฐาน

ความผูกพันต่อองค์การ	อายุ						F	Sig.
	ต่ำกว่า 30 ปี		30-45 ปี		สูงกว่า 45 ปี			
	(n=78)		(n=153)		(n=136)			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ความเชื่อถือ	3.66	0.466	3.73	0.529	3.84	0.420	3.921	0.021*
ความเต็มใจ	3.58	0.460	3.77	0.465	3.79	0.438	5.782	0.003*
ความปรารถนา	3.25	0.654	3.32	0.539	3.62	0.546	14.340	0.000*
ความผูกพันต่อองค์การรวม	3.50	0.290	3.60	0.325	3.75	0.308	17.480	0.000*

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 14 พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้วยค่า Sig. เท่ากับ 0.000 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านของความผูกพันต่อองค์การ พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันในด้านความเชื่อถือ ความเต็มใจ และความปรารถนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้วยค่า Sig. เท่ากับ 0.021 0.003 และ 0.000 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับความคิดเห็น จำแนกตามอายุและการทดสอบสมมติฐาน

ความผูกพัน ต่อองค์กร	(I) อายุ	(J) อายุ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ความเชื่อถือ	ต่ำกว่า 30 ปี	30-45 ปี	-0.069	0.066	0.303
		สูงกว่า 45 ปี	-0.180*	0.068	0.008
	30-45 ปี	สูงกว่า 45 ปี	-0.111*	0.056	0.049
ความเต็มใจ	ต่ำกว่า 30 ปี	30-45 ปี	-0.186	0.063	0.003*
		สูงกว่า 45 ปี	-0.207	0.065	0.001*
	30-45 ปี	สูงกว่า 45 ปี	-0.020	0.054	0.703
ความปรารถนา	ต่ำกว่า 30 ปี	30-45 ปี	-0.065	0.079	0.411
		สูงกว่า 45 ปี	-0.368	0.081	0.000*
	30-45 ปี	สูงกว่า 45 ปี	-0.303	0.067	0.000*
ความผูกพันต่อ องค์กรรวม	ต่ำกว่า 30 ปี	30-45 ปี	-0.107	0.043	0.014*
		สูงกว่า 45 ปี	-0.251	0.044	0.000*
	30-45 ปี	สูงกว่า 45 ปี	-0.145	0.037	0.000*

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านความเชื่อถือ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และ 30-45 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อถือ ที่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุสูงกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านความเต็มใจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจ ที่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 30-45 ปี และสูงกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านความปรารถนา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และ 30-45 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนา ที่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุสูงกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความผูกพันต่อองค์กรรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรรวม ที่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 30-45 ปี และสูงกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 30-45 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรรวม ที่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุสูงกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 16 ความแตกต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็น จำแนกตามระดับการศึกษา และการทดสอบสมมติฐาน

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับการศึกษา				t	Sig.
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี/สูงกว่า			
			ปริญญาตรี			
	(n=49)		(n=318)			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ความเชื่อถือ	3.63	0.335	3.78	0.498	-2.664	0.025*
ความเต็มใจ	3.61	0.424	3.75	0.463	-2.088	0.654
ความปรารถนา	3.44	0.619	3.41	0.584	-0.842	0.477
รวมความผูกพันต่อองค์กร	3.40	0.285	3.52	0.367	-2.137	0.604

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านของความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ในด้านความเชื่อถือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้วยค่า Sig. เท่ากับ 0.025

สมมติฐานที่ 1.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 17 ความแตกต่างค่าเฉลี่ยความคิดเห็น จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และการทดสอบสมมติฐาน

ความผูกพันต่อองค์กร	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน						F	Sig.
	น้อยกว่า 5 ปี		5-15 ปี		มากกว่า 15 ปี			
					ขึ้นไป			
	(n=99)		(n=123)		(n=145)			
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.		
ความเชื่อถือ	3.62	0.500	3.76	0.506	3.84	0.427	6.011	0.003*
ความเต็มใจ	3.58	0.441	3.78	0.442	3.81	0.465	8.424	0.000*
ความปรารถนา	3.33	0.590	3.30	0.602	3.57	0.544	8.607	0.000*
รวมความผูกพันต่อองค์กร	3.51	0.318	3.61	0.307	3.74	0.314	15.726	0.000*

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 17 พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้วยค่า Sig. เท่ากับ 0.000 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านของความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ในด้านความเชื่อถือ ความเต็มใจ และความปรารถนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้วยค่า Sig. เท่ากับ 0.003 0.000 0.000 และ 0.000 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ระดับความคิดเห็น จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และการทดสอบสมมติฐาน

ความผูกพัน ต่อองค์กร	(I) ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน	(J) ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
ความเชื่อถือ	น้อยกว่า 5 ปี	5-15 ปี	-0.140*	0.064	0.029
		มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	-0.214*	0.062	0.001
	5-15 ปี	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	-0.074	0.058	0.206
ความเต็มใจ	น้อยกว่า 5 ปี	5-15 ปี	-0.198*	0.061	0.001
		มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	-0.227*	0.059	0.000
	5-15 ปี	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	-0.029	0.055	0.604
ความปรารถนา องค์การรวม	น้อยกว่า 5 ปี	5-15 ปี	0.034	0.078	0.661
		มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	-0.235*	0.075	0.002
	5-15 ปี	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	-0.269*	0.071	0.000
ความผูกพันต่อ องค์กรรวม	น้อยกว่า 5 ปี	5-15 ปี	-0.101*	0.042	0.017
		มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	-0.225*	0.041	0.000
	5-15 ปี	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	-0.124*	0.038	0.001

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านความเชื่อถือ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อถือ ที่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-15 ปี และมากกว่า 15 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านความเต็มใจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจ ที่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-15 ปี และมากกว่า 15 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านความปรารถนา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี และ 5-15 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนา ที่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านความผูกพันต่อองค์กรรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรรวม ที่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-15 ปี และมากกว่า 15 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-15 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรรวม ที่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและการทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัยภาวะผู้นำ		ความผูกพันต่อองค์กร			
		ความเชื่อถือ	ความเต็มใจ	ความปรารถนา	ความผูกพันต่อ องค์กรรวม
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Pearson Correlation	0.329**	0.365**	0.113*	0.403**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.031	0.000
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	Pearson Correlation	0.283**	0.328**	-0.078	0.247**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.136	0.000
ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	Pearson Correlation	-0.020	0.028	-0.468**	-0.279**
	Sig. (2-tailed)	0.709	0.597	0.000	0.000

