



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปริญญา

บริหารธุรกิจ

สาขา

บริหารธุรกิจ

คณะ

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

The Relationship between Leadership Style of Top Management and Organizational Employee Engagement in Pump Dealership Business in Bangkok and Neighboring Provinces

نامผู้วิจัย นางสาววรรณ โปทากา

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์ศุภฤกษ์ สุขสมาน, รป.ค.)

ประธานสาขาวิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทรงพร หาญสันติ, D.B.A.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ธีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

สิงสีทงี่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

The Relationship between Leadership Style of Top Management and Organizational Employee
Engagement in Pump Dealership Business in Bangkok and Neighboring Provinces

โดย

นางสาววราภรณ์ โปธากา

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วารสาร โปทา 2556: รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ
องค์การของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและ
ปริมณฑล ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ อาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์ศุภฤกษ์ สุขสมาน, รป.ค. 144 หน้า

การศึกษาในครั้งนี้เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของ
พนักงาน รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และรูปแบบภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทน
จำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรที่มี
ตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง ของแต่ละบริษัท จำนวน 200 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้
แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล แบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และความผูกพันต่อ
องค์การของพนักงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ
ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่า F-test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพัน
ต่อองค์การของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับ
การศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้าน
การคงอยู่กับองค์การและด้านพฤติกรรมในการทำงานไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ
สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้าน
ทัศนคติที่มีต่อองค์การไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ และระดับตำแหน่งงาน
แตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มี
ความสัมพันธ์ทางบวก และรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบ กับความผูกพันต่อ
องค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การ ด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านพฤติกรรมในการทำงาน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่ต้องการพัฒนาองค์การ ควรให้การสนับสนุนและให้
ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ
องค์การ เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และการบริหารงานของ
องค์การโดยรวมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์การอย่างยั่งยืน

Waraporn Potaga 2013: The Relationship between Leadership Style of Top Management and Organizational Employee Engagement in Pump Dealership Business in Bangkok and Neighboring Provinces. Master of Business Administration, Major Field: Business Administration, Faculty of Business Administration. Thesis Advisor: Mr. Suparerk Sooksmarn, D.P.A. 144 pages.

This study aims to study personal factors to organizational employee engagement, leadership style of the top management, organizational employee engagement and the relationship between leadership style of the top management and organizational employee engagement in pump dealership business in Bangkok and neighboring provinces. The samples used in the study, 200 samples in total, are the employees in the position of first-line to middle management of the organization. The questionnaire contains the questions regarding personal characteristics, leadership style of the top management, and the organizational employee engagement. The data is analyzed by the computer software package for statistical analysis. The statistics used are percentage, deviation, t-test, F-test, and Pearson product moment correlation coefficient.

The results show that, in general, leadership style of the top management is in the moderate level while the relationship of the employees to the organization is in the high level. Personal factors including gender, age, marital status, education level, average income and position in the organization, do not affect the dimension of the commitment to the organization and behavior of work. Personal factors including age, marital status, education level, and average income, do not affect the attitude towards the organization. The gender and position in the organization; however, affects the attitude towards the organization at the significant level of 0.05. The transformational and transactional leadership style of the top management has positive relationship whereas the laissez-faire leadership has negative relationship to the organizational employee engagement in the attitude towards the organization, in the dimension of the commitment to the organization and behavior of work at the significant level of 0.01.

Suggestions for the top management that wants to improve the organization are that the support to and importance of the transformational and transactional leadership style must be focused and adapted to use in the organization. The use of this leadership style can benefit the organization to improve and develop the human resource quality and general organizational management to the better level and to create sustainable success for the organization.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาที่ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำจาก ดร. ศุภฤกษ์ สุขสมาน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ปริยานุช อภิภูณ โยภาส อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงพร หาญสันติ ประธานการสอบ ที่ได้ให้ความกรุณาและความอนุเคราะห์ในการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา รวมทั้งกำลังใจในการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เริ่มเขียนโครงร่างวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณ ดร.บัณฑิต แท่นพิทักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้ความกรุณาให้ข้อเสนอแนะที่มีคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาจนสำเร็จ รวมถึงขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาผู้ตอบแบบสอบถาม รวมถึงฝ่ายบุคคลของบริษัท ทั้งหมด 16 บริษัท ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ โครงการปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจภาคค่ำรุ่นที่ 21 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยเฉพาะเพื่อน ๆ สาขาการจัดการรุ่นที่ 21 สำหรับคำแนะนำ ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ คำปลอบโยน และมีมิตรภาพที่ดีให้กันเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ ที่เป็นผู้ที่อยู่เบื้องหลังแห่งความสำเร็จในทุกช่วงเวลา คอยสนับสนุนในด้านการเรียน ช่วยเหลือดูแล และเป็นกำลังใจตลอดมา ญาติ ๆ ทุกคน รวมไปถึงคุณพ่อ คุณปู่ คุณย่า คุณตาที่ล่วงลับไปแล้ว เป็นแรงใจในการเรียนและการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ของผู้วิจัยตลอดมา และขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ไม่สามารถกล่าวนามได้หมด ที่คอยให้กำลังใจมาตลอดตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาจนกระทั่งจบการศึกษา ณ ปัจจุบันนี้

วรารณ โปทาภา

เมษายน 2556

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
ขอบเขตการวิจัย	6
นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	26
ประวัติความเป็นมาของกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ	33
ผลงานการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
กรอบแนวคิดในการวิจัย	51
สมมติฐานในการวิจัย	52
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	58
การตรวจแบบวัดและการให้คะแนน	60
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล	65
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	65
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	68
ผลการวิจัย	68
ข้อวิจารณ์	95
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	108
สรุปผลการวิจัย	110
ข้อเสนอแนะ	112
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	119
ภาคผนวก	126
ภาคผนวก ก แบบวัดในการวิจัย	127
ภาคผนวก ข ค่า Item Total Correlation ของแบบสอบถาม	135
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	144

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	สรุปข้อมูลของบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ	44
2.2	แบ่งกลุ่มบริษัทตามจำนวนพนักงาน	45
3.1	แสดงจำนวนพนักงานทั้งหมดและจำนวนพนักงานที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง	55
3.2	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามบริษัท	57
3.3	เกณฑ์การให้คะแนนของแบบทดสอบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	61
3.4	เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร	61
4.1	จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	69
4.2	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	72
4.3	เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรที่มีเพศแตกต่างกัน	73
4.4	เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรที่มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน	74

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.5	ความแตกต่างค่าเฉลี่ย (รายคู่) ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงานและ การทดสอบสมมติฐาน	75
4.6	เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อ องค์กรที่มีเพศแตกต่างกัน ในกลุ่มขนาดกลาง	77
4.7	เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในการคงอยู่กับ องค์กรที่มีเพศแตกต่างกัน	78
4.8	เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในการคงอยู่กับ องค์กรที่มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน	78
4.9	ความแตกต่างค่าเฉลี่ย (รายคู่) ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในการคงอยู่กับองค์กร ในกลุ่มขนาดเล็ก จำแนกตามอายุและ การทดสอบสมมติฐาน	80
4.10	เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรม ในการทำงานที่มีเพศแตกต่างกัน	81
4.11	เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรม ในการทำงานที่มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน	81
4.12	เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรม ในการทำงานที่มีเพศแตกต่างกัน ในกลุ่มขนาดกลาง	83

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง แบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร	84
4.14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง แบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในการคงอยู่กับองค์กร	85
4.15	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง แบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในด้านพฤติกรรมในการทำงาน	86
4.16	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง แบบแลกเปลี่ยนและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร	87
4.17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง แบบแลกเปลี่ยนและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในการคงอยู่กับองค์กร	89
4.18	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง แบบแลกเปลี่ยนและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในการพฤติกรรมในการทำงาน	90
4.19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง แบบปล่อยตามสบายและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร	91

สารบัญตาราง (ต่อ)

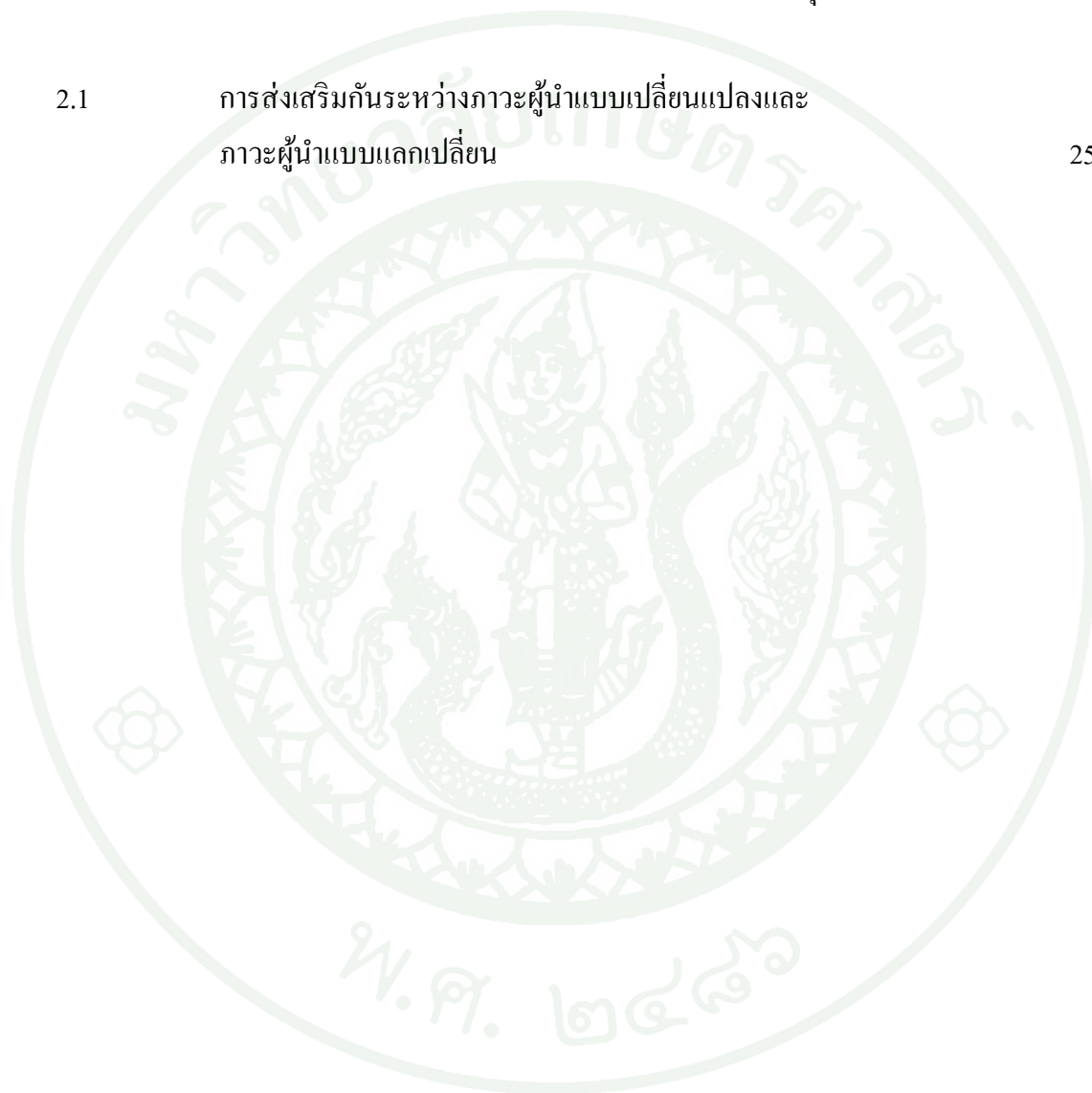
ตารางที่		หน้า
4.20	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง แบบปล่อยตามสบายและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในด้านการคงอยู่กับองค์กร	92
4.21	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง แบบปล่อยตามสบายและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในด้านพฤติกรรมในการทำงาน	92
4.22	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	94
ตารางผนวกที่		หน้า
ข 1	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามรูปแบบภาวะผู้นำ	136
ข 2	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	137
ข 3	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	138
ข 4	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	138
ข 5	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา	138
ข 6	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	139

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
ข 7	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	139
ข 8	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	140
ข 9	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในด้านการบริหารแบบวางเฉย	140
ข 10	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	140
ข 11	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามความผูกพันต่อองค์กร	141
ข 12	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามความผูกพันต่อองค์กร ในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร	142
ข 13	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามความผูกพันต่อองค์กร ในด้านการคงอยู่กับองค์กร	143
ข 14	ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามความผูกพันต่อองค์กร ในด้านพฤติกรรมในการทำงาน	143

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	แสดงรายละเอียดการจำแนกการใช้พลังงานในโรงงานอุตสาหกรรม	3
2.1	การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	25



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ต้องปรับตัวให้ทันกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ โดยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การแข่งขันมีหลายรูปแบบแตกต่างกัน ส่งผลให้ต้องปรับเปลี่ยนองค์การและประเทศ ให้สามารถก้าวตามทันการเปลี่ยนแปลง จากปัญหาและสภาพของวิกฤติการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่า ในสภาวะแบบนี้องค์การควรมีการปรับตัว เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน มีสันติสุข และสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่าง ๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

การพัฒนามนุษชนนั้นจะต้องเข้าใจความต้องการส่วนบุคคล รู้จุดเด่น จุดด้อย ซึ่งการที่ทำให้พนักงานมองเห็นความสำคัญเหล่านี้ ทำได้โดยการกระตุ้น ซึ่งสิ่งที่จะทำให้พนักงานมองเห็นถึงความสำคัญนั้น ต้องเป็นสิ่งที่มิมีอิทธิพลต่อพนักงาน ซึ่งในองค์การผู้ที่มีอิทธิพลในการกระตุ้นให้พนักงานมองเห็นความสำคัญในการพัฒนา คือ ผู้บริหาร เนื่องจากผู้เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์การ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ และพนักงานในองค์การมีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถมากกว่าองค์การที่ผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำ ประกอบกับในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรง และต่อเนื่อง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและต้องการประสบความสำเร็จ ต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การและนำพาองค์การไปสู่อนาคตที่ดีกว่า (ชวัช บุญยมนิ, 2555) ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญหรือที่เรียกกันว่า เป็นกุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชน เป็นองค์การระดับชาติหรือเป็นองค์การระดับท้องถิ่น ดังนั้น บทบาท