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 19 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กรรวม ($r = 0.403$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อถือ ความเต็มใจ และความปรารถนา ($r = 0.329, 0.365$ และ 0.113 ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรรวม ($r = 0.247$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อถือ และความเต็มใจ ($r = 0.283$ และ 0.328 ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรรวม ($r = 0.279$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนา ($r = 0.468$ ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านความเครียดในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความเครียดในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและการทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัยด้านความเครียดในการทำงาน		ความผูกพันต่อองค์กร			
		ความเชื่อถือ	ความเต็มใจ	ความปรารถนา	ความผูกพันต่อ องค์กรรวม
ความกดดันด้านเวลา	Pearson Correlation	-0.025	0.047	-0.445**	-0.259**
	Sig. (2-tailed)	0.627	0.370	0.000	0.000
ความวิตกกังวล	Pearson Correlation	0.012	0.094	-0.427**	-0.208**
	Sig. (2-tailed)	0.826	0.073	0.000	0.000
ปัจจัยด้านความเครียด	Pearson Correlation	-0.007	0.073	-0.452**	-0.242**
ในการทำงานรวม	Sig. (2-tailed)	0.894	0.162	0.000	0.001

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างปัจจัยด้านความเครียดในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า

ความเครียดในการทำงานด้านความกดดันด้านเวลา มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรรวม ($r = 0.259$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความเครียดในการทำงานด้านความกดดันด้านเวลา มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนา ($r = 0.445$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความเครียดในการทำงานด้านความวิตกกังวล มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรรวม ($r = 0.208$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความเครียดในการทำงานด้านความวิตกกังวล มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนา ($r = 0.427$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความเครียดในการทำงานรวม มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรรวม ($r = 0.242$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความเครียดในการทำงานรวม มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนา ($r = 0.452$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

ความผูกพันต่อองค์กร	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
ความเชื่อถือ	-	✓	✓	✓
ความเต็มใจ	-	✓	-	✓
ความปรารถนา	-	✓	-	✓
ความผูกพันต่อองค์กรรวม	-	✓	-	✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง Significant ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรรวม เมื่อพิจารณารายด้านยังพบว่า อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อถือ ความเต็มใจ และความปรารถนาสำหรับเพศ และระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรรวม แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับการศึกษามีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อถือ

ตารางที่ 22 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

ปัจจัยภาวะผู้นำ	ความผูกพันต่อองค์กร			
	ความเชื่อถือ	ความเต็มใจ	ความปรารถนา	ความผูกพันต่อ องค์กรรวม
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	-	✓
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	✓	✓	-	✓
ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-	-	✓	✓
ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ	✓	✓	✓	-

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง Significant ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 22 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือ ด้านความเต็มใจ และด้านความปรารถนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 23 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

ปัจจัยด้านความเครียด ในการทำงาน	ความผูกพันต่อองค์กร			
	ความเชื่อถือ	ความเต็มใจ	ความปรารถนา	ความผูกพันต่อ องค์กรรวม
ความกดดันด้านเวลา	-	-	✓	✓
ความวิตกกังวล	-	-	✓	✓
ปัจจัยด้านความเครียด ในการทำงานรวม	-	-	✓	✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง Significant ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตารางที่ 23 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า ปัจจัยด้านความเครียดในการทำงานรวม มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านความปรารถนา และความผูกพันองค์กรรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อวิจารณ์

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม และด้านความปรารถนาที่จะพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรรวม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิศิษฐศักดิ์ เสวตนันท์ (2543) เรื่อง ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง และจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ ตัวแปร เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กฤษดา มังคะตา (2548) ที่พบว่า อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 1

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์การรวมอยู่ในระดับสูง และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การรวม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อรพรรณ วงศ์ศิริเดช (2544) เรื่อง ความผูกพันของพนักงานซีดีเบงก์ ประเทศไทย โดยสุ่มจำนวนตัวอย่าง 311 ตัวอย่างของธนาคารซีดีเบงก์ ประเทศไทย จากผลการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ และขัดแย้งกันในเรื่องระดับความผูกพันต่อองค์การรวมของกลุ่มตัวอย่าง อยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์การรวมอยู่ในระดับสูง และมีความเครียดในการทำงานรวมปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเครียดในการทำงานด้านความกดดันด้านเวลาต่ำ และความวิตกกังวลปานกลางด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ศิวพร เล็งไพบูลย์ (2545) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเครียดในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสำรองที่นั่งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 120 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสำรองที่นั่งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง และมีความเครียดในการทำงานในระดับปานกลาง

จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การรวม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประทานพร ทองเขียว (2546); Keegan and Denhartog (2004); Walumbwa and Lawler (2005); Dunn, Dastoor, and Sims (2012) ที่พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยด้านความเครียดในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการศึกษาเชิงสำรวจ (Exploratory research) ด้วยการตรวจสอบเอกสารและผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง (Literature review) และการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้วิธีสำรวจ (Survey method) ด้วยการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 367 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาใช้การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติอนุมานใช้ การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกลุ่มของลักษณะส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การ โดยทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Compare mean) 2 กลุ่มด้วย t-test และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปด้วย F-test โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE-Way ANOVA) และ LSD การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกลุ่มของความเครียดในการทำงาน ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การ วิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ผลการศึกษา ดังนี้

ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 327 คน และเพศชาย จำนวน 40 คน มีอายุระหว่าง 30-45 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ผลการศึกษาด้านภาวะผู้นำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่งกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเป็น 4.29 มีความคิดเห็นเห็นด้วย กับด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าเฉลี่ยเป็น 4.02 และมีความคิดเห็นไม่เห็นด้วย กับด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีค่าเฉลี่ยเป็น 2.06

ผลการศึกษาปัจจัยด้านความเครียดในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเครียดในการทำงานรวมอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเครียดในการทำงานด้านความกดดันด้านเวลา และความวิตกกังวลอยู่ในระดับต่ำและปานกลาง

ผลการศึกษาปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือการยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม และด้านความปรารถนาที่จะพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐานสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรรวม เมื่อพิจารณารายด้านยังพบว่า อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อถือ ความเต็มใจ และความปรารถนาสำหรับเพศ และระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรรวม แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับการศึกษามีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเชื่อถือ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือ ด้านความเต็มใจ และด้านความปรารถนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า ปัจจัยด้านความเครียดในการทำงานรวม มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านความปรารถนา และความผูกพันต่อองค์กรรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษารั้งนี้

1. จากการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่มีความผูกพันต่อองค์กรรวมอยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อถือการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม แต่ด้านความปรารถนาที่จะพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร มีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำที่สุดในรายด้านที่กล่าวมาข้างต้น ในเรื่องพร้อมที่จะย้ายไปทำงานในองค์กรอื่น ถึงแม้ว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและเงินเดือนไม่สูงกว่าที่ได้รับในปัจจุบันมากนัก และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการทำงานเพียงเล็กน้อยอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ลาออกจากองค์กรนี้ได้ ดังนั้นองค์กรควรให้ความสนใจในเรื่องค่าตอบแทนและแรงจูงใจอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินให้มากขึ้น โดยอาจปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทนให้เป็นที่จูงใจและมีความเหมาะสมกับความต้องการและลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบ

2. จากการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ด้านอายุสูงกว่า 45 ปี และด้านระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้าน ความปรารถนาที่จะพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสนใจหรือความสำคัญ กับบุคลากรหรือคุณครูในโรงเรียนอนุบาลที่มีอายุสูงกว่า 45 ปี และมีระยะเวลาปฏิบัติงานกับโรงเรียนที่ยาวนานเกินกว่า 15 ปีขึ้นไป ควรจะมีรางวัลหรือผลตอบแทนที่มีลักษณะคล้ายกับการให้บำเหน็จบำนาญของทางราชการแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานจนเกษียณอายุการทำงาน เพราะถือว่าบุคคลกลุ่มนี้มีความผูกพันไม่เปลี่ยนสถานที่ในการปฏิบัติงาน

3. จากการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรในโรงเรียนอนุบาล แต่ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์กรรวม ดังนั้นลักษณะของผู้นำในการทำงานที่เหมาะสมนำมาใช้ในการเป็นผู้นำในโรงเรียนอนุบาลควรมีลักษณะเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ตามการใช้ความพยายามในการที่จะทำงานในระดับสูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจใน

ของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร และผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน

4. จากการศึกษาปัจจัยด้านความเครียดในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความเครียดในการทำงาน เกิดจากความรู้สึกอันเป็นผลมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ ปริมาณงานที่มากเกินไป ความรู้สึกไม่มั่นคงในงานอาชีพ ความสับสนและความขัดแย้งในบทบาท สถานะการทำงานที่ไม่ดี งานที่ต้องรับผิดชอบสูง และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่ไม่ดี ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้บุคคลเกิดความกดดัน มีผลทำให้เจ็บป่วยทางร่างกายและสุขภาพจิต จากงานวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความเครียดในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านความปรารถนาที่จะพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารในโรงเรียนควรจัดให้มีกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ ที่ผ่อนคลายความเครียด ที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำวันให้กับบุคลากรของโรงเรียนเพราะความเครียดของบุคลากรจะทำให้ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรลดน้อยลง

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรโรงเรียนอนุบาล ในเชิงคุณภาพ และนำมาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลทางพฤติกรรมที่เป็นจริง
2. ควรมีการศึกษาซ้ำในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรหลังจากระยะเวลาผ่านไป 6 เดือน เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับผลในครั้งแรก
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของบุคลากรโรงเรียนอนุบาล เช่น วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือสุขภาพจิต เป็นต้น

4. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของบุคลากร
โรงเรียนในระดับประถมศึกษา หรือระดับมัธยมศึกษา เพื่อนำผลที่ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบหา
แนวทางในการพัฒนาสร้างความผูกพันขององค์การต่อไป



เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กรวรรณ คู่อ่อน. 2548. ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงาน
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. 2542. คู่มือคลายเครียด. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุม
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กฤตยา รัชตสวรรค์, ชมพูนุท จักรเพชร และ จันทิมา ธนาไพศาล. 2550. ภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อ
ความผูกพันและประสิทธิภาพต่อองค์กร โดยมีตัวแบบหน้าที่ทางสังคม และ/หรือมีความผูกพัน
ต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมโยง : กรณีศึกษาบริษัท บริหารสินทรัพย์ A.B.C. จำกัด.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กฤษดา มังคะตา. 2548. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

กิตติพงษ์ เชี่ยวรุ่งโรจน์. 2548. ความสุขและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียดจากการทำงาน
และภาวะเบื่อหน่ายในพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).
วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ขนิษฐา บุญแสง. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความรู้ในการดูแลผู้สูงอายุ
ทัศนคติต่อการดูแลผู้สูงอายุกับความเครียดในงานของพี่เลี้ยงผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์
คนชรา. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จันทนา ศิริวัฒน์. 2548. ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรครูโรงเรียนอนุบาลร่มไม้.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทิมา หิงสุวรรณ. 2533. รูปแบบการนำ การควบคุมสถานการณ์ความเครียดในการทำงานและ
สุขภาพร่างกายและจิตใจของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเอกชน. วิทยานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉันทนิช อ้วนนนท์. 2543. การพัฒนาบุคลิกภาพ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ชัยสิทธิ์ วุฒิพงศ์วรกิจ. 2543. ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการพยาบาล: กรณีศึกษา
โรงพยาบาลตากสิน. การศึกษาค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาญวุฒิ บุญชม. 2553. ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลาม
สันติชน. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาศักดิ์, สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทอรุ่ง กลิ่นศรีสุข. 2552. ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน:
กรณีศึกษาธุรกิจให้บริการของการสื่อสารโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธมลวรรณ แก้วจำรัส. 2548. ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทแพคเกจ จำกัด.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาศักดิ์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสนอมใจ. 2547. การจัดการ. กรุงเทพมหานคร:
ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ดวงรัตน์ จินตชาติ. 2546. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การค้าของครูสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นงเยาว์ แก้วมรกต. 2542. ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นุชรรัตน์ สิริประภาวรรณ. 2542. ปัจจัยที่มีผลต่อความเครียดในการทำงานของผู้พิพากษาในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. อ้างใน C. L. Cooper and M. J. Smith. 1985. **Job stress and blue collar work.** New York: Wiley.