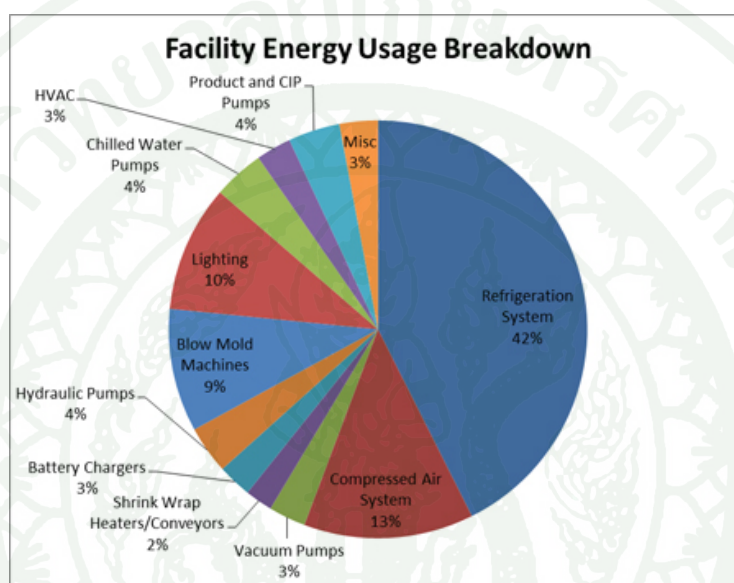
ของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งปัจจุบันบทบาทของผู้นำที่ได้รับความสนใจและเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันนั้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

สาเหตุที่ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับความสนใจ เนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว องค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ลักษณะของแรงกดดันจากงาน เทคโนโลยี ความซบเซทางเศรษฐกิจ การแข่งขัน แนวโน้มของสังคม และการเมืองของโลก เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองไปข้างหน้า ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับแนวคิดใหม่ การทำงานสมัยใหม่ต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารทุกระดับ (ธวัช บุญยมนิ, 2555)

นอกจากการมีผู้บริหารในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาแล้ว สิ่งที่ทำให้องค์กรอยู่รอด อีกประการหนึ่ง คือ ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นตัวพยากรณ์อัตราการลาออกและการขาดงานของพนักงาน ได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร จึงนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ ปัจจุบันความผูกพันต่อองค์กรได้รับความสนใจจากนักบริหารมากขึ้น เนื่องจากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดแรงกระตุ้น มีการอุทิศตนทั้งพลังกายและพลังใจอย่างเต็มที่ให้แก่องค์กร

นอกจากนี้ ปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ งานวิจัย ทดสอบแล้ว พบว่า สิ่งที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำรวมถึงการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อพนักงานในทุก ๆ วันของการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการตั้งเป้าหมายในการทำงาน การจัดรูปแบบการทำงาน การควบคุมดูแล ตลอดจนการให้คุณให้โทษแก่พนักงานภายใต้การบังคับบัญชา จึงไม่น่าแปลกใจที่ในปัจจุบัน องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรของตน ส่วนหนึ่งก็เพื่อเป็นตัวผลักดันระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (พิชัย อุ่นนันทาส, 2552) ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง พวกเขาน่าจะกระตือรือร้นในการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ดี และมีจิตใจผูกพัน อยากให้องค์กรเจริญก้าวหน้า แม้ว่าองค์กรอยู่ในภาวะวิกฤตก็จะพยายามช่วยกันแก้ไขปัญหา ไม่คิดจะออกไปหางานใหม่ และพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความเชื่อในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

นอกจากการทำความเข้าใจถึงภาวะผู้นำแล้ว การทำความเข้าใจในหลักการบริหารในธุรกิจต่าง ๆ จึงสามารถเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ความสามารถในการพัฒนาองค์กร และความสามารถในการแข่งขันในอนาคต อย่างไรก็ตาม ธุรกิจที่มีความแตกต่างกันย่อมมีหลักการพื้นฐานในการบริหารที่มีความแตกต่างกันไปเช่นเดียวกัน การวิเคราะห์และศึกษาธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของหลักการบริหารจัดการย่อมสามารถก่อให้เกิดประโยชน์และนำมาต่อยอดได้มากขึ้น



ภาพที่ 1.1 แสดงรายละเอียดการจำแนกการใช้พลังงานในโรงงานอุตสาหกรรม
ที่มา: Cascade Energy (2012)

จากภาพที่ 1.1 จะเห็นได้ว่า อัตราการใช้พลังงานของโลกนั้น มีสัดส่วนที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก อันจะเห็นได้จากการที่พลังงานถูกใช้ในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งมีการใช้เครื่องจักรกลต่าง ๆ มากมาย แต่อย่างไรก็ตาม มีเครื่องจักรกลชนิดหนึ่งซึ่งมักได้รับการมองข้ามว่าไม่มีบทบาทมากในภาคอุตสาหกรรม นั่นคือ เครื่องสูบน้ำ ซึ่งสามารถพบเห็นการใช้เครื่องสูบน้ำในอุตสาหกรรมหลากหลาย อาจกล่าวได้ว่า การใช้เครื่องสูบน้ำนั้นมีอยู่ในทุกโรงงานอุตสาหกรรม และในทุกธุรกิจก็ว่าได้ อาทิ โรงงานหลอมและถลุงเหล็ก มีการใช้เครื่องสูบน้ำในระบบหล่อเย็น อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีการใช้เครื่องสูบน้ำในระบบตัดชิ้นส่วน อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์มีการใช้น้ำล้างแผ่นพิมพ์วงจร เพื่อล้างคราบการบัดกรีหรือลดไฟฟ้าสถิตย์ ยังไม่นับรวมอุตสาหกรรมพลังงาน ไฟฟ้า อาหาร ที่ต้องมีการใช้เครื่องสูบน้ำอย่างแน่นอน นอกจากนี้ภาคอุตสาหกรรม หรือภาคการผลิตแล้ว ภาคบริการ อาทิ โรงแรม บ้านพัก อาคารสำนักงาน

นอกจากการสูบน้ำแล้ว ในกระบวนการจัดการและบำบัดน้ำเสีย ยังมีการใช้ระบบสูบน้ำ ซึ่งต้องมีการใช้เครื่องสูบน้ำอย่างแน่นนอน และจากรูปที่ 1.1 จะเห็นได้ว่า กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องสูบน้ำในระบบอุตสาหกรรมมีมากถึง 60% อันได้แก่ ในระบบทำความเย็น (Refrigeration system) 42% ระบบไฮดรอลิกส์ (Hydraulic Pumps) 4% ระบบน้ำเย็น (Chilled Water Pumps) 4% ระบบปรับอากาศ (HVAC) 3% ระบบสุญญากาศ (Vacuum Pump) 3% และ กระบวนการผลิตและทำความสะอาด (Product and CIP Pumps) 4%

บริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ได้ดำเนินธุรกิจที่นำเข้าธุรกิจเครื่องสูบน้ำ จากต่างประเทศ เข้ามาจำหน่ายในประเทศไทย โดยที่กลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำมีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในภาคอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก ซึ่งในปัจจุบันได้มีตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำหลายบริษัท ทำให้เกิดการแข่งขันทางการตลาดที่สูง ต้องเผชิญปัจจัยเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงหลากหลาย ได้แก่ ปัจจัยทางการเมือง ทิศทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ภาวะต้นทุนเครื่องสูบน้ำที่มีแนวโน้มการปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ปัญหาขาดแคลนแรงงานและต้นทุนแรงงาน จากการสัมภาษณ์ฝ่ายบุคคลจากบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ทั้ง 16 บริษัท พบว่า ประสบปัญหาการสูญเสียบุคลากรของบริษัทโดยรวมคิดเป็น 10 เปอร์เซ็นต์ ของบุคลากรทั้งหมด (ข้อมูลจากรายงานการประชุมของทั้ง 16 บริษัท ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ) ทำให้สูญเสียงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้การลงทุนด้านการพัฒนาคนไปสูญเปล่า หากมีการลาออกไถ่ถอน อีกทั้งต้องใช้ระยะเวลาในการสรรหา คัดเลือก และการฝึกอบรมใหม่ให้มีความสามารถและศักยภาพทัดเทียมกับบุคลากรเดิมที่ได้ลาออกไป ซึ่งบุคลากรที่ลาออก ปรับโอน โยกย้ายเหล่านั้นส่วนหนึ่งเป็นคนดี มีความรู้ มีความสามารถ เป็นทรัพยากรที่คุณค่าสำหรับองค์กร เมื่อบุคคลเหล่านั้นลาออกส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร

จากปัญหาการสูญเสียบุคลากร ทำให้ผู้บริหารให้ความสนใจมากขึ้น ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของปัญหา จึงสนใจศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ เนื่องจากเครื่องสูบน้ำเป็นหัวใจหลักอย่างหนึ่งในภาคอุตสาหกรรมของประเทศ การที่เครื่องสูบน้ำจะถูกเลือกนำมาใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมนั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องสูบน้ำ ดังนั้น อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate) ที่สูงจึงเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาในอุตสาหกรรมผู้จำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ผู้วิจัยเห็นว่า อัตราการลาออกของพนักงานมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารของผู้บริหารเช่นกัน โดยได้นำแนวคิด

เรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ซึ่งเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ เฮวิตแอสโซซิเอต (Hewitt Associates) ประกอบด้วย 3 องค์การประกอบ คือ ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านพฤติกรรมในการทำงาน ว่ารูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหรือไม่เพียงใด เพื่อจะนำผลของการศึกษามาเป็นแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรก็จะแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร จะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะผลักดันให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ และก่อให้เกิดประโยชน์ในการวางแผนทางเพื่อพัฒนาองค์กรให้อยู่รอดในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
3. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
4. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารใช้ในการวางแผนการรักษาและพัฒนาพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่ ทำให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง และเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน
2. เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และการบริหารงานขององค์กรโดยรวมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ บุคลากรที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง รองผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาบริษัท ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก เลขานุการ หรือบุคลากรในองค์กรที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงของแต่ละบริษัท ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้งหมด 16 บริษัท จำนวน 200 คน

2. ระยะเวลาที่ทำการศึกษา คือ ใช้ระยะเวลาการศึกษาตั้งแต่เดือนกันยายน 2555 - เมษายน 2556

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน

3.1.2 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.1 ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ประกอบด้วย ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การ ด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านพฤติกรรมในการทำงาน

นิยามศัพท์

การนิยามศัพท์ตัวแปร ที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

บริษัท หมายถึง บริษัทในกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 16 บริษัท

พนักงาน หมายถึง บุคลากรที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง รองผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาบริษัท ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก เลขานุการ หรือบุคลากรในองค์การที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงของแต่ละบริษัท ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง Managing Director หรือ CEO หรือ President ซึ่งแต่ละบริษัทมีผู้บริหารระดับสูงเพียง 1 คน เป็นผู้ที่มีความอำนาจในการตัดสินใจ โดยนำบุคลากรที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลางให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูง มีอิทธิพลต่อบุคลากรที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง ในการโน้มน้าว จูงใจ เพื่อนำบุคลากรที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง ให้ทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับสูงสามารถกระตุ้นให้บุคลากรที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลางตระหนักถึงความสำคัญของจุดหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยแสดงออกในรูปการกระทำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลางในฐานะปัจเจกบุคคล

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับสูงสามารถทำให้บุคลากรที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลางมีความพยายามโดยการเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย และคอยช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ โดยแสดงออกในรูปของการให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับสูงไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคลากรที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลางในองค์กรที่แสดงถึงการยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและต้องการคงอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งแบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร หมายถึง บุคลากรที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลางที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นผู้ที่มีความทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และจะพูดถึงองค์กรผู้บริหารระดับสูง เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าในทางที่ดีอยู่เสมอ

2. ด้านการคงอยู่กับองค์กร หมายถึง บุคลากรที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลางที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะพยายามรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ แม้ในบางครั้งองค์กรจะอยู่ในช่วงเวลาที่ยากลำบากหรือได้รับข้อเสนอด้านผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงกว่าจากองค์กรอื่น

3. ด้านพฤติกรรมในการทำงาน หมายถึง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะทุ่มเทความรู้ความสามารถ ทุ่มเทเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ พัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง รวมไปถึงพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ในงานวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า และนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมากำหนดกรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. ประวัติความเป็นมาของกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ
4. ผลงานการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวความคิดในการวิจัย
6. สมมติฐานในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายและนิยามของผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย อาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำให้สมาชิกรวมพลัง เพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จ

ณัฐนรี ศรีทอง (2552) ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับตำแหน่งจากการคัดเลือกหรือแต่งตั้งจากหน่วยงาน เพื่อเป็นศูนย์กลางของหน่วยงานเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน

เนตรพัฒนา ยาวีราข (2552) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งหรือได้รับการยกย่องจากกลุ่มคนให้เป็นหัวหน้าหรือเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ โดยนำกลุ่มคนให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ความหมายและนิยามของภาวะผู้นำ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้วัตถุประสงค์ของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจน ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายขององค์กรแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีเพื่อนำพาให้กลุ่มคนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2551) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ โดยถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ

เนตรพัฒนา ยาวีราข (2552) ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะความเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยใช้อำนาจในหน้าที่เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการได้

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2552) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน เพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีเป้าหมายเป็นความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กร

อำนาจ วีระวนิช (2552) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชักนำทางสังคม เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง ๆ ใช้อำนาจในการชักนำ กระตุ้น ชูใจ บุคคลอื่น และกำกับกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ทองฟู ศิริวงศ์ (2554) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคล ให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ มีความสามารถในการชักนำ กระตุ้น จูงใจบุคคลอื่น และกำกับกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการโน้มน้าว จูงใจเพื่อนำผู้ตามให้ทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ

รูปแบบความเป็นผู้นำ

รูปแบบความเป็นผู้นำมี 2 รูปแบบ คือ การเป็นผู้นำแบบทางการและการเป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการ ดังนี้ (ทองฟู ศิริวงศ์, 2554: 187)

1. การเป็นผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) เป็นบุคคลที่ได้รับเลือกตั้งหรือได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการขององค์การ
2. การเป็นผู้นำไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยที่ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งงาน เนื่องจากมีทักษะพิเศษที่เป็นไปตามที่ทรัพยากรบุคคลต้องการ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา

ระดับของผู้นำ

ระดับของผู้บริหารในองค์การโดยทั่วไป มักจะจัดระดับของผู้บริหารในองค์การเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่าง ดังรายละเอียดดังนี้ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554: 24-25)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) คือ ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงสุดในระบบสายการบังคับบัญชา ทำหน้าที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบองค์การทั้งหมด และเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายสำคัญ ๆ ให้กับองค์การ ทำให้ขอบเขตการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การ เรามักจะเรียกผู้บริหารแบบนี้ว่า ผู้บริหารในด้านกลยุทธ์ (Strategic Management) บุคคลเหล่านี้จะมีตำแหน่งใน

องค์การ เช่น ประธาน รองประธาน ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ ผู้บริหารระดับสูง ประธานกรรมการ เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) คือ ผู้บริหารที่อยู่ระดับรองลงมาจากผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับเอาเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงให้นำไปปฏิบัติ ทำหน้าที่ประสานงาน โดยพยายามรวบรวมผลสำเร็จของการทำงานภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ อยู่ ส่งมอบให้กับผู้บริหารระดับที่อยู่สูงถัดขึ้นไป ขณะเดียวกันก็จะคอยให้ความร่วมมือช่วยเหลือ ในการเผชิญและแก้ไขปัญหาที่มากกระทบจากภายนอกด้วย ผู้บริหารระดับกลางยังมีหน้าที่ รับผิดชอบต่อการทำงานของผู้บริหารที่อยู่ระดับล่างลงมา เรามักจะเรียกผู้บริหารแบบนี้ว่า ผู้บริหาร ในด้านยุทธวิธี (Tactical Management) บุคคลเหล่านี้จะมีตำแหน่งในองค์การ เช่น หัวหน้าแผนก ผู้นำโครงการ ผู้จัดการโรงงาน หัวหน้าหน่วย เป็นต้น