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. จิตวิทยาการบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ประทานพร ทองเขียว. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ปานรดา ปัญญาราชภู. 2550. การศึกษาความเครียด วิธีการจัดการความเครียดและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเครียด ในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พินิจ พวงดอก. 2541. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมสื่อสารทหารอากาศ. การศึกษาค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พัชรินทร์ มั่นเสมอ. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจากการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดภาวะเครียดจากการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมเผชิญความเครียดของพยาบาลในหอผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พัชรินทร์ สุตนต์ปฤดา. 2535. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจากการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดภาวะเครียดจากการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมเผชิญความเครียดของพยาบาลในหอผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ไพฑูรย์ สีนารถน์. 2547. ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์: ความจำเป็นในยุคแห่งการแข่งขัน. น. 28-37. ใน พรชูลี อาชวบำรุง (บรรณาธิการ). ภาวะผู้นำและหลักการการบริหารการศึกษายุคใหม่, กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชนธการพิมพ์ จำกัด.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2546. ภาวะผู้นำ. คณะสังคมศาสตร์. (อัคราณา)

รัตติพร พนพิเชษฐกุล. 2544. ความเครียดและคุณภาพชีวิตในการทำงาน: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ลัษณา พลอยล้อมแสง. 2543. ภาวะเครียดและพฤติกรรมเผชิญความเครียดของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติในแผนกผู้ป่วยใน โรงพยาบาลสวนปรุง. นนทบุรี: กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.

วิศิษฐ์ศักดิ์ เสวตนันท์. 2543. ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารออมสิน: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วิโรจน์ สารัตนะ. 2547. ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร.
วารสารศึกษาศาสตร์. 27 (2547): 40-52.

ศจีพร พันธุ์ลาภ. 2553. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร บริษัท
พานาโซนิคอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

คันสนีย์ เตชะลาภอำนาจ. 2544. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน
ศึกษาเฉพาะกรณี: พนักงานโรงแรมโอโนมา กรุงเทพฯ. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิวพร เล็งไพบูลย์. 2545. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานความเครียด
ในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำรองที่นั่งของบริษัทการบินไทย
จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศุภรัตน์ ทรายทอง. 2556. การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการและความผูกพันต่อโรงเรียน
ของครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองตะกั่วป่า อำเภอตักั่วป่า จังหวัดพังงา. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

สมชื่น นาคพลั้ง. 2547. ความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบริษัทอิวเลตต์ แพลการ์ด
(ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สินีนานู จิตต์ภักดี. 2540. ภาวะเครียดและปัจจัยจากลักษณะงาน ที่ทำให้เกิดความเครียดของ
พยาบาลที่ปฏิบัติงานโรงพยาบาลสวนปรง. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สิริภรณ์ หันพงศ์กิตติกุล. 2542. แหล่งความเครียดในงานของพยาบาลประจำโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยราช
นครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุกัญญา ชุ่นจิตต์. 2523. ความเครียดของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศิริราช.
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนันทา เหาប់ดี. 2545. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร: กรณีศึกษาธนาคาร
ทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุวรรณ พรหมทอง. 2551. ผลกระทบของความเครียดในการทำงาน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร
และประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปรัชญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบัญชี, มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.

สุพัตรา ชัยน้อม. 2555. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อ
องค์กร: กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล” วารสารวิจัย มสส สาขามนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์ (Online). www.tci-thaijo.org/index.php/sduhs/article/view/5054/4432,
26 เมษายน 2556.

อรรณ วงศ์ศิริเดช. 2544. ความผูกพันของพนักงานธนาคารชาติแห่งประเทศไทย.
วิทยานิพนธ์ปรัชญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

Allen, N. J. and J. P. Meyer. 1990. “The Measurement and Antecedents of affective,
Continuance and Normative Commitment to the Organization”. **Journal of
Occupational Psychology**. 63: 1-18.

- Allen, N. J. and J. P. Meyer. 1990. The Measurement and Antecedents of affective. Continuance and Normative Commitment to the Organizations. **Journal of Occupational Psychology**. 63 (June 1990): 1-18.
- Angle, H. L. and J. L. Perry. 1981. "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness". **Administrative Science Quarterly**. 26 (1981): 1-13.
- Barak, M. E. M., A. Levis, J. A. Nissly and C. J. Lane. 2006. "Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions". **Children and Youth Services Review**. 28: 548-577.
- Bass, B. M. 1985. **Leadership and performance beyond exceptions**. New York: Free Press.
- _____. 1996. **A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership**. Virginia: US. Army Research for Behavioral and Social Science.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. 1994. **Improving Organizational through Transformational Leadership**. California: SAGE Publication Ltd.
- Becker, H. S. 1960. "Note on the concept of commitment". **American Journal of Sociology**. 66: 34-40.
- Buchanan II, B. 1974. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization". **Administrative Science Quarterly**. 19 (4): 533-543.
- _____. 1974. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Manager in Work Organization". **Administrative Science Quarterly**. 19 (March 1974): 533.