3. ผู้บริหารระดับต้น (First-line Manager or First - line Supervisor) คือ ผู้บริหารระดับล่างสุด รับผิดชอบการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ โดยเป็นผู้ใกล้ชิดและสั่งการโดยตรงกับ พนักงานปฏิบัติการ และมีโอกาสรู้ความเป็นไปของปัญหาที่เกิดขึ้นในจุดปฏิบัติงาน บุคคลเหล่านี้ จะมีตำแหน่งในองค์การ เช่น ผู้ควบคุมงาน หัวหน้างาน โฆษก ผู้จัดการฝ่ายขาย เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องความเป็นภาวะผู้นำ เริ่มขึ้นในทศวรรษ 1940 - 1950 ซึ่งเน้นการศึกษา คุณภาพของผู้แสดงความเป็นผู้นำ โดยมีจุดเริ่มของการศึกษาที่ว่า เพราะเหตุใดบางคนจึงสามารถทำ หน้าที่ของผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดี ในขณะที่ผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำอีกหลาย ๆ คน ไม่สามารถบริหารในหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จได้ นักคิดและนักวิชาการในกลุ่มประเทศ ทางตะวันตก จึงได้เสนอทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำไว้หลายทฤษฎี และสามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำเชิง สถานการณ์ และทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ฉันทน์ ศรีทอง, 2552) ดังรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

ในช่วงปี ค.ศ. 1920 - 1930 ได้มุ่งเน้นความสนใจไปที่เรื่องคุณลักษณะ เพื่ออธิบายความ แตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยมุ่งเน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยสันนิษฐานว่าลักษณะทาง

กายภาพ สังคม และบุคลิกภาพ เป็นการสืบทอดตัวผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะที่ว่ามี ได้แก่ ความสูง พละกำลัง ลักษณะท่าทาง ความรู้ สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ความสมดุลทางอารมณ์ และจิตใจ ความกระตือรือร้น การเข้าสังคม และความเป็นมิตร เป็นต้น ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ชัดเจน เหล่านี้ จะส่งผลให้ขึ้นอยู่กับคนอื่น ๆ จะเป็นตัวกำหนดในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อ มาดำรงตำแหน่งผู้นำ ทฤษฎีนี้พยายามที่จะบ่งชี้ถึงคุณลักษณะต่าง ๆ เพื่อช่วยในการคัดเลือกผู้นำ หลังจากที่คุณสมบัติมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำในหลาย ๆ สถานการณ์ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยไม่พบการรวมกันอย่างเฉพาะเจาะจงของคุณลักษณะที่สร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดข้อสันนิษฐานของนักวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่ว่า ผู้นำเกิดขึ้นมาพร้อมกับความเป็นผู้นำ โดยไม่สามารถสร้างขึ้นภายหลังได้ (ชัยเสถฐ์ พรหมศรี, 2549)

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

จากข้อบกพร่องบางประการของการศึกษาแบบคุณลักษณะในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ นักวิจัยจึงได้เปลี่ยนไปพัฒนาพฤติกรรมหรือการกระทำที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ โดยกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำเชื่อว่า พฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งที่ผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำปฏิบัติมากกว่าลักษณะเด่น ซึ่งกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้แสดงภาวะความเป็นผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ (ฉันทนรี ศรีทอง, 2552)

2.1 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) ได้ริเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1945 โดยการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) สอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในอุตสาหกรรมและกองทหาร สามารถจำแนกพฤติกรรมการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ (ทองฟู ศิริวงศ์, 2554)

2.1.1 ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration Structure) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อผู้ตามเป็นหลัก และพยายามทำให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจ

2.1.2 ผู้นำที่คำนึงถึงตนเอง (Initiating Structure) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งเน้นข้อกำหนดของงานเป็นหลัก โดยสนใจเรื่องผลงานมากกว่าและจัดการให้งานมีลักษณะที่ชัดเจน

2.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมการทำงานของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ในปี ค.ศ. 1974 นักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยสัมภาษณ์ผู้นำในหลายระดับและต่างองค์กร ผลสรุปได้ออกมาเป็น 2 ประเภท คือ (ทองฟู ศิริวงศ์, 2554)

2.2.1 พฤติกรรมผู้นำมุ่งเน้นไปที่พนักงาน (Employee Center) ผู้นำมุ่งเน้นไปยังผู้ตาม มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้ความสนใจเกี่ยวกับบุคคล

2.2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งที่ผลผลิตหรืองาน (Production Center) ผู้นำมุ่งเน้นไปที่การผลิตสินค้าให้สำเร็จ ผู้นำมุ่งบรรลุผลด้านเทคนิค หรือรายละเอียดของการทำงานเป็นสำคัญ

2.3 ทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ของเบลคและมูตัน (Blake and Muoton) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมี 2 ปัจจัย คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 - 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 - 9 เช่นกัน ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 รูปแบบ ได้แก่ (ทองฟู ศิริวงศ์, 2554)

2.3.1 แบบมุ่งงาน (Task – Oriented / Authority Compliance) แบบ (9, 1) ผู้นำที่คำนึงถึงการผลิสูง และคำนึงถึงคนต่ำ มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน

2.3.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ (1, 9) ผู้นำที่คำนึงถึงคนสูง และคำนึงถึงผลผลิตต่ำ ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการปฏิบัติงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร

2.3.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Improverished) แบบ (1, 1) ผู้นำที่คำนึงถึงการผลิตต่ำ และคำนึงถึงคนต่ำ ผู้นำมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ตามน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ตามทำเป็นส่วนใหญ่

2.3.4 แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ (5, 5) ผู้นำที่คำนึงถึงการผลิตปานกลางและคำนึงถึงคนปานกลาง เพื่อที่จะรักษาภาพตรงกลาง และคงไว้ซึ่งขวัญและกำลังใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เพียงพอ เพื่อให้การทำงานลุล่วงไปได้ด้วยดี

2.3.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ (9, 9) ผู้นำที่คำนึงถึงการผลิตสูง และคำนึงถึงคนสูง เพื่อผลการปฏิบัติงานที่เต็มกำลังและความพึงพอใจของพนักงาน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วม

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำและทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม สมมติว่าความเป็นผู้นำมีผลต่อผลลัพธ์และเกี่ยวข้องกับความเป็นไปได้ตามสถานการณ์ และยังมีสิ่งอื่นที่เป็นผลกระทบต่อนำตามสถานการณ์ เพื่อพยากรณ์ผลลัพธ์ ได้แก่ (ทองฟู ศิริวงศ์, 2554)

3.1 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฟรด ฟิดเลอร์ (Fred Fiedler) ได้ริเริ่มศึกษาในราวปี ค.ศ. 1960 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับผู้นำให้ไปไปตามสถานการณ์ (Situation Control) เป็นขอบเขตที่ผู้นำจะกำหนดตามความประสงค์ของกลุ่มและรวมถึงผลลัพธ์ตามที่ปฏิบัติการออกมารวมถึงการตัดสินใจ การวัดสถานการณ์ของความเป็นผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (ทองฟู ศิริวงศ์, 2554)

3.1.1 สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader - Member Relation) เป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่สุดของสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ ถ้าสัมพันธภาพเป็นกันเอง สมาชิกจะไว้วางใจ และหากสมาชิกของกลุ่มยอมรับผู้นำด้วยความสามารถแล้ว ผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ เป็นการทำงานที่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิก

3.1.2 โครงสร้างงาน (Task Structure) งานที่กลุ่มทำมีระบบมากเท่าใด ผู้นำก็จะใช้อิทธิพลได้มากขึ้นเท่านั้น การกำหนดวิธีการทำงาน มีการอธิบายและกำหนดเป้าหมายของงานไว้อย่างชัดเจน

3.1.3 อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Leader's Position Power) ขอบเขตอำนาจหน้าที่จะมากหรือน้อย ขึ้นกับความสามารถ ความเชี่ยวชาญในงาน และมีอำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษเป็นระดับ ยิ่งตำแหน่งสูงขึ้นก็ยิ่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มได้มากขึ้นด้วย

3.2 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path - Goal Theory) เป็นรูปแบบผู้นำเชิงสถานการณ์ที่พิจารณาจากส่วนประกอบหลักจากการวิจัยผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และทฤษฎีการคาดหวังจากเรื่องแรงจูงใจเฮ้าท์ (House) แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (ทองฟู ศิริวงศ์, 2554)

3.2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Directive Leadership) เหมาะกับงานที่ซับซ้อน พฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานที่ขาดประสบการณ์ ขาดกฎระเบียบชิ้นการทำงาน

3.2.2 ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) เหมาะสมกับงานที่ซ้ำซากจำเจ และงานที่มีความกดดันสูง ผู้ปฏิบัติงานขาดความเชื่อมั่น

3.2.3 ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement - Oriented Leadership) เหมาะสำหรับโครงสร้างงานที่ไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ มีประสบการณ์ และต้องการมีส่วนร่วม

3.2.4 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) โครงสร้างงานไม่ชัดเจน หน่วยงานไม่เน้นกฎระเบียบ ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่น และมุ่งผลสำเร็จของงาน

3.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life - Cycle Theory) มีแนวคิดพื้นฐานว่า สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของภาวะความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันด้วย แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (ฉันทนรี ศรีทอง, 2552)

3.3.1 การบอกกล่าว (Telling) เป็นแบบผู้นำที่มุ่งผลงานสูง แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เหมาะกับผู้ตามซึ่งเป็นผู้ขาดความสามารถ ขาดความเอาใจใส่ต่องาน มีความลังเล ดังนั้น เพื่อให้ได้งานที่ตรงเป้าหมาย ผู้นำต้องใช้วิธีการออกคำสั่ง การบอกกล่าวให้ผู้ตามทำ มีการกำหนดขั้นตอนที่ชัดเจน และตรวจตราการทำงานอย่างใกล้ชิด

3.3.2 การเสนอความคิด (Selling) เป็นแบบผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์สูง เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถต่ำ แต่มีความใส่ใจในงานสูง ดังนั้น ผู้นำต้องใช้คำสั่ง ควบคุมการทำงาน ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกให้

3.3.3 การมีส่วนร่วม (Participating) เป็นแบบมุ่งงานต่ำ แต่มุ่งความสัมพันธ์สูง เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถสูง แต่เอาใจใส่ต่อการทำงานในระดับต่ำ ดังนั้น ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะต่อการทำงานด้วยความเต็มใจ รวมถึงสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง ซึ่งจะส่งผลให้ได้ผลงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

3.3.4 การมอบหมายให้ทำงาน (Delegating) เป็นแบบได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ในระดับต่ำ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถสูง ความใส่ใจต่องานสูง ดังนั้น ผู้นำจึงต้องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ ปล่อยให้ทำงานอย่างอิสระ มอบอำนาจในการตัดสินใจ

4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader Approach)

ในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา มีนักวิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองเห็นไกลไปในอนาคต จะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบระดับแรงจูงใจของผู้ตาม และหาวิธีการในการตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยบทบาทหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร ทฤษฎีนี้ได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

จากทั้งทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 กลุ่ม สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีแรก ได้สันนิษฐานว่าความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ มาจากคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำ อย่างไรก็ตามคุณลักษณะแต่เพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถอธิบายความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำได้ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ ได้มุ่งเน้นในประเด็นที่ว่า ผู้นำทำอะไรเมื่อต้องมามีปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งทฤษฎีนี้พยายามจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ผู้นำทำ และมีปฏิกิริยาตอบกลับของพนักงาน ทั้งในเรื่องของอารมณ์และพฤติกรรม อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีพฤติกรรมไม่สามารถให้เหตุผลในเรื่องการเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น ทฤษฎีตามสถานการณ์ จึงได้

ทำการศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน แต่ทฤษฎีนี้ก็ไม่สามารถให้เหตุผลสำหรับการสร้างแรงบันดาลใจที่ผู้นำจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการแข่งขันกับโลกธุรกิจในปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้มีการศึกษาในเรื่องเหล่านี้มากขึ้น จนกลายเป็นที่มาของทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทฤษฎีนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามต่อการกระทำที่มุ่งเพื่อประโยชน์ของตน เพื่อทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์การ (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2549)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปี ค.ศ. 1920 ได้มีทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) ของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในปี ค.ศ. 1947 ผลงานได้แปลเป็นภาษาอังกฤษ ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมี ซึ่งเป็นภาพของความคิดผู้ตามที่ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความเป็นพิเศษ มีพรสวรรค์ และเหนือคนทั่วไป ในสถานะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่สูง ผู้บริหารในสหรัฐอเมริกาต้องการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการในด้านต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

ในปี ค.ศ. 1977 เฮาส์ (House) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี โดยระบุถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถพิเศษเหนือคนอื่น มีความต้องการอำนาจ มีความตั้งใจ และความเชื่อมั่นในตนเองสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมี ประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) มีความชัดเจนในเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม 3) ผู้นำสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวัง และ 4) ผู้นำแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำจะทำตัวเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

หลังจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้มีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) ดังนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)

ในปี ค.ศ. 1978 เบอร์น (Burns) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำพยายามยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้ตามจะถูกยกระดับแนวคิดจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” เป็น “ตัวตนที่ดีกว่า” เบอร์นเห็นว่า ภาวะผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จ และตอบสนองความต้องการ โดยมีความต้องการตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการแปรสภาพทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม

1.3 ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรม เมื่อผู้นำและผู้ตามได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมให้สูงขึ้น โดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass)

ในปี ค.ศ. 1985 เบส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อจากเบอร์น โดยเบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นจากเบอร์น ไม่ใช่แค่ใช้สิ่งจูงใจเพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะใช้การทำงานที่มีความชัดเจนขึ้น เพื่อให้รางวัลตอบแทน และเบสยังมองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน โดยผู้นำคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบได้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง เกิดจากวิกฤตการณ์เป็นลักษณะการริเริ่ม มีแรงจูงใจเป็น การที่ผู้นำเห็นคุณค่าของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้ตามสามารถละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การและทำมากกว่าที่คาดหวัง ผลที่ได้คือ การก้าวกระโดดในการทำงาน

2.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้สภาพการณ์ที่เป็นการตอบสนอง มีแรงจูงใจเป็นรางวัล ผู้นำเน้นในกิจกรรม ชีบทบาทที่ชัดเจน ตระหนักในความต้องการ และจัดการแบบวางแผน ผู้ตามจะแสวงหาความมั่นคงและเน้นความต้องการของตนเอง ผลที่ได้คือ การทำงานตามที่ได้คาดหวัง