- Bycio, P., R. D. Hackett and J. S. Allen. 1995. Further assessments of Bass's 1985 conceptualization of transactional and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**. 80 (4): 468-478.
- Cherrington, J. D. 1994. **Organization Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance**. Boston: Allyn and Bcon, Inc.
- Coopper, C. L. and J. Marshall. 1976. "Occupational Source of Stress". **Journal of Occupational Psychology**. 495: 11-28.
- Cooper, C. L. and M. J. Smith. 1976. **Jobs stress and blue collar work**. New York: John Wiley.
- Cristiana, C. C. 2012. "Occupational stress and organizational commitment in Romanian public organization". **Procedia-Social And Behavioral Sciences** 33 (PSIWORLD 2011): 1077-1081. Science Direct, EBSCO host (accessed February 13, 2013).
- Daft, L. 1999. **Leadership: Theory and practice**. Orlando: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- Decotiis, T. A. and T. P. Summers. 1987. **A Path Analysis of Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Human Relations**. 40 (February 1987): 445-470.
- Dubrin, A. J. 1990. **Effective business psychology**. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Dunn, M. W., B. Dastoor and R. L. Sims. 2012. "Transformational leadership and organizational commitment: A cross-cultural perspective". **Journal of Multidisciplinary Research (1947-2900)**. 4 (1): 45-60.

Ellett, A. J., J. I. Ellis, M. Tonya, T. M. Westbrook and D. Dews. 2007. "A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover". **Children and Youth Services Review**. 29: 264-281.

Elizur, D. and M. Koslowsky. 2001. "Value and organizational commitment".

International journal of manpower. 22: 593-599.

Fan-Yun, P. 2012. Professional Commitment of Informational Technology Employees under Depression Environments. **International Journal of Electronic Management**. 10 (1): 17.

Frain, M. and M. Valiga. 1981. **The multiple dimensions of stress: Coping with stress**. Rockville. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. 1967. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill.

French, W. 1964. The Personal Management Process. **Human Resources Administration**. Boston : Houghton Mifflin Company.

Glimer, V. H. B. 1967. **Applied Psychology**. New York: McGraw-Hill Book Company.

Gubman, E. L. 1998. **The talent solution: aligning strategy and people to achieve extraordinary results**. New York: McGraw-Hill.

Helen, M. A. and X. Wang. 2006. "Stress at work: Linear and curvilinear effects of psychological-, Job-, and organizational-related factors: An exploratory study of Trinidad and Tobago". **International journal of stress management**. 13: 476-493.

Hersey, P. and K. H. Blanchard. 1996. **Management of organizational behavior**. 7th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Hoy, W. K. and C. G. Miskel. 2001. **Educational administration: Theory research and practice**. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hsu, H. C., Y. W. Kung, H. C. Huang, P. Y. Ho, Y. Y. Lin, and W. S. Chen. 2007. "Work stress among nursing home care attendants in Taiwan: A questionnaire survey". **International journal of nursing studies**. 44: 736-746.
- Hreeniak, L. and J. Alutto. 1972. "Personal and Role-related Factor in the Department of Organization Commitment". **Administrative Science Quarterly**. 17 (December 1972): 555-573.
- Hrebiniak, L. G. and J. A. Alutto. 1972). "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment". **Administrative Science Quarterly**. 17 (1): 555-573.
- Hrebiniak, L. and J. Alutto. 1972. "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment". **Administrative Science Quarterly**. 17 (December 1972): 555-572.
- Kanter, R. M. 1968. "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Uitpian Communities". **American Sociological Review**. 33 (4): 499-517.
- Keegan, A. E. and D. N. Den Hartog. 2004. Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. **International Journal of Project Management**. 22 (8): 609-617.
- Ko, J. W. and Y. H. Yom. 2003. **The role of social support in the relationship between job stress and job satisfaction/organizational commitment**. Department of urban administration, Anyang University, Korea.

- Larzarus, R. S. and S. Folkman. 1984. **Stress, appraisal and coping**. New York: Springer Publishing.
- Lunenburg, F. C. and A. C. Ornstein. 2000. Educational administration: Concept and practices. 3rd ed. Belmont: Wadsworth.
- Lussier, R. N. and C. F. Achua. 2001. Leadership: Theory, application, skill development. Ohio: South-Western College.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. 1990. A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**. 108 (2): 171-194.
- Margolis, B., W. Krose and R. Quinn. 1974. "Job stress: Anunlisted occupational hazard". **Journal of Occupational Medicine**. 16: 654-661.
- Melcrum. 2005. **Employee Engagement: How to build a high performance workforce** (Online). www.leader-values.com, June 12, 2011.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen. 1997. **Commitment in the workplace: Theory research and application**. CA: Sage Publication.
- Miner, J. B. 1992. **Industrial-Organization Psychology**. New York: The State University of New York at Baffalo.
- Mowday, R. M., L. M. Porter and R. M. Steers. 1982. **Employee-organizational linkages: The psychology of commitment absenteeism and turnover**. New York: Academic Press.
- Moorhead, G. and R. W. Griddin. 1998. **Organizational Behavior**. Boston and New York: Houghton Mifflin Company.

Omolara, B. E. 2008. **Influence of work related stress on organization commitment at olabisi onabanjo university ago iwoye ogun state Nigeria.** Institute of education, olabisi onabanjo university ago-iwoye ogun state Nigeria

Othman, J., K. A. Mohammed, and J. L. D'Silva. 2013. "Does a transformational and transactional leadership style predict organizational commitment among public university lectures in Nigeria?." **Asia Social Science.** 9 (1): 165-170.

Parker, D. F. and T. A. DeCotiis. 1983. "Organizational determinants of job stress". **Organizational Behavior and Human Performance.** 32: 160-177.

Porter, Liman and others. 1974. "Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians". **Journal of Applied Psychology.** 59 (October 1974): 603-609.

Porter, L.W. and F. J. Smith. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among psychiatric techniques". **Journal of Applied Psychology.** 59: 603-609.

Reddin, W. 1970. **Managerial effectiveness.** New York: McGraw-Hill.

Robbins, J. 2008. **Organizational Behavior.** 13th ed. New York: McGraw-Hill.

Robbins, S. P. 1998. **Organization Behavior.** 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.

_____. 2000. **Organizational Behavior.** 9th ed. New Jersey: Prentice Hall

_____ and M. Coulter. 2003. **Management.** New Jersey: Prentice Hall.

Seashore, S. E. and T. D. Thomas. 1975. "Job Satisfaction Indicators and Their Correlates". **The American Behavioral Scientists.** 18 (January-February, 1965): 333-368.

Sheldon, M. 1971. "Investments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". **Administrative Science Quarterly**. 16 (June 1971): 143-150.