หลังจากที่ได้มีการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยโมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (รัตนศิริ จงวิศาล, 2550)

โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership)

ในปี ค.ศ. 1991 แบบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำ แบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำ ที่เคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (รัตนศิริ จงวิศาล, 2550)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยผู้นำทำตนเป็นแบบอย่างทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีความรับผิดชอบ เป็นนักพัฒนา โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้

ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4I (Four I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น เหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำจะต้องร่วมเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำ จะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน เมื่อผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ที่อยู่รอบตัวเขา โดยให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นและการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งงดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำ ต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา

โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการที่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจ ในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ตามโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำ แสดงให้เห็นว่ายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

ผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน ซึ่งผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับ และภักดีต่อผู้นำ นอกจากนั้นผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้ดังนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

1.4.1 ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ

1.4.2 พยายามช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลงหรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะขององค์กรและเพื่อส่วนรวม

1.4.3 พัฒนาให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการในระดับสูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ ช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่ง que ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายโบนัสเพิ่มขึ้นเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยใช้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception: MBE) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิมที่ติดอยู่แล้ว (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่อง หรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย แบ่งไว้เป็น 2 แบบ คือ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

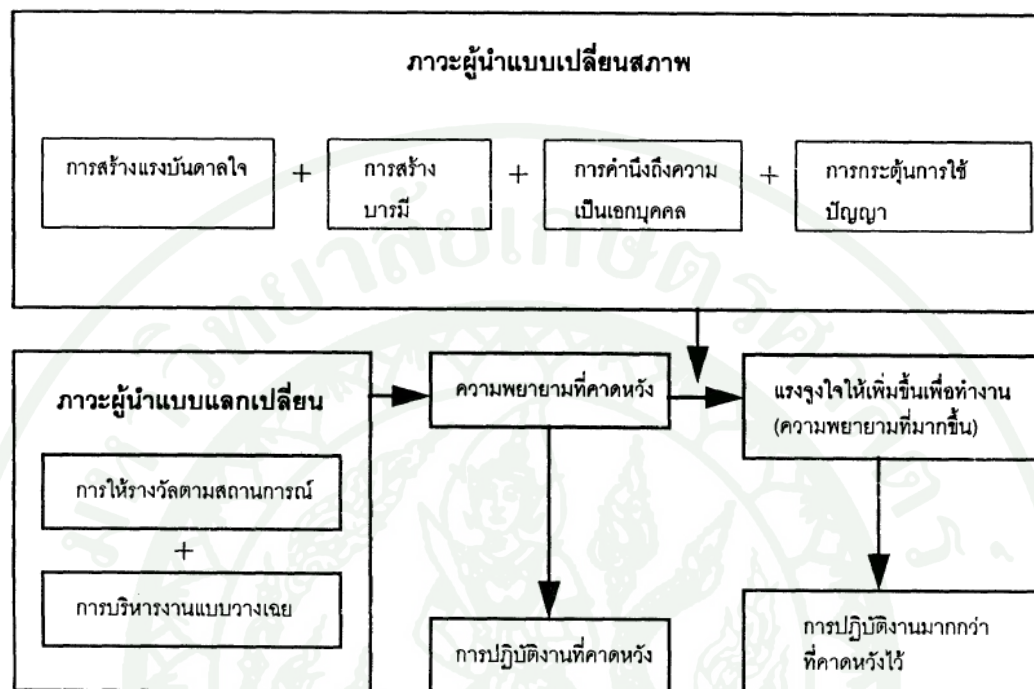
2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบก้นไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

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

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non - Leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย เป็นลักษณะของการบริหารที่วิฤต เนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่แสดงอำนาจและภาวะผู้นำ โดยใช้อำนาจอ้างอิง สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทาง การพัฒนากิจกรรม และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีแต่ความรู้สึกสับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญกำลังใจ

จากแนวคิดของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนทำให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น พัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้มีศักยภาพ มีความเป็นผู้นำเกิดความพยายามและปฏิบัติงานเกิดกว่าที่คาดไว้ และจากแนวคิดของ Bass ที่ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะเกี่ยวเนื่องกัน ผู้นำคนเดียวสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลา และสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน และผลการวิจัยได้องค์ประกอบภาวะผู้นำต่าง ๆ ดังนั้น จึงสรุปเป็น

แผนแสดงการส่งเสริมกันเฉพาะระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ที่มา: Bass and Avolio (1991 อ้างใน รัตติกรณัฏฐ์ จงวิศาล, 2550)

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามมีปริมาณของความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น มีความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนหรือการต่อรองผลประโยชน์กัน ผู้นำกับผู้ตามต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผู้นำมีอิทธิพล เพราะการทำอะไรที่ผู้นำต้องการ ผู้นำต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้ตามว่า จะพอใจกับการได้รับและจะสนับสนุนอย่างไรให้ถึงเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตาม ลักษณะของผู้นำแบบนี้อาจเกิดผลเสียต่อองค์กรได้ ถ้าบุคคลมุ่งตอบสนองความต้องการเฉพาะตน ทำงานเพื่อตนเองไม่ได้ทำงานเพื่อกลุ่มหรือองค์กร แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นปฏิบัติโดยยึดถือระบบคุณค่าของบุคคล เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ผู้นำและผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ด้วยการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย ความเชื่อ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้ตาม เพื่อความสำเร็จขององค์กรในระดับสูงสุด

จากที่กล่าวมาโดยละเอียดในข้างต้น ด้วยรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งเป็นการบูรณาการทั้งคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำ โดยมีแนวคิดที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้เกินเป้าหมายที่กำหนด ผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้มีทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ และความเชื่อมั่นจาก ภาวะที่อยู่ในระดับต่ำให้อยู่ในระดับที่สูงกว่า มีความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีและแนวคิดของเบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการทำการศึกษานี้ เพื่อศึกษาว่าผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำเป็นเช่นไร และรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำอย่างไร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ ปัจจุบันความผูกพันต่อองค์กรได้รับความสนใจจากนักบริหารมากขึ้น เนื่องจากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดแรงกระตุ้น มีการอุทิศตนทั้งพลังกายและพลังใจอย่างเต็มที่ให้แก่องค์กร จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษาถึงแนวคิด และความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

จตุรงค์ คงเมือง (2550) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกยึดติด การมีทัศนคติที่ดี ความเต็มใจในการมีส่วนร่วม ความปรารถนาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร

จันทนา รุ่งกลิ่น (2550) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกรักและเต็มใจที่จะอยู่ทำงานในองค์กร เพื่อทุ่มเทแรงกายแรงใจในการพัฒนาองค์กรของตนให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้วางเป้าหมายไว้

วัชร หวังนุช (2551) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมา เพื่อทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร การยอมรับในนโยบาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร แสดงออกมาในรูปของความจงรักภักดีต่อองค์กร

Mowday *et al.* (1982 อ้างใน วัชรวิยา ฤกษ์อร่าม, 2552: 12) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์การอย่างเหนียวแน่น โดยความรู้สึกที่ดีที่จะทำให้บุคคลแสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์และบุคคลที่มีความผูกพันจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

Allen and Meyer (1990 อ้างใน ภักศิณีย์ ศิริผล, 2552) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม เมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การนั้น

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกและพฤติกรรมของพนักงานในองค์การที่แสดงถึงการยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ ความเต็มใจที่จะทำงาน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การและต้องการคงอยู่กับองค์การต่อไป

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ พนักงานที่รู้สึกไม่ผูกพันกับองค์การจะมีโอกาสที่จะตัดสินใจลาออกหากมีข้อเสนออื่น ๆ จากหน่วยงานภายนอกที่ดีกว่า ซึ่งการลาออกของพนักงานนั้น นอกจากองค์การจะเสียต้นทุนในการจัดหาหรืออบรมพนักงานใหม่แล้ว โอกาสที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้นอาจทำได้ยากขึ้น สำหรับรูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผูกพันกับไม่ผูกพันกับองค์การก็มีความแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำหรือไม่มีเลย องค์การจึงต้องมีความเข้าใจในความสำคัญของความสัมพันธ์นี้ ซึ่งก็มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การไว้ดังนี้

Buchanan (1974 อ้างใน สุทธิศักดิ์ วิภาคกิจ, 2554: 8-9) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์การ เป็นทัศนคติที่สำคัญต่อทุกองค์การ เนื่องจาก 1) สามารถทำนายอัตราการใช้ - ออก จากงานของสมาชิกในองค์การได้ดี มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน 2) เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ 3) เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของสมาชิกในองค์การกับเป้าหมายในองค์การ 4) ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก และ 5) เป็นตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพขององค์การ

สันติชัย อินทรอ่อน (2550) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ และเป็นปัจจัยที่เป็นจุดแข็งขององค์กร ที่สามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายกับพนักงาน ซึ่งบุคคลจะแสดงพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. อัตราเข้า - ออกจากงาน ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราเข้า - ออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน (Steer, 1977: 46) และเป็นสิ่งที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างพนักงานและองค์กร ซึ่งช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานลงได้ (Allen and Meyer, 1990: 1-18)

2. การปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เนื่องจากเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม ซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มักจะมีความผูกพันต่องานมากเช่นกัน จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ส่งผลให้ผลงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น (Buchanan, 1974: 533-546)

3. ผลต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Buchanan, 1974: 533-546) บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะแสดงความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อองค์กร ทำงานเกินหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำงานเพื่อควมมีชื่อเสียงและพร้อมที่จะปกป้ององค์กร (Richard, 2003)

4. พฤติกรรมอื่น ๆ ความผูกพันต่อองค์กร ก่อให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมของพนักงาน คือ

- 1) ความสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง
- 2) ความสามารถในการบริหารตนเองมากขึ้น
- 3) ปรับปรุงความรวดเร็วของผู้บริหาร ในการตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงาน
- 4) เพิ่มคุณค่าสถานภาพของพนักงานกลุ่มบนพื้นฐานทักษะการทำงานและการแสดงความผูกพัน
- 5) พัฒนาบรรทัดฐานการทำงานที่สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดต่าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนผลการวิจัยต่าง ๆ ได้ชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรอาจใช้เป็นเครื่องมือพยากรณ์พฤติกรรมของพนักงานในองค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน อัตราการเข้าออกจกงาน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ

เพราะเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่อง มีความคงเส้นคงวา ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีหลายแนวคิด ดังนี้

Sheldon (1971 อ้างใน พิชัย อุন্নันทาส, 2552: 30) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ อายุตัว อายุการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน เป็นต้น
2. ปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของพนักงานจากการมีส่วนร่วมในองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและหน่วยงาน ความสามารถทางวิชาชีพ เป็นต้น

Steers (1977 อ้างใน สุชีพ กานตานนท์, 2553: 13) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร สามารถจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง เป็นต้น
2. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงาน รับผิดชอบอยู่ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความท้าทาย ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน งานที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลป้อนกลับของงาน โอกาสความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น
3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าไปปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความมั่นคงและน่าเชื่อถือขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ทักษะของกลุ่มต่อองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร การมีส่วนร่วมในสังคม เป็นต้น

Mowday *et al.* (1982: 28-43 อ้างใน สุชีพ กานตานนท์, 2553: 14) กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การมี 4 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และบุคลิกลักษณะ
2. ลักษณะบทบาท (Role - Related Characteristics) ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท และความท้าทายในงาน
3. โครงสร้างองค์การ (Structural Characteristics) ได้แก่ ขนาดขององค์การ การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความเป็นทางการ
4. ประสบการณ์การทำงาน (Work Experiences) ได้แก่ สัมพันธภาพในองค์การ รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร

Allen and Meyer (1990: 53 อ้างใน สุชีพ กานตานนท์, 2553: 15) กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (Affective Commitment) เป็นความผูกพันด้านจิตใจที่เกี่ยวข้องกับด้านอารมณ์และความรู้สึกในทางบวก โดยที่พนักงานจะรู้สึกรักและผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ เสมือนเป็นเจ้าขององค์การ มีความต้องการจะเกี่ยวข้องกับองค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้แก่องค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ความผูกพันในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้จากลักษณะงานที่เขารับผิดชอบ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยถ้าสมาชิกมีความผูกพันกันสูงก็จะไม่มีการต่อต้านและอิจฉาริษยากัน ระบบที่รวมกันนี้ก็จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หรือเรียกว่าความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณ (Calculative Commitment) เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลคิดคำนวณเปรียบเทียบถึงสิ่งที่ได้ลงทุนไปกับองค์การ และสิ่งที่ต้องสูญเสียไปถ้าเขาต้องลาออกจากองค์การ ความผูกพันต่อเนื่อง ความเต็มใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์การนั้น ๆ จะ

อยู่บนพื้นฐานบนต้นทุนที่พนักงานให้กับองค์กร ทางเลือกของพนักงาน และผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์กร ได้แก่ รางวัล ผลตอบแทน หรือประโยชน์ที่จะได้รับอื่น ๆ

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านมาตรฐานของสังคม (Normative Commitment) หรือเรียกว่า ความผูกพันด้านจริยธรรม (Moral Commitment) เป็นความผูกพันในด้านการยอมรับของพนักงาน ต่อค่านิยม และเป็นเป้าหมายขององค์กร ยึดถือเป็นบรรทัดฐาน และเคารพอำนาจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง โดยจะเริ่มต้นด้วยการประเมินค่ามาตรฐานของกลุ่มในทางบวก เห็นชอบกับศีลธรรม จริยธรรม ความสมเหตุสมผล ค่านิยมของพนักงาน และของกลุ่ม จากนั้นเขาก็จะเกิดการยอมรับเชื่อฟังต่อบรรทัดฐานเหล่านั้นจนเกิดความผูกพัน โดยความผูกพันในลักษณะนี้จะมีปริมาณที่เพิ่มขึ้น เมื่อลักษณะของพนักงานและความรู้สึกถึงค่าในตนเองของเขาสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยแสดงออกมาให้เห็นได้จาก การยินยอมทำตาม การยึดถือองค์กร การยอมรับค่านิยมขององค์กร

Baron (2003 อ้างใน สุทธิศักดิ์ วิชากิจ, 2554: 12-13) กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่

1. เกิดจากลักษณะงาน สิ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เช่น ความมีอิสระในงานที่ได้รับ การได้รับผิดชอบในงาน ความน่าสนใจ และความหลากหลายในงาน เป็นต้น และสิ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ เช่น ความกดดันและความคลุมเครือในบทบาทที่เกี่ยวกับงานของพนักงาน เป็นต้น

2. เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ สิ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรต่ำ เช่น การได้รับโอกาสอย่างมากในการหางานใหม่และมีทางเลือก เป็นต้น

3. เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล สิ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูง เช่น บุคคลที่มีอายุมาก มีอายุในการทำงานนาน และมีตำแหน่งงานในระดับสูง ๆ พนักงานที่พอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง เป็นต้น

4. เกิดจากสภาพการทำงาน สิ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูง เช่น พนักงานที่มีความพึงพอใจในผู้นำของตนเอง มีความพึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าการเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของพนักงาน เป็นต้น

ปัจจัยที่เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ศักยภาพในการจูงใจของงานเฉพาะด้าน ความเป็นอิสระในระดับสูง การประเมินผลงานอย่างยุติธรรม ความอาวุโสและอายุงาน ความรับผิดชอบในงานสูง ความพึงพอใจในงานของพนักงาน และการบังคับบัญชาที่มีคุณภาพ

ปัจจัยที่ลดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความคลุมเครือในบทบาท โอกาสในการหางานใหม่ ระบบบังคับบัญชาแบบการลงโทษ ความตึงเครียดในงาน และความเชื่อว่าบริษัทไม่สามารถดูแลพนักงานได้

Hewitt Associates (2008 อ้างใน พิชัย อุ๋นนากาส, 2552: 34-35) บริษัทที่ปรึกษาชั้นนำของโลกได้ทำการศึกษาและสำรวจเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานจากองค์กรทั่วโลกมากกว่า 1,500 องค์กร ได้สรุปคุณลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และจะพูดถึงองค์กรผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าในทางที่ดีอยู่เสมอ
2. ด้านการคงอยู่กับองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะพยายามรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ แม้ในบางครั้งองค์กรจะอยู่ในช่วงเวลาที่ยากลำบากหรือได้รับข้อเสนอด้านผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงกว่าจากองค์กรอื่น
3. ด้านพฤติกรรมในการทำงาน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะทุ่มเทความรู้ความสามารถ ทุ่มเทเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ พัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง รวมไปถึงพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ยังได้สร้างเครื่องมือซึ่งเป็นข้อคำถาม เพื่อใช้ประเมินระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยสรุปได้เป็น 3 ข้อ ดังนี้

1. ด้านความคิดทัศนคติ (Say)

- เป็นองค์การที่ให้โอกาส
- ฉันมักจะบอกผู้อื่นอยู่เสมอว่า เป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุดในการเลือกที่จะทำงานที่นี่
- ฉันจะไม่รื้อที่ที่จะแนะนำองค์การแห่งนี้ให้กับเพื่อนที่กำลังหางานอยู่

2. ด้านการคงอยู่กับองค์กร (Stay)

- บ่อยครั้งที่ฉันคิดจะลาออกจากองค์กรนี้
- มิใช่บ่อยครั้งนักหรือแทบจะไม่มีเลยที่ฉันคิดจะออกจากองค์กรนี้เพื่อไปทำงานกับองค์กรอื่น

3. ด้านความทุ่มเทในการทำงาน (Strive)

- องค์กรของฉันสร้างแรงบันดาลใจให้ฉันทำงานอย่างดีที่สุดในทุก ๆ วัน
- องค์กรของฉันมีส่วนในการสร้างแรงจูงใจให้ฉันใช้ความพยายามและทุ่มเทมากกว่าปกติในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกการศึกษาของเฮวิต แอสโซซิเอท (Hewitt Associates) มาใช้ตัวอย่างในการศึกษา เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและสามารถสร้างตัวชี้วัดได้ค่อนข้างชัดเจน อีกทั้งยังเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรในระดับสากล

ประวัติความเป็นมาของกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ

บริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ได้ดำเนินธุรกิจที่นำเข้าธุรกิจเครื่องสูบน้ำจากต่างประเทศ เข้ามาจำหน่ายในประเทศไทย โดยที่กลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำมีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในภาคอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก ซึ่งเห็นได้จากการที่มีเครื่องสูบน้ำในกระบวนการผลิต ในหลายขั้นตอนและหลาย ๆ อุตสาหกรรม นอกจากนี้ในภาคอุตสาหกรรมแล้ว การใช้เครื่องสูบน้ำยังมีความจำเป็นในภาคเกษตรกรรม พลังงาน ชลประทาน บ้านเรือนประชาชน อาคารต่าง ๆ งานในส่วนภาครัฐ และภาคเอกชนอีกด้วย นอกจากการสูบน้ำ

น้ำดีแล้ว ในกระบวนการจัดการและบำบัดน้ำเสีย ก็ยังต้องอาศัยเครื่องสูบน้ำเช่นกัน ซึ่งในปัจจุบัน ได้มีตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำหลายบริษัท และผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 16 บริษัท โดยมีรายละเอียดของแต่ละบริษัท ดังนี้

1. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท A

บริษัท A ได้เริ่มก่อตั้งในประเทศไทยในปี ค.ศ. 1992 มีผู้บริหารเป็นคนไทย มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 10 คน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ชุมชนท้องถิ่น การวิจัยและพัฒนา โดยการทำให้ผู้ประกอบการวิจัยที่มีคุณภาพสูงพร้อมที่จะให้ชุมชนวิทยาศาสตร์ในประเทศไทย เนื่องจากสถานประกอบการของเราได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าจากอุตสาหกรรมต่าง ๆ และผ่านประสบการณ์ของเรา เราได้รับความรู้ที่ดีของตลาดในท้องถิ่นที่ช่วยให้เราเชื่อมต่อซัพพลายเออร์ให้กับลูกค้าผ่านการขายที่กว้างขวางของเราและเครือข่ายการดำเนินงาน เราครอบคลุมตลาดมากมายและชุมชนท้องถิ่นที่มีความหลากหลายในกรุงเทพมหานครรวมทั้งภาคเหนือ (เชียงใหม่และเชียงราย) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ขอนแก่นและโคราช) ภาคตะวันออก (ระยองและชลบุรี) และภาคใต้ (สงขลา) ของประเทศไทย บริษัทในประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มบริษัท ที่มีบริษัทในเครือ ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ เวียดนาม อินโดนีเซีย จีน และฟิลิปปินส์ ตัวแทนจำหน่ายที่จัดตั้งขึ้นของเราและเครือข่ายการดำเนินงานทั่วภูมิภาคเอเชียให้เป็นแพลตฟอร์มที่เหมาะสมสำหรับบริษัทที่ต้องการขยายธุรกิจของพวกเขาทางวิทยาศาสตร์เข้ามาในประเทศไทย

บริษัท A เป็นตัวแทนผู้ผลิตของแบรนด์ที่ยอมรับจากสหรัฐอเมริกา ยุโรป และเอเชีย เพื่อให้ลูกค้าแบบครบวงจรของเครื่องมือสำหรับกระบวนการวิจัยและพัฒนาและอุตสาหกรรม สายผลิตภัณฑ์ของเราประกอบด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ระดับสูง อุปกรณ์ทั่วไปในห้องปฏิบัติการ วัสดุสิ้นเปลืองน้ำยาสารเคมีและอุปกรณ์ที่ใช้ในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์การแพทย์และกระบวนการอุตสาหกรรมการตลาดของเราจะถูกแบ่งออกเป็นสามหน่วยงานหลัก คือ วิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์จีโนม และวิทยาศาสตร์ทั่วไป แต่ละฝ่ายมุ่งเน้นไปที่ภาคธุรกิจในตลาดเฉพาะตามพื้นที่ของพวกเขาเชี่ยวชาญ เราให้บริการลูกค้าจากสถาบันการวิจัยและบริษัทครอบคลุมการวิจัยจีโนม และ Proteomic การวิจัยการเกษตร การวิจัยโรคมะเร็ง เช่นเดียวกับโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย อุตสาหกรรมยา อุตสาหกรรมอาหาร ซีเมนต์ เซรามิก และอุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซ

2. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท B

บริษัท B เริ่มก่อตั้งในประเทศไทยในปี ค.ศ.1989 โดยมีผู้บริหารเป็นคนไทย ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 12 คน มีการบริหารงานแบบเป็นกันเอง พนักงานเปรียบเสมือนบุคคลในครอบครัว บริษัทมีสำนักงานขายและโรงเก็บสินค้าตั้งอยู่ที่จังหวัดนนทบุรี

บริษัท B เป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และเป็นที่รู้จักในฐานะผู้เชี่ยวชาญการจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ และการบริการหลังการขายสำหรับงานการประปา ด้วยประสบการณ์อันยาวนานและการแก้ปัญหา พร้อมให้คำแนะนำอย่างมืออาชีพ ทำให้สามารถประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

3. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท C

บริษัท C เริ่มก่อตั้งในประเทศเยอรมันในปี ค.ศ. 1987 เติบโตมาจากการให้คำปรึกษาทางด้านวิศวกรรม ในปี ค.ศ. 1992 ได้รับเทคโนโลยีเครื่องทำความเย็นและระบบเครื่องสูบน้ำร้อน บริษัท C ในประเทศไทย มีผู้บริหารเป็นคนไทย ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 17 คน บริษัทมีสำนักงานขายและโกดังสินค้าตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ นำโซลูชั่นพลังงาน ภารกิจ คือ สร้างมูลค่าที่เชื่อมโยงผ่านความเชี่ยวชาญทางเทคนิคและบริการที่ดีเยี่ยม พัฒนาพนักงานของเราให้มีศักยภาพสูงสุด

บริษัท C ทำธุรกิจออกแบบการวิเคราะห์และการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบความร้อนของเหลว เช่น ถ่านหิน ก๊าซและโรงไฟฟ้านิวเคลียร์การอัดอากาศ ระบบน้ำ ระบบก๊าซ เครื่องสูบน้ำร้อน ระบบทำความเย็น เครื่องจักรเทอร์โบ ระบบแลกเปลี่ยนความร้อน ระบบระบายความร้อน ระบบ HVAC โรงกลั่นและสิ่งอำนวยความสะดวก จำนวนพลศาสตร์ของไหล การพัฒนาและการดำเนินงานของโครงการพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เครื่องสูบน้ำร้อนขนาดใหญ่บนอาคาร โดยได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO 9001: 2008 มีบุคลากรสนับสนุน จากวิศวกรที่ปรึกษา โปรแกรมเมอร์ และช่างเทคนิค บริการของเราเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่ดี เช่น เสียงเบา ฝุ่นน้อยลง และการสิ้นเปลืองต่ำ เพื่อให้ได้รับความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด

4. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท D

บริษัท D มีผู้บริหารเป็นคนไทย ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 18 คน มีการบริหารงานแบบเป็นกันเอง พนักงานเปรียบเสมือนบุคคลในครอบครัว บริษัทมีสำนักงานขายและโรงเก็บสินค้าตั้งอยู่ที่จังหวัดนครปฐม

บริษัท D เป็นตัวแทนจำหน่ายทำธุรกิจเกี่ยวกับระบบน้ำและหม้อน้ำ (Boiler Application) มีเครื่องสูบน้ำ เครื่องมือวัดอัตราการไหลและแรงดัน วาล์วสำหรับงานอุตสาหกรรมทุกประเภท ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

5. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท E

บริษัท E มีผู้บริหารเป็นคนไทย การบริหารงานแบบเป็นกันเอง พนักงานเปรียบเสมือนบุคคลในครอบครัว ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 25 คน บริษัทมีสำนักงานขายและโกดังเก็บสินค้าตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ

บริษัท E เป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานชั้นนำจากประเทศอเมริกา มานานกว่า 100 ปี. และด้วยความมุ่งมั่นที่ซื่อตรงในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพจากอดีตถึงปัจจุบัน เราได้รับความไว้วางใจ จากทั้งภาครัฐบาล เอกชน รวมถึงรัฐวิสาหกิจ ให้เราดำเนินการหลายโครงการด้วยกัน ผลิตภัณฑ์ที่เราสรรหาให้ ได้แก่ เครื่องสูบน้ำป้องกันไฟไหม้ (Fire Pump) ตามมาตรฐาน UL / FM และ NFPA 20 เครื่องสูบน้ำ HVAC เครื่องสูบน้ำประปา เครื่องสูบน้ำสุขาภิบาล เครื่องสูบน้ำ Booster เครื่องสูบน้ำชลประทาน เป็นต้น

6. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท F

บริษัท F เป็นผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำจากประเทศอินเดียและวาล์วจากประเทศสหรัฐอเมริกา มีผู้บริหารเป็นคนไทย มีการบริหารแบบเป็นกันเอง เปรียบเสมือนบุคคลในครอบครัว ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 35 คน บริษัทมีสำนักงานขายและโรงเก็บสินค้าตั้งอยู่ที่จังหวัดนนทบุรี

บริษัท F เป็นผู้แทนจำหน่ายนำเข้าและจัดจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ วาล์ว ที่ใช้ในระบบชลประทาน ระบบประปา อาคาร และงานอุตสาหกรรม เครื่องสูบน้ำคุณภาพสูง ได้รับมาตรฐาน ISO 9001, ISO 14001 จาก BVQi วาล์วคุณภาพสูงจากประเทศสหรัฐอเมริกา ผลิตจากโรงงานที่ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 สินค้ามาตรฐานจากประเทศสหรัฐอเมริกา มอเตอร์ประสิทธิภาพสูง มอเตอร์กันระเบิด และอินเวอร์เตอร์มอเตอร์

7. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท G

บริษัท G มีผู้บริหารเป็นคนไทย ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 45 คน บริษัทมีโรงงานและสำนักงานขายตั้งอยู่ที่กรุงเทพ โดยแบ่งการทำงานออกเป็น 5 แผนก คือ แผนกประกอบ (Assembly Department) แผนกจัดส่งสินค้า (Logistic) แผนกควบคุมคุณภาพ (Quality Control) แผนกขาย (Sales) และแผนกโกดังสินค้า (Warehouse)

บริษัท G เป็นบริษัทที่นำเข้าและจัดจำหน่ายเครื่องสูบน้ำและวาล์วในประเทศไทยมากกว่า 10 รุ่นส่วนทั้งหมดทั่วโลกไว้วางใจเป็นตัวแทนจำหน่ายหลักในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในการให้บริการอาคารและการประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรม บริษัท E ให้คุณภาพของโลกการบริการและเทคโนโลยีสีเขียวในชิ้นส่วนของผลิตภัณฑ์ โดยทำธุรกิจเกี่ยวกับระบบน้ำและหม้อน้ำ (Boiler Application) มีเครื่องสูบน้ำ เครื่องมือวัดอัตราการไหลและแรงดัน วาล์วสำหรับงานอุตสาหกรรมทุกประเภท บริการครบวงจรในระบบท่อ โดยการออกแบบและแนะนำผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และบริษัทที่มีบริการที่พร้อมให้บริการได้ทันต่อความต้องการของลูกค้า

8. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท H

บริษัท H เป็นผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำจากประเทศญี่ปุ่นในปี ค.ศ.2011 ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 52 คน บริษัทมีโรงงานและสำนักงานขายตั้งอยู่ที่สมุทรปราการ บริษัทเป็นผู้แทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย ของเครื่องสูบน้ำที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของโลก ซึ่งบริษัทมีการพัฒนาด้านวิชาการและความรู้ทางแขนงนี้ร่วมกันกับผู้ผลิตอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง ทนทานและมั่นใจได้ รวมถึงราคาประหยัด คู่แข่งกับค่าใช้จ่าย

บริษัท H เป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ และของเหลวทุกชนิด ซึ่งสามารถให้บริการได้ครบวงจร ตั้งแต่การออกแบบ การติดตั้ง และบริการหลังการขาย เพื่อคงความเป็นเลิศในธุรกิจแขนงนี้ บริษัทฯ ได้ทุ่มเทความพยายามที่จะให้ลูกค้าได้รับสินค้า พร้อมทั้งบริการที่ดีที่สุดจากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและผ่านการอบรม อย่างดีจากบริษัท การบริการของบริษัท ได้ยึดถือจากความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าเป็นหลักพนักงานทุกระดับให้ความใส่ใจ และพร้อมเสมอที่จะบริหารจัดการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงโดยเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ จะร่วมมือกับลูกค้า ตั้งแต่ขั้นตอนแรกสุดจนถึงท้ายสุด คือ วางแผน ออกแบบ ประเมินการ จัดส่งสินค้าทันเวลา การติดตั้งใช้งาน และบริการหลังการขายให้กับงานโครงการขนาดใหญ่และเล็กต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานของหน่วยงานราชการหรืองานเอกชน ทางบริษัทสามารถรับผิดชอบในลักษณะของ Turnkey ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าได้รับคุณภาพของงานที่ดีที่สุดด้วยเช่นกัน

9. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท I

บริษัท I เริ่มก่อตั้งในประเทศญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 1912 ได้เริ่มก่อตั้งในประเทศไทยในปี ค.ศ. 1993 โดยมีผู้บริหารเป็นคนญี่ปุ่น ก่อนหน้ากว่า 30 ปี ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยได้ผ่านตัวแทนจำหน่าย ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 56 คน บริษัทมีโรงงานและสำนักงานขายตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ โดยมีภารกิจ คือ น้ำ อากาศ และสภาพแวดล้อม ที่เป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้สำหรับชีวิตบนโลก และเป็นหนึ่งในวิธีการที่จะปรับปรุง คือ การจัดหาจัดเตรียมของน้ำและอากาศที่มีคุณภาพดีอย่างต่อเนื่อง สำหรับใช้ประจำวันและอุตสาหกรรมกิจกรรมของการผลิตเครื่องสูบน้ำดำเนินไปโดยสอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อป้องกันความสมดุลด้านสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม และมีเป้าหมาย คือ จะทำให้ในอนาคตมีความพยายามที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อสอดคล้องตามแนวทางของพระพุทธศาสนา และสภาพแวดล้อม ได้แก่ การจัดหาและรักษาดำเนินผู้นำใน โลกในด้านของเครื่องไฮดรอลิก เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด การลงทุนในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการลดค่าใช้จ่ายของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ยังภายใต้รูปแบบของระบบนิเวศและการประหยัดพลังงาน

บริษัท I มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และการจัดการการจำลองการไหลของของเหลวและในการออกแบบและการผลิตอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องและระบบ การติดตั้งสำหรับการทำงานและอุตสาหกรรมในประเทศไทย และมีส่วนเกี่ยวข้องใน ภารกิจ คือ ทำงานเพื่อคาดการณ์ความต้องการของอนาคต เพื่อประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำของโลกในด้านการผลิตของระบบน้ำและของเหลว (เครื่องสูบน้ำและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง) บริษัทจะแนะนำตัวเองเป็นหนึ่งในผู้ผลิตทั่วโลกหลักและเรื่องของวิศวกรรมสิ่งแวดล้อมและระบบพลังงาน

10. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท J

บริษัท J เริ่มก่อตั้งในประเทศไทยในปี ค.ศ. 1878 เป็นบริษัทไทยที่มีประวัติการก่อตั้งมายาวนานที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย บริษัทของเรานำเสนอเทคโนโลยีระดับโลกเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นมากกว่า 130 ปีแล้ว ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 70 คน บริษัทมีโรงงานและสำนักงานขายตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ เราทำธุรกิจด้วยความโอบอ้อมอารี มุ่งเน้นการทำความดีเพื่อสังคม และเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสร้างความศิวิไลซ์ให้มนุษยชาติ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจในการดำเนินชีวิตและธุรกิจ และมีจุดมุ่งหมาย คือ ดำเนินธุรกิจด้วยความโอบอ้อมอารี เพื่อสร้างความศิวิไลซ์ให้มนุษยชาติ และค่านิยมของบริษัท ได้แก่ ความร่วมมือกัน การมีทัศนคติที่ดี และความเป็นมืออาชีพ

บริษัท J ดำเนินธุรกิจที่ทันสมัย แบบบูรณาการ และเป็นผู้นำในตลาดในหลายด้าน ทั้งด้านพลังงาน เครื่องปรับอากาศ สุขภาพ ไฟฟ้าใต้ อสังหาริมทรัพย์และคมนาคม บริษัทได้สืบทอดกิจการที่ยาวนานจากบรรพบุรุษชาวยุโรป เราจึงเปรียบเสมือนตัวแทนความสำเร็จทั้งในด้านบริษัทที่เป็นทางเลือกสำหรับการร่วมกิจการ มุ่งมั่นในการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ยึดหลักธรรมาภิบาล รักษาสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม เราเชื่อมั่นในการทำธุรกิจด้วยความโอบอ้อมอารี ด้วยการให้วิวัฒนาการองค์กร และบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก และการพัฒนาโปรแกรมสร้างเสริมจุดแข็งของพนักงานเพื่อช่วยให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพที่พนักงานได้เลือกเอง ยิ่งไปกว่านั้น เราช่วยให้พนักงานมีความสุขของชีวิตและการทำงาน และอยู่เคียงข้างพวกเขาทั้งในช่วงเวลาที่มีสุขและมีทุกข์ ด้วยการช่วยเหลือ ให้คำแนะนำทั้งทางด้านการเงิน และมอบทุนการศึกษาบุตรธิดา เพื่อตอบแทนในความซื่อสัตย์ และความไว้วางใจที่พนักงานมีให้กับบริษัท รวมทั้งเชิญชวนครอบครัวของพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมเพื่อสังคม หรือกิจกรรมเพื่อสนับสนุนช่วยเหลือชุมชน เพื่อช่วยเพิ่มกำลังใจให้กับพนักงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวของเรา และช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานกับบุคคลอันเป็นที่รักของพวกเขาด้วย

11. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท K

บริษัท K เริ่มก่อตั้งในประเทศเคนยาในปี ค.ศ. 1945 มีบริษัทมากกว่า 80 บริษัททั่วโลก ตั้งอยู่มากกว่า 55 ประเทศ นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ยังถูกขายในประเทศต่าง ๆ มากมายโดยตัวแทนจำหน่ายในประเทศนั้น ๆ ได้เริ่มก่อตั้งในประเทศไทยอย่างเป็นทางการในปี ค.ศ. 1993 ก่อนหน้ากว่า 30 ปี ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยได้ผ่านตัวแทนจำหน่าย ในปัจจุบันมี

พนักงานทั้งหมด 80 คน ในปัจจุบันบริษัทมีโรงงานและสำนักงานขายตั้งอยู่ทั่วกรุงเทพฯ โดยมีค่านิยมของกลุ่มบริษัท คือ ความยั่งยืน เปิดเผยและไว้วางใจได้ และความเป็นอิสระ และทัศนคติของบริษัทฯ ในอนาคตจะมุ่งเน้นไปที่การประหยัดพลังงาน พลังงานรูปแบบใหม่ และการผลิตแบบยั่งยืน ดังนั้นในตอนนี้และในอนาคตทางบริษัทฯ จะใช้ทรัพยากรในการสนับสนุนความยั่งยืนในทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นพนักงานหรือหุ้นส่วนธุรกิจ ทำให้พนักงานบริษัททุกคน ทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน โดยยึดมั่นในวัตถุประสงค์ของการดำรงอยู่ของกลุ่มบริษัท คือ การพัฒนา การผลิต การจำหน่ายเครื่องสูบน้ำและระบบการสูบน้ำคุณภาพสูงเสมอมา จึงทำให้บริษัทในประเทศไทยเป็นบริษัทที่มั่นคง มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นบริษัทที่มีการบริหารงานและเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วภายใต้มาตรฐานการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท โดยมีทีมวิศวกรฝ่ายขายมืออาชีพและทีมบริการที่มีความสามารถเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าทั่วประเทศ มีศูนย์บริการกระจายอยู่ตามเมืองต่างๆ ในภูมิภาคด้วยการร่วมมือกับตัวแทนจำหน่าย เพื่อให้สามารถบริการและตอบสนองแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ มีระบบการบริการจัดส่งสินค้าที่ดี เพื่อรองรับการแก้ปัญหาให้กับตัวแทนและลูกค้า โดยมีสินค้าพร้อมในคลังสินค้าที่จะสามารถส่งมอบได้ในเวลาอันรวดเร็ว

บริษัท K เป็นที่รู้จักในฐานะผู้เชี่ยวชาญการผลิตเครื่องสูบน้ำสำหรับงานหนักและงานอุตสาหกรรม คงดำรงไว้ซึ่งตำแหน่งที่แข็งแกร่งในการจัดการเครือข่ายตัวแทนจำหน่ายในตลาดเครื่องสูบน้ำในประเทศไทย ด้วยอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงเรามีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดทิศทางและนโยบายของบริษัทของเราในเชิงรุกมากกว่าในเชิงรับ นอกจากนี้ยังพัฒนาการผลิตผลิตภัณฑ์อย่างครบวงจร โดยเฉพาะเครื่องสูบน้ำที่มีคุณภาพสูง ด้วยประสบการณ์อันยาวนานและการแก้ปัญหา พร้อมให้คำแนะนำอย่างมืออาชีพ ทำให้สามารถประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ บริษัทผลิตเครื่องสูบน้ำในแต่ละปีมากกว่า 16 ล้านตัว ทำให้เป็นหนึ่งในผู้ผลิตเครื่องสูบน้ำชั้นนำของโลก เครื่องสูบน้ำสำหรับหมุนเวียนน้ำร้อน และการปรับอากาศ เช่นเดียวกับปั๊มน้ำหอยโข่งที่ใช้ในอุตสาหกรรม การจ่ายน้ำ การสูบน้ำเสีย และการดูดจ่ายสารเคมี คือ ผลิตภัณฑ์หลัก ปัจจุบันนี้บริษัทคือ ผู้ผลิตเครื่องสูบน้ำหมุนเวียนน้ำร้อนรายใหญ่ที่สุดของโลก ซึ่งถือครองส่วนแบ่งการตลาดทั่วโลกสำหรับกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องสูบน้ำประเภทนี้ประมาณ 50 นอกจากการผลิตเครื่องสูบน้ำแล้วทางบริษัทยังผลิตมอเตอร์มาตรฐานและมอเตอร์แบบจุ่มได้น้ำเช่นเดียวกับระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความทันสมัยสำหรับการตรวจสอบและการควบคุมการทำงานของเครื่องสูบน้ำ

12. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท L

บริษัท L เริ่มก่อตั้งในประเทศเยอรมันในปี ค.ศ. 1871 และมีบริษัทมากกว่า 100 ประเทศทั่วโลก ได้เริ่มก่อตั้งในประเทศไทยในปี ค.ศ. 1989 โดยมีผู้บริหารเป็นคนเยอรมัน ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 96 คน บริษัทมีโรงงานและสำนักงานขายตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ และมีสาขาอยู่ในจังหวัดระยอง โดยมีวิสัยทัศน์และภารกิจ คือ ร่วมกันเป็นทีมเราจะสามารถประสบความสำเร็จได้ และมีภาระผูกพันให้กับลูกค้าของพนักงาน ผู้ถือหุ้น และสังคมไทย

บริษัท L มีการเติบโตอย่างทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ เครื่องมือควบคุมความดัน ของเหลว - ก๊าซทุกชนิด รวมทั้งอุปกรณ์และอะไหล่ต่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับสินค้าดังกล่าว หรือรับจ้างซ่อมเครื่องสูบน้ำ เครื่องมือควบคุมความดัน ของเหลว - ก๊าซทุกชนิด รวมทั้งอุปกรณ์และอะไหล่ต่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับสินค้าดังกล่าว เครื่องสูบน้ำและวาล์วที่มีความจำเป็นที่ใช้ในงานในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ โรงไฟฟ้า การประปา กรมชลประทาน งานน้ำเสีย และงานในอาคาร มีมาตรฐานการทำงานที่มีคุณภาพในทุกพื้นที่ของบริษัททั่วโลก ดังนั้น บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญสูงสุดในการทำงานที่มีคุณภาพสูงสุด โดยได้ผ่านการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 ISO 14001 และ OHSAS 18001 และมีความปลอดภัยตามหลักเกณฑ์คุณภาพบนพื้นฐานของมูลนิธิยุโรปเพื่อการจัดการคุณภาพ (EFQM)

13. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท M

กลุ่มของบริษัท M ได้เริ่มก่อตั้งขึ้นครั้งแรกในประเทศสิงคโปร์และมาเลเซียในปี ค.ศ. 1963 โดยมีต้นกำเนิดมาจากประเทศเดนมาร์กในตอนท้ายของศตวรรษที่ 19 บริษัท F เป็นหนึ่งในแปดธุรกิจในภูมิภาค ภายใต้กลุ่มของบริษัท นำมาซึ่งการใช้ประโยชน์ของกลุ่ม การบริการ และเทคโนโลยีขับเคลื่อนกิจกรรมหนึ่งภายใต้ร่มเดียวกัน โดยการดำเนินงานจากสิงคโปร์ มาเลเซีย ไทย อินโดนีเซีย และเวียดนาม บริษัทในประเทศไทย มีคนไทยเป็นผู้บริหาร และมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 116 คน บริษัทมีโรงงานและสำนักงานขายตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ

บริษัท M เป็นผู้นำเข้าและตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำและมอเตอร์ พร้อมการบริการหลังการขาย ในงานประเภทอาคาร งานระบบน้ำต่าง ๆ และงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ รวมไปถึงการจัดหาอุปกรณ์ชิ้นสูง การแก้ปัญหาแบบครบวงจรที่สมบูรณ์แบบ และการบริการการจัดการ

โครงการเพื่อความหลากหลายของอุตสาหกรรม ซึ่งกิจกรรมทางธุรกิจจะดำเนินการภายใต้สามฝ่าย คือ อุตสาหกรรม วิศวกรรมกระบวนการ และการดูแลสุขภาพ แต่ละฝ่ายจะที่แตกต่างกันในตลาด

14. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท N

บริษัท N ได้เริ่มก่อตั้งในประเทศไทยในปีค.ศ. 1984 มีผู้บริหารเป็นคนไทย รวมกันก่อตั้งโดยเพื่อนร่วมชั้น 4 ที่จบการศึกษาวิศวกรรมศาสตร์ในสาขาวิศวกรรมเคมี ในปัจจุบัน มีพนักงานทั้งหมด 124 คน บริษัทมีโรงงานและสำนักงานขายตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ บริษัทไม่ได้เป็นเพียงการค้าแบบดั้งเดิม แต่ยังขายเพื่อการประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สำหรับลูกค้า จะเน้นในงานการถ่ายเทความร้อนและกระบวนการในรูปแบบของการอนุรักษ์พลังงานและความร้อนสมดุล ปัจจุบันเราจะถือการดำเนินการเป็นบริษัทที่รวมถึงธุรกิจ เช่น การซื้อขาย วิศวกรรม Automation และบริการ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ คือ เน้นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง และบริการด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ และจัดการข้อขัดแย้งยุติธรรมกับลูกค้าของเรา พัฒนาทักษะ และความรู้ที่จะไปถึงมาตรฐานตามหลักการของเรา การควบคุมคุณภาพขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจทุกขั้นตอน ขยายการให้บริการของเราให้ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าในทุกระดับ เลือกลูกค้าที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจของเราเพื่อความสำเร็จในอนาคตร่วมกัน สร้างการวางแผนการพัฒนาธุรกิจในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับปรัชญาการดำเนินธุรกิจหลักและนโยบายของเรา

บริษัท N มีธุรกิจหลัก คือ ผู้นำเข้าและจำหน่ายเครื่องจักรกลอุตสาหกรรม วาล์วไอน้ำร้อน สารเคมี ปิโตรเลียมกลั่น โรงงานน้ำตาล อาหาร สิ่งทอ และการประยุกต์ใช้งานน้ำ โดยบริษัทมีสาขาอยู่ในหลายจังหวัด ได้แก่ ระยอง สงขลา นครราชสีมา และกรุงเทพฯ และพร้อมที่จะให้บริการ โดยยึดถือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ที่ความสามารถในมาตรฐานระดับสูง และจิตใจในการบริการอย่างเต็มที่ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าเราจะสามารถแก้ไขปัญหาให้ดีที่สุด

15. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท O

บริษัท O เริ่มก่อตั้งในประเทศไทยในปี พ.ศ.2504 โดยมีผู้บริหารเป็นคนไทย และมีบริษัทในเครือ 4 บริษัท ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 210 คน และบริษัทในเครือเป็นจำนวนกว่า 500 คน บริษัทมีโรงงานและสำนักงานขายตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯและปทุมธานี โดยมีวิสัยทัศน์ คือ เป็นผู้นำและผู้ชำนาญการในการนำเสนอสินค้าและบริการสินค้าด้านระบบสุขาภิบาลเพื่อชีวิตที่ดีกว่า และนโยบายคุณภาพบริษัท คือ นำเสนอสินค้าและบริการที่ลูกค้าพึงพอใจ

บริษัท O เป็นผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบน้ำ ได้แก่ ท่อและอุปกรณ์ มาตรฐานน้ำ สินค้าวิศวกรรม สินค้าสำหรับงานโยธา เครื่องมือไฟฟ้า อุปกรณ์ลดน้ำสูญเสีย และระบบรดน้ำต้นไม้อัตโนมัติทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ให้กับหน่วยงานราชการและเอกชนทั่วไป รวมทั้งเครื่องมือไฟฟ้า (Power Tools) สำหรับงานช่างอุตสาหกรรม ปัจจุบันบริษัท C ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9001: 2000

16. ผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำบริษัท P

บริษัท P ได้เริ่มก่อตั้งในประเทศไทยในปี ค.ศ.1982 ในปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 300 คน บริษัทมีโรงงานและสำนักงานขายตั้งอยู่ที่สมุทรปราการ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ มุ่งหวังที่จะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการ โดยให้คำแนะนำ ให้บริการ และให้คำปรึกษาให้กับอุตสาหกรรม วิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของไทยโพลิเมอร์ฯพลายยังคั้งยังไม่เปลี่ยนแปลงและภารกิจ คือ ในการปรับความรู้ของทีมฝ่ายขายของเราอย่างต่อเนื่อง ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศล่าสุดจากทั่วโลก ในการปรับปรุงการผลิตของเราด้วยอุปกรณ์ใหม่ล่าสุดที่ให้ประสิทธิภาพและการบริการไปสู่ลูกค้าของเรา ในการรักษาและปรับปรุงการบริการหลังการขาย พัฒนาโลจิสติกส์ของเราเพื่อให้แน่ใจว่าการส่งมอบที่ดีที่สุดเพื่อลูกค้าของเรา

บริษัทเป็นตัวแทนจำหน่าย เครื่องสูบน้ำ ประเก็น วาล์ว งานดูแลรักษา เชื้อคประสิทธิภาพ ที่มีประสบการณ์มากกว่า 30 ปี เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า และบริการหลังการขาย อย่างดีเยี่ยม ผลิตภัณฑ์ของเรามาจากเอเชีย ยุโรป อเมริกา และแอฟริกาได้ ฯลฯ ในคุณภาพและความต้องการของลูกค้า ที่สุดของผลิตภัณฑ์ที่ให้เราเป็นผู้นำตราสินค้า เราได้ให้สิ่งอำนวยความสะดวกในคลังสินค้า ทำให้เราสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เรามีเครื่องจักรที่ทันสมัยด้วยประสบการณ์เต็มรูปแบบและแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การทำงานเป็นทีมเพื่อจัดหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้าของเราด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เรามีการเพิ่มความรู้ของทีมขายของเราที่มีข้อมูลและเทคโนโลยีล่าสุด วิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของบริษัทยังคงไม่เปลี่ยนแปลงและจะเป็นต่อไป

จากข้อมูลของบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ที่กล่าวมาทั้งหมด 16 บริษัท สามารถสรุปข้อมูลเป็นประเทศต้นกำเนิด ปีที่ก่อตั้งในประเทศไทย สัญชาติของผู้บริหาร ที่ตั้งของบริษัทในประเทศไทย และจำนวนพนักงานทั้งหมด ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปข้อมูลของบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ

บริษัท	ประเทศต้นกำเนิด	ปีที่ก่อตั้งในไทย (ปี ค.ศ.)	ผู้บริหาร	ที่ตั้งในไทย	จำนวนบุคลากร (คน)
A	สหรัฐฯ เอเชีย ยุโรป	1992	ไทย	กรุงเทพฯ	10
B	สเปน	1989	ไทย	นนทบุรี	12
C	จีน	1992	ไทย	กรุงเทพฯ	17
D	จีน	—	ไทย	กรุงเทพฯ	18
E	อเมริกา	—	ไทย	กรุงเทพฯ	25
F	อินเดีย	—	ไทย	กรุงเทพฯ	35
G	เยอรมันนี	—	ไทย	กรุงเทพฯ	45
H	ญี่ปุ่น	2011	ไทย	สมุทรปราการ	52
I	ญี่ปุ่น	1993	ญี่ปุ่น	กรุงเทพฯ	56
J	เยอรมันนี	1878	ไทย	กรุงเทพฯ	70
K	เดนมาร์ก	1993	เดนมาร์ก	กรุงเทพฯ	80
L	เยอรมันนี	1989	เยอรมัน	กรุงเทพฯ ระยอง	96
M	สิงคโปร์ มาเลเซีย	—	ไทย	กรุงเทพฯ	116
N	เยอรมันนี	1984	ไทย	กรุงเทพฯ	124
O	ออสเตรเลีย เยอรมันนี	1961	ไทย	กรุงเทพฯ ปทุมธานี	210
P	อเมริกา เอเชีย ยุโรป แอฟริกาใต้	1982	ไทย	สมุทรปราการ	300

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าจำนวนพนักงานทั้งหมดของแต่ละบริษัท ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 16 บริษัท โดยในแต่ละบริษัทมีจำนวนบุคลากรทั้งหมดแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้จำแนกตามลักษณะธุรกิจวิสาหกิจ ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 โดยการวิจัยครั้งนี้จำแนกขนาดของผู้ประกอบการโดยแบ่งตามจำนวนการจ้างงาน ซึ่งจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน ถือเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก จำนวนการจ้างงาน 50 - 200 คน ถือเป็นผู้ประกอบการขนาดกลาง และจำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป ถือเป็นผู้ประกอบการขนาดใหญ่ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2551) ซึ่งสามารถจำแนกตามบริษัทต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แบ่งกลุ่มบริษัทตามจำนวนพนักงาน

ผู้ประกอบการ	จำนวนพนักงาน (คน)	บริษัท
ขนาดเล็ก	ไม่เกิน 50	A B C D E F G
ขนาดกลาง	50 - 200	H I J K L M N
ขนาดใหญ่	มากกว่า 200	O P

จากตารางที่ 2.2 แสดงการแบ่งกลุ่มบริษัทออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ตามจำนวนพนักงานที่มีจำนวนใกล้เคียงกัน และสรุปเป็นภาพรวมของกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผลงานการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสารงานวิจัย และตรวจสอบเอกสารผลงานทางด้านวิชาการพบว่า มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

ชนันดา โชติแดง (2550) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี จำนวน 174 คน พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ ความผูกพันต่อองค์กรด้านรู้สึก และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับสูง ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับสูง 2) อายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกและความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง สามารถ

ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 38.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศรียา เอียดเสน (2550) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์การและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง โดยเก็บข้อมูลจาก พนักงานระดับบังคับบัญชาสายปฏิบัติการ โรงงานของโรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง จำนวน 134 คน พบว่า 1) พนักงานระดับบังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง และผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค และมีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 3) ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยรวมและรายด้านในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทิพย์รัตน์ กษพงษ์ (2551) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม การเสริมพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงาน กรณีศึกษาองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามมี

ความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาได้ร้อยละ 44 และ 5) การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านผลกระทบ การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถทำนายความผูกพันในงานร่วมกันได้ร้อยละ 44.7 และจากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงาน ซึ่งองค์การสามารถนำผลการศึกษากลับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพ และตอบแทนผลประโยชน์สูงสุดคืนสู่สังคมสืบไป

เดชทัต ใจท่วม (2551) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของพนักงาน กับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน และความผูกพันในงานของพนักงาน พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อิทธิพลของอุดมคติ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน 2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการใช้อิทธิพลของอุดมคติ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันในงานของพนักงาน 3) การได้รับเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันในงาน 4) ลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานของพนักงาน และ 5) ลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถทำนายความผูกพันในงานของพนักงาน

พิชัย อุन्नันทาส (2552) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลักกี้เนี่ยนฟู้ดส์ จำกัด พบว่า 1)

พนักงานของบริษัทหลักทรัพย์เนชั่นฟู้ดส์ จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยพบว่าพนักงานบริษัทหลักทรัพย์เนชั่นฟู้ดส์ จำกัด มีระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมาได้แก่ความผูกพันที่มีต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านพฤติกรรมในการทำงาน 2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้แก่ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงาน ระดับการศึกษา และระดับขั้นเงินเดือน และ 3) การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชาในด้านการริเริ่ม ด้านการแสดงความคิดเห็น ด้านการจัดการความขัดแย้ง ด้านการตัดสินใจ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

นิธิพรรณ พิทักษ์ (2553) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จำนวน 129 คน พบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชามีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการทำงาน และเงินเดือนต่างกัน มีความยึดมั่นของพนักงานไม่ต่างกัน และพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน คือ ภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงาน โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ได้ร้อยละ 60.5

กุลิสรา ทรงแสงธรรม (2554) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำ ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์แห่งหนึ่ง โดยเก็บข้อมูลจากพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศูนย์แห่งหนึ่ง จำนวน 226 คน พบว่า 1) พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศูนย์แห่งหนึ่งมีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระดับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย และระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน อยู่ในระดับสูง ส่วนความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำ ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ตัวแปรผู้นำและความ

ยึดมั่นผูกพันของพนักงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ธัญวรัศม์ เพ็ญวาณิช (2554) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยเก็บข้อมูลจากบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำนวน 215 คน พบว่า 1) ภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง วัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง จิตวิญญาณองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง และมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ($r = .428$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ($r = .669$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) จิตวิญญาณองค์การมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นต่อองค์กร ($r = .609$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) วัฒนธรรมองค์การด้านการมองไปข้างหน้า วัฒนธรรมองค์การด้านจิตบริการ และจิตวิญญาณองค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 51.8 ($r = .738$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Oates (2009) ได้ทำการวิจัยผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากผู้นำทางศาสนาที่มีชื่อเสียงทางประวัติศาสตร์ จำนวน 10 คน พบว่า 1) การแลกเปลี่ยนความรัก ความนับถือ ความไว้วางใจ ความเมตตา ความจริงใจ หรือความคาดหวังที่ถูกนำมาใช้สำหรับการสร้างแรงจูงใจที่สูงขึ้นและมีคุณธรรม 2) การสื่อสารที่เหนือกว่า ผ่านการใช้งานที่กว้างขวางของการเปรียบเทียบ ตัวอย่าง สุภาษิต และการแลกเปลี่ยนสำหรับความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเจตนา 3) เทคนิคการตลาดที่ถูกนำมาใช้เป็นการแลกเปลี่ยนในการเสริมสร้างอำนาจ และการให้กำลังใจผู้ตามที่จะกลายเป็นผู้นำ และ 4) การรวมกันของการแลกเปลี่ยนถูกนำมาใช้โดยผู้นำทั้งหมด ในการศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกการเปลี่ยนแปลงของผู้ตามและผู้นำเพื่อมุมมองของการเปลี่ยนแปลง

Nazombe (2010) ได้ทำการวิจัยการฝึกอบรมสำหรับการเปลี่ยนแปลงชุมชน: ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการขอดนิมสำหรับผู้นำสตรีเพื่อถ่ายทอดสู่สังคม โดยเก็บข้อมูลจากสตรีผู้เข้าร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรมการศึกษาที่เป็นที่นิยมในสหรัฐอเมริกา จำนวน 11 คน พบว่า 1) ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ ทฤษฎีและทักษะในการที่จะช่วยให้ผู้คนช่วยเหลือตัวเองได้และมีประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญในเวลาเดียวกัน 2) ผู้เข้าร่วมก็สามารถที่จะใช้วิธีการ TFCT ในบริบท