Steers, R. M. 1977. "Antecedents and outcomes of organizational commitment." **Administrative Science Quarterly**. 22 (March 1977): 45-56.

_____ and L. W. Porter. 1983. **Motivation and Work Behavior**. New-York: McGraw-Hill.

Stewart, S. M., M. N. Bing, M. L. Gruys and M. C. Helford. 2007. "Men, Women, and perceptions of work environments, organizational commitment, and turnover intentions". **Journal of business and public affairs**. 4 (2): 50-51.

Viljoen, J. P. and S. Rothmann. 2009. "Occupational stress, ill health and organizational commitment of employees at a university of technology". **SAJIP: South African Journal Of Industrial Psychology**. 35 (1): 67-77.

Walumbwa, F. O., B. Orwa, P. Wang and J. J. Lawler. 2005. Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. **Human Resource Development Quarterly**. 16 (2): 235-256.

Wheeler, H. H. and R. J. Riding. 1994. Occupational stress in general nurses and midwives. **British Journal of Nursing**. 3 (10): 532-534.

Wheeler, H. H. 1997. "A review of nurse occupational stress research 1". **British Journal of Nursing**. 7 (4): 226-229.

Wu, L. and I. J. Normal. 2006. "An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students". **Nurse Education Today**. 26: 304-314.

Yingyan, W. 2008. Emotional Bonds with Supervisor and Co-works: Relationship to Organizational Commitment in China's Foreign Invested Companies. **The International Journal of Human Resource Management**. 19 (5): 66-70.







แบบสอบถาม

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลเอกชน เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ โครงการปริญญาโท สำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรของโรงเรียนอนุบาล จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการกรอกแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม เพราะจะนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น

2. แบบสอบถามชุดนี้ประกอบไปด้วยข้อมูล 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 ความเครียดในการทำงาน

ตอนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม และข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้สละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถามมา ณ ที่นี้

แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() ต่ำกว่า 30 ปี

() 30-45 ปี

() สูงกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

() น้อยกว่า 5 ปี

() 5-15 ปี

() มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็น/ข้อความวิจัย	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียน					
2. สามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ในทุกสถานการณ์					
3. ทำให้บุคลากรในโรงเรียนอุทิศตนทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่ม					
4. ให้ความมั่นใจกับบุคลากรในโรงเรียนว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างได้					
5. ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย					
6. มอบหมายงานให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสแสดงความสามารถ					
7. หาทางตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนแต่ละบุคคล					
8. มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของโรงเรียนพร้อมกับบุคลากรในโรงเรียน					

ประเด็น/ข้อความวิจัย	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
9. สนับสนุนให้บุคลากรใน โรงเรียนมีการคิดแก้ปัญหาที่เคย เกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่					
10. รับฟังปัญหาของบุคลากรใน โรงเรียน					
11. ปฏิบัติต่อบุคลากรของโรงเรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล					
12. อธิบายวิธีการทำงานที่จะทำให้ บุคลากรได้สิ่งตอบแทนตามที่ ต้องการ					
13. พுகชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติงาน ได้บรรลุเป้าหมาย					
14. ให้รางวัลแก่บุคลากรของ โรงเรียน ถ้าปฏิบัติงานได้บรรลุ เป้าหมาย					
15. ให้ความช่วยเหลือบุคลากรของ โรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนกับ ความพยายามในการทำงาน					
16. ให้มั่นใจว่าบุคลากรของโรงเรียน จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งหากปฏิบัติงานดี					
17. จะตรวจสอบการทำงาน ที่ผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงาน ในโรงเรียน					
18. จะลงโทษบุคลากร หากปฏิบัติงานผิดพลาดร้ายแรง					

ประเด็น/ข้อความวิจัย	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
19. จะประกาศความดีความชอบ เมื่อบุคลากรในโรงเรียน ปฏิบัติงานดีเด่น					
20. จะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน แก้ไขในสิ่งที่ล้มเหลวเพื่อให้ ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้					
21. จะไม่เข้ามาแก้ไขปัญหากว่า ปัญหานั้นจะถึงขั้นรุนแรง					
22. ติดตามการทำงานของบุคลากร อย่างใกล้ชิดเพื่อหาข้อบกพร่อง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
23. ไม่สนใจในการทำงานของ บุคลากรในโรงเรียน					
24. ไม่ชอบที่จะตัดสินใจในเรื่อง ที่สำคัญต่าง ๆ					
25. ละเลยการปรับปรุงการพัฒนา วิธีการทำงาน					
26. บุคลากรในโรงเรียน หาผู้บริหาร ไม่พบเมื่อต้องการจะปรึกษา เกี่ยวกับการทำงาน					
27. ปลอ่ยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็น ผู้ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แทน					
28. จะไม่เข้าไปมีส่วนร่วมทำงาน กับบุคลากรในโรงเรียน					

ประเด็น/ข้อความวิจัย	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
29. มักหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับ เมื่อการทำงานของบุคลากรใน โรงเรียนมีปัญหาเกิดขึ้น					
30. ไม่มีความกระตือรือร้นใน การปฏิบัติงาน					
31. ไม่ต้องการแสดงทรรศนะของ ตนเองในรายงาน					

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็น/ข้อความวิจัย	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
32. การทำงานกับโรงเรียน ทำให้ฉัน ไม่ค่อยมีเวลาทำกิจกรรมอื่น ๆ					
33. ฉันทำงานมากกว่าที่ควรทำ					
34. เวลาอยู่ที่บ้านฉันกลัวที่จะรับ โทรศัพท์ เพราะกลัวว่าจะเป็น เรื่องงาน					
35. ฉันรู้สึกว่าคุณไม่เคยมีวันหยุด					
36. ฉันรู้สึกว่าคุณทำงานมากเกินไป จนไม่มีเวลาแม้กระทั่งไป เดินเล่น					

ประเด็น/ข้อความวิจัย	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
37. การทำงานกับโรงเรียนทำให้ฉัน ไม่มีเวลาให้กับครอบครัว เพียงพอ					
38. ฉันรู้สึกกระสับกระส่ายและ กังวลใจจากผลงานของฉัน					
39. ฉันมีงานที่ต้องทำมาก แต่มีเวลา น้อยในการทำงาน					
40. บางครั้งฉันรู้สึกแน่นหน้าอก เมื่อฉันคิดถึงเกี่ยวกับเรื่องงาน					
41. คนจำนวนมากในระดับเดียวกัน กับฉันในโรงเรียนต้องทำงานกัน อย่างเหน็ดเหนื่อยอ่อนล้า					
42. บ่อยครั้งที่ฉันต้องทำงานอย่าง หนักเกินกำลัง					
43. บ่อยครั้งที่ฉันรู้สึกเหมือนกับว่า ได้แต่งงานกับโรงเรียน					

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็น/ข้อความวิจัย	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
44. ท่านเต็มใจที่จะทำงานให้มากกว่าปกติเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ					
45. ท่านมักพูดให้เพื่อนฟังว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ควรร่วมทำงานด้วยอย่างยิ่ง					
46. ท่านรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรน้อยมาก					
47. ท่านเต็มใจยอมรับงานที่ได้รับมอบหมายเกือบทุกประเภทเพื่อที่จะรักษาสถานภาพการทำงานในองค์กรนี้					
48. ท่านพบว่าค่านิยมของท่านคล้ายคลึงกับค่านิยมขององค์กร					
49. ท่านรู้สึกภูมิใจที่จะบอกให้ใคร ๆ ทราบว่าท่านทำงานในองค์กรนี้					
50. ท่านพร้อมที่จะย้ายไปทำงานในองค์กรอื่นถึงแม้ว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและเงินเดือนไม่สูงกว่าที่ท่านได้รับในปัจจุบันมากนัก					

ประเด็น/ข้อความวิจัย	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
51. องค์กรแห่งนี้สร้างแรงบันดาลใจอย่างแท้จริงให้ท่านแสดงความสามารถในการทำงาน					
52. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการทำงานของท่านเพียงเล็กน้อยอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ท่านลาออกจากองค์กรนี้ได้					
53. ท่านรู้สึกภูมิใจอย่างมากที่เลือกเข้าทำงานในองค์กรนี้					
54. การทำงานอยู่ในองค์กรนี้ต่อไปโดยไม่มีกำหนดไม่สร้างประโยชน์อะไรให้ท่านมากนัก					
55. บ่อยครั้งที่ท่านไม่เห็นด้วยกับนโยบายสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับพนักงานขององค์กรแห่งนี้					
56. ท่านมีความห่วงใยต่ออนาคตขององค์กรแห่งนี้มาก					
57. สำหรับท่านแล้วองค์กรแห่งนี้ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่น่าร่วมงานด้วย					
58. การตัดสินใจเข้าร่วมทำงานกับองค์กรนี้ถือเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดสำหรับท่าน					

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ

1. ท่านคิดว่าสิ่งที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรคือ

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าสิ่งใดบ้างที่ควรปรับปรุง เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	58

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ บุคลากรในโรงเรียน	200.53	621.128	.100	.929
สามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ ในทุกสถานการณ์	200.73	613.435	.314	.928
ทำให้บุคลากรในโรงเรียน อุทิศตนทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่ม	200.68	615.302	.291	.928
ให้ความมั่นใจกับบุคลากรในโรงเรียนว่า จะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างได้	200.63	615.881	.291	.928
ทำให้บุคลากรในโรงเรียน เกิดความภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานด้วย	200.55	611.279	.505	.927
มอบหมายงานให้บุคลากรในโรงเรียน ได้มีโอกาสแสดงความสามารถ	200.58	610.815	.476	.927
หาทางตอบสนองต่อความต้องการของ บุคลากรในโรงเรียนแต่ละบุคคล	200.90	610.913	.344	.928

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของโรงเรียน พร้อมกับบุคลากรในโรงเรียน	200.60	614.451	.316	.928
สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียน มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว ด้วยวิธีการใหม่	200.58	617.687	.178	.929
รับฟังปัญหาของบุคลากรในโรงเรียน	200.63	617.317	.179	.929
ปฏิบัติต่อบุคลากรของโรงเรียนโดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	201.13	606.061	.353	.928
อธิบายวิธีการทำงานที่จะทำให้บุคลากร ได้สิ่งตอบสนองตามที่ต้องการ	200.95	623.126	.006	.930
พุดชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานได้ บรรลุเป้าหมาย	200.63	614.087	.306	.928
ให้รางวัลแก่บุคลากรของโรงเรียน ถ้าปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	200.53	616.871	.234	.928
ให้ความช่วยเหลือ บุคลากรของโรงเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามใน การทำงาน	200.83	611.225	.322	.928
ให้มั่นใจว่า บุคลากรของโรงเรียน จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หากปฏิบัติงานดี	200.73	609.897	.378	.928
จะตรวจสอบการทำงานที่ผิดพลาดของ ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน	201.08	609.815	.326	.928
จะลงโทษบุคลากร หากปฏิบัติงาน ผิดพลาดร้ายแรง	201.20	607.856	.305	.928
จะประกาศความดีความชอบ เมื่อบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานดีเด่น	200.58	618.969	.177	.928

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
จะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานแก้ไข ในสิ่งที่ล้มเหลวเพื่อให้ได้มาตรฐาน ตามที่กำหนดไว้	200.68	616.174	.261	.928
จะไม่เข้ามาแก้ไขปัญหามากกว่าปัญหานั้น จะถึงขั้นรุนแรง	201.80	601.600	.311	.928
ติดตามการทำงานของบุคลากรอย่าง ใกล้ชิดเพื่อหาข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	201.08	605.917	.356	.928
ไม่สนใจในการทำงานของบุคลากร ในโรงเรียน	202.58	578.815	.734	.924
ไม่ชอบที่จะตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ ต่าง ๆ	202.55	581.792	.671	.925
ละเลยการปรับปรุงการพัฒนาวិธีการ ทำงาน	202.78	594.179	.487	.927
บุคลากรในโรงเรียน หาผู้บริหาร ไม่พบ เมื่อต้องการจะปรึกษาเกี่ยวกับการทำงาน	202.68	592.122	.549	.926
ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ แทน	202.85	600.336	.510	.927
จะไม่เข้าไปมีส่วนร่วมทำงานกับบุคลากร ในโรงเรียน	202.80	588.369	.570	.926
มักหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้อง เมื่อการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน มีปัญหาเกิดขึ้น	202.78	582.948	.685	.925
ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	203.05	590.818	.553	.926
ไม่ต้องการแสดงทรรศนะของตนเอง ในเรื่องงาน	202.85	589.105	.622	.926

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การทำงานกับโรงเรียน ทำให้ฉันไม่ค่อยมีเวลาทำกิจกรรมอื่น ๆ	201.78	594.128	.479	.927
ฉันทำงานมากกว่าที่ควรทำ	201.38	595.933	.475	.927
เวลาอยู่ที่บ้านฉันกลัวที่จะรับโทรศัพท์ เพราะกลัวว่าจะเป็นเรื่องงาน	202.38	587.420	.545	.926
ฉันรู้สึกว่าคุณไม่เคยมีวันหยุด	202.13	591.804	.542	.926
ฉันรู้สึกว่าฉันทำงานมากเกินไปจนไม่มีเวลาแม้กระทั่งไปเดินเล่น	202.13	586.574	.528	.926
การทำงานกับโรงเรียนทำให้ฉันไม่มีเวลาให้กับครอบครัวเพียงพอ	202.03	589.871	.588	.926
ฉันรู้สึกกระสับกระส่ายและกังวลใจจากผลงานของฉัน	201.98	593.204	.541	.926
ฉันมีงานที่ต้องทำมาก แต่มีเวลาน้อยในการทำงาน	201.63	598.497	.398	.927
บางครั้งฉันรู้สึกแน่นหน้าอก เมื่อฉันคิดเกี่ยวกับเรื่องงาน	202.08	588.943	.550	.926
คนจำนวนมากในระดับเดียวกับฉันในโรงเรียนต้องทำงานกันอย่างเหน็ดเหนื่อยอ่อนล้า	201.55	596.869	.505	.927
บ่อยครั้งที่ฉันต้องทำงานอย่างหนักเกินกำลัง	201.65	584.951	.641	.925
บ่อยครั้งที่ฉันรู้สึกเหมือนกับว่าได้แต่งงานกับโรงเรียน	201.70	587.497	.567	.926
ท่านเต็มใจที่จะทำงานให้มากกว่าปกติเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ	200.88	620.676	.095	.929

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ท่านมักพูดให้เพื่อนฟังว่าองค์กรนี้เป็น องค์กรที่ควรร่วมทำงานด้วยอย่างยิ่ง	200.98	620.384	.100	.929
ท่านรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรน้อยมาก	202.60	594.554	.564	.926
ท่านเต็มใจยอมรับงานที่ได้รับ มอบหมายเกือบทุกประเภทเพื่อที่จะ รักษาสถานภาพการทำงานในองค์กรนี้	201.18	615.379	.223	.928
ท่านพบว่าค่านิยมของท่านคล้ายคลึงกับ ค่านิยมขององค์กร	201.35	614.028	.330	.928
ท่านรู้สึกภูมิใจที่จะบอกให้ใคร ๆ ทราบว่าท่านทำงานในองค์กรนี้	200.83	622.046	.050	.929
ท่านพร้อมที่จะย้ายไปทำงานในองค์กร อื่นถึงแม้ว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและ เงินเดือนไม่สูงกว่าที่ท่านได้รับในปัจจุบัน มากนัก	202.30	586.421	.645	.925
องค์กรแห่งนี้สร้างแรงบันดาลใจอย่าง แท้จริงให้ท่านแสดงความสามารถ ในการทำงาน	201.25	612.808	.236	.928
เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการทำงาน ของท่านเพียงเล็กน้อย อาจเป็นสาเหตุ ที่ทำให้ท่านลาออกจากองค์กรนี้ได้	202.45	591.690	.662	.925
ท่านรู้สึกภูมิใจอย่างมากที่เลือกเข้าทำงาน ในองค์กรนี้	201.13	618.369	.141	.929
การทำงานอยู่ในองค์กรนี้ต่อไปโดยไม่มี กำหนดไม่สร้างประโยชน์อะไรให้ท่าน มากนัก	202.35	588.900	.606	.926

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
บ่อยครั้งที่ท่านไม่เห็นด้วยกับนโยบาย สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับพนักงานขององค์กร แห่งนี้	201.65	597.515	.519	.926
ท่านมีความห่วงใยต่ออนาคตขององค์กร แห่งนี้มาก	201.43	609.174	.268	.928
สำหรับท่านแล้วองค์กรแห่งนี้เป็นองค์กร ที่ดีที่สุดที่น่าร่วมงานด้วย	201.15	615.618	.235	.928
การตัดสินใจเข้าร่วมทำงานกับองค์กรนี้ ถือเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดสำหรับ ท่าน	202.95	616.869	.155	.929



รายชื่อโรงเรียนที่ขอดำเนินการเก็บข้อมูล

1. โรงเรียนอนุบาลเจริญพงศ์
2. โรงเรียนเชียรประสิทธิ์ศาสตร์
3. โรงเรียนอนุบาลคุณแม่
4. โรงเรียนอนุบาลจาวรรณ
5. โรงเรียนอนุบาลราชินีบุล
6. โรงเรียนสายอักษร
7. โรงเรียนอนุบาลสายสุดา
8. โรงเรียนอนุบาลจันทร์เจ้า
9. โรงเรียนโกศลภัทรวิทย์
10. โรงเรียนนิพัทธ์
11. โรงเรียนพระแม่มาลี
12. โรงเรียนเซนหุยส์ศึกษา
13. โรงเรียนเลิศล้ำ
14. โรงเรียนอนุบาลใจปราชญ์
15. โรงเรียนจันทะ
16. โรงเรียนศุภวิทย์
17. โรงเรียนโกศลวิทยา

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล

นางสาวพิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์

วันเดือนปีเกิด

24 มีนาคม 2504

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2527 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาจิตวิทยา)

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2532 สำเร็จการศึกษา Master of Education

(Educational Administration)

จาก University of Missouri

ประเทศสหรัฐอเมริกา

พ.ศ. 2552 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท

สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

ผู้อำนวยการฝ่ายการคลัง

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