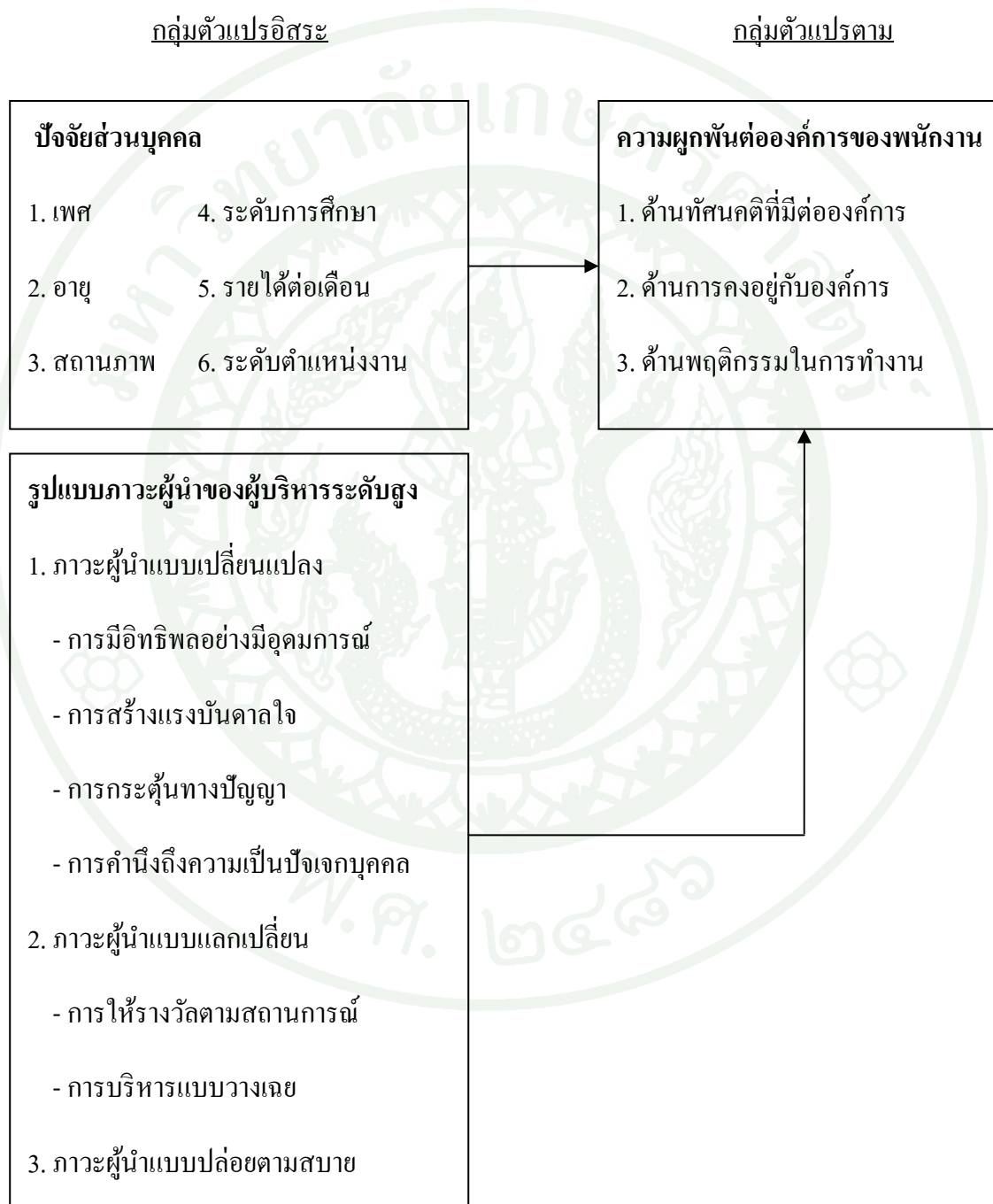
ของตนเองในการจัดการกับผลที่เกิดขึ้นและวัฒนธรรมองค์กร และ 3) ผลกระทบในบริบทที่สหรัฐ มีข้อจำกัด โดยความหลากหลายขององค์กรและวัฒนธรรม ความเปิดกว้างของผู้เรียนและข้อจำกัด ในวิธีการที่ได้เรียนรู้ที่จะจัดการกับความหลากหลาย การวิจัยสรุปว่า ผลที่เกิดขึ้นของการ เปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล อำนาจ และการวางตัว ภายในองค์กรมีผลกระทบที่สำคัญกับความสามารถ ในการศึกษาที่เป็นที่นิยมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้ข้อสรุปว่ามีความหลากหลายและ ความซับซ้อนของบริบทสหรัฐก่อให้เกิดความท้าทายในการเป็นผู้นำสตรี โดยใช้ทฤษฎีแรงบันดาลใจของแฟร์ (Freire) และวิธีการในการทำงานของการเปลี่ยนแปลงชุมชนในสหรัฐอเมริกา

Chambers (2011) ได้ทำการวิจัยการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน: ถอดแบบผู้นำโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพสูง โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจความท้าทายที่โดดเด่นและมีความซับซ้อนที่ครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมเผชิญ ความต้องการเพื่อเตรียมความพร้อมของนักเรียนสำหรับวิทยาลัยหรือสถานที่ ทำงาน ต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่งในการสร้างความไว้วางใจ การปรับตัวของแนวทางการเรียน การสอนของโรงเรียนมัธยม และวิวัฒนาการของกระบวนการพัฒนาอาชีพ การศึกษาครั้งนี้จะใช้ ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำเสนอในวรรณกรรมเพื่อตรวจสอบว่าถ้าพวกเขาอยู่ใน สองโรงเรียนมัธยมและเขาจะแสดงตนอย่างไร โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นตัวแทน โรงเรียน มัธยมศึกษาในแง่มุมทางการเมืองและเศรษฐกิจของเขตที่แตกต่างกันมาก โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ของนักเรียน ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมและครู สามารถเปลี่ยนบรรทัดฐานโรงเรียนเพื่อตอบสนอง ความท้าทายของกลุ่มผู้เรียนที่มีความหลากหลาย

Debebe (2011) ได้ทำการวิจัยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำของผู้หญิง การศึกษาครั้งนี้ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายวิธีการเปลี่ยนแปลงการ เรียนรู้ประสบความสำเร็จในผู้หญิง โปรแกรมการฝึกอบรมผู้หญิงเท่านั้น (WOT) บทความระบุว่า สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้สำหรับผู้หญิงถูกสร้างขึ้น จากความสามัคคี ของ ผู้เข้าร่วมและผู้สอน ที่เป็นผู้หญิง ด้วยเพศที่ไวต่อการเรียนและแนวทางการเรียนรู้ บุคลากรของ องค์กรประกอบเหล่านี้สร้างความปลอดภัยและความเต็มใจที่มีส่วนร่วมเพื่อปรากฏรูปแบบเป็นนิสัย บทความนี้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้และการทบทวนวรรณกรรม WOT โดยเสนอ คำอธิบายแบบองค์รวมสำหรับการสร้างความปลอดภัยและอุปถัมภ์การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของ ผู้หญิงในการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังมีการพัฒนารอบการวิเคราะห์ที่ขยายแนวความคิดปัจจุบัน ของกระบวนการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

โดยสามารถเขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้ดังนี้



สมมติฐานในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ และระดับตำแหน่งงาน

สำหรับตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือ โดยอาศัยทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของเบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มาใช้ในการพัฒนาเครื่องมือเพื่อทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ส่วนตัวแปรทางด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้แล้ว มาทำการพัฒนาต่อยอดจากการศึกษาของเฮวิต แอสโซซิเอต (Hewitt Associates) ประกอบด้วย 3 องค์การประกอบ คือ ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านพฤติกรรมในการทำงาน

โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน
2. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรแตกต่างกัน
3. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน
4. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร

5. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร

6. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน

7. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร

8. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร

9. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน

10. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร

11. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร

12. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน

โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็ก คือ บริษัท A B C D E F G H กลุ่มขนาดกลาง คือ บริษัท I J K L M N และกลุ่มขนาดใหญ่ คือ บริษัท O P เพื่อใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ตามจำนวนพนักงานที่มีจำนวนใกล้เคียงกัน และนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้ในแต่ละกลุ่ม ทั้ง 3 กลุ่ม มาสรุปเป็นภาพรวมของกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในบทนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงวิธีการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
3. การตรวจแบบวัดและการให้คะแนน
4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
7. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในเบื้องต้นได้สอบถามไปยังผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อขอข้อมูลจากรายงานการประชุมของทั้ง 16 บริษัท ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำและได้รับการตอบรับให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล จำนวน 16 บริษัท ซึ่งทั้ง 16 บริษัทนี้ เป็นบริษัทที่มีส่วนแบ่งทางการตลาด 80 เปอร์เซ็นต์ของกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ และได้สอบถามข้อมูลเบื้องต้น ดังนี้

1. จำนวนพนักงานทั้งหมดของแต่ละบริษัท จำนวน 16 บริษัท

2. จำนวนพนักงานมีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง รองผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาบริษัท ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก เลขานุการ หรือพนักงานในองค์กรที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงของแต่ละบริษัท ซึ่งพนักงานในแต่ละบริษัทมีความใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงต่างกัน จากการสอบถามในเบื้องต้นทราบว่า มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 1,256 คน และมีจำนวนพนักงานที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง 336 คน (ข้อมูลจากรายงานการประชุมของทั้ง 16 บริษัท ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ)

3. จำแนกตามลักษณะธุรกิจวิสาหกิจ ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 โดยการวิจัยครั้งนี้จำแนกขนาดของผู้ประกอบการโดยแบ่งตามจำนวนการจ้างงาน ซึ่งจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน ถือเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก จำนวนการจ้างงาน 50 - 200 คน ถือเป็นผู้ประกอบการขนาดกลาง และจำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป ถือเป็นผู้ประกอบการขนาดใหญ่ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2551) ซึ่งสามารถจำแนกตามบริษัทต่าง ๆ แสดงดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนพนักงานทั้งหมดและจำนวนพนักงานที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง จำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน)

ผู้ประกอบการ	บริษัท	จำนวนพนักงานทั้งหมด (คน)	จำนวนพนักงานที่มีตำแหน่ง บริหารระดับต้นถึงระดับกลาง (คน)
ขนาดเล็ก	A	10	8
	B	12	5
	C	17	17
	D	18	18
	E	25	12
	F	35	10
	G	45	12
ขนาดกลาง	H	52	7

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ผู้ประกอบการ	บริษัท	จำนวนพนักงานทั้งหมด (คน)	จำนวนพนักงานที่มีตำแหน่ง บริหารระดับต้นถึงระดับกลาง (คน)
	I	56	30
	J	70	10
	K	80	10
	L	96	45
	M	116	40
	N	124	12
ขนาดใหญ่	O	200	30
	P	300	70
	รวม	1,256	336

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีประชากรเป้าหมายหลัก คือ พนักงานที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลางของแต่ละบริษัท ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 16 บริษัท จำนวน 336 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973 อ้างใน วรรณรี ปานศิริ และอำนาจ วัจ, 2540: 164)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยสูตร

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)} \quad \dots (3.1)$$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

จากสูตร จะได้

$$n = \frac{336}{(1 + 336(.05)^2)}$$

$$n = \frac{336}{(1 + 0.84)} = 183$$

ทำให้ได้ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวน 183 คน ผู้วิจัยจึงทำการสุ่มตัวอย่างเลือกพนักงานที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลางของแต่ละบริษัท จำนวน 200 คน (มากกว่าขนาดตัวอย่าง 17 คน) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ .05

2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละบริษัท ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการได้กลุ่มตัวอย่าง มาจากทุกบริษัทในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จึงได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ และขอความร่วมมือจากฝ่ายบุคคลของบริษัทในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ เป็นผู้แจกแบบถามตามรายชื่อของกลุ่มตัวอย่าง โดยสามารถจำแนกจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามบริษัทต่าง ๆ แสดงดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามบริษัท

ผู้ประกอบการ	บริษัท	จำนวนพนักงานที่มีตำแหน่งบริหาร ระดับต้นถึงระดับกลาง (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
ขนาดเล็ก	A	8	5
	B	5	3
	C	17	9
	D	18	10

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ผู้ประกอบการ	บริษัท	จำนวนพนักงานที่มีตำแหน่งบริหาร ระดับต้นถึงระดับกลาง (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
	E	12	8
	F	10	6
	G	12	7
ขนาดกลาง	H	7	5
	I	30	18
	J	10	5
	K	10	5
	L	45	28
	M	40	25
	N	12	8
ขนาดใหญ่	O	30	18
	P	70	40
	รวม	336	200

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed Questionnaire) โดยศึกษาข้อมูลต่าง ๆ จากผลงานวิจัย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาในการสร้างเครื่องมือ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ประกอบด้วยข้อความจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ เพื่อนำข้อมูลมาบรรยายลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสาร ตามแนวความคิดของเบสและอวลิโอ (Bass

and Avolio) และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย แบ่งออกเป็นด้าน ๆ ดังนี้

ข้อคำถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จำนวน 12 ข้อ ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 4 ข้อ
ได้แก่ ข้อที่ 1 - 4
2. องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 3 ข้อ
ได้แก่ ข้อที่ 5 - 7
3. องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 2 ข้อ
ได้แก่ ข้อที่ 8 - 9
4. องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 3 ข้อ
ได้แก่ ข้อที่ 10 - 12

ข้อคำถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำนวน 9 ข้อ ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ จำนวน 4 ข้อ
ได้แก่ ข้อที่ 13 - 16
2. องค์ประกอบด้านการบริหารแบบวางเฉย จำนวน 5 ข้อ
ได้แก่ ข้อที่ 17 - 21

ข้อคำถามภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จำนวน 8 ข้อ
ได้แก่ ข้อที่ 22 - 29

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสาร ตามแนวความคิดของเฮวิต แอสโซซิเอต (Hewitt Associates) และงานวิจัย

ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยข้อคำถามจะเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน จำนวน 26 ข้อ ได้แก่

1. ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร จำนวน 10 ข้อ
ได้แก่ ข้อที่ 1 - 10

2. ด้านการคงอยู่กับองค์กร จำนวน 8 ข้อ
ได้แก่ ข้อที่ 11 - 18

3. ด้านพฤติกรรมในการทำงาน จำนวน 8 ข้อ
ได้แก่ ข้อที่ 19 - 24

โดยแต่ละข้อคำถามเป็นข้อคำถามเชิงบวก ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24

และข้อคำถามเชิงลบ ได้แก่ ข้อที่ 8, 9, 10, 17, 18

การตรวจแบบวัดและการให้คะแนน

ในการตรวจแบบวัดและการให้คะแนนแต่ละข้อ พิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

1. แบบวัดรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

หลักเกณฑ์การให้คะแนน ได้กำหนดตามแบบของลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) 5 ระดับ โดยให้พนักงานประเมินระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง แต่ละข้อเป็นแบบมาตรประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวทางของ Likert Scale ซึ่งจะวัดใน 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การให้คะแนนของแบบทดสอบภาวะผู้นำ

ระดับการปฏิบัติ	ระดับคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

2. แบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

หลักเกณฑ์การให้คะแนน ได้กำหนดตามแบบของลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) 5 ระดับ โดยให้พนักงานประเมินความรู้สึกของตนเองว่าเห็นด้วยมากน้อยเพียงใด แต่ละข้อเป็นแบบมาตรประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวทางของ Likert Scale ซึ่งจะวัดใน 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน	
	ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
น้อยที่สุด	1	5

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์ของระดับการปฏิบัติและระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร เป็น 5 ระดับ คือ ระดับน้อยที่สุด ระดับน้อย ระดับปานกลาง ระดับมาก และระดับมากที่สุด โดยนำคะแนนรายด้านและโดยรวม ตามหลักสถิติวัดการกระจายข้อมูล เพื่อให้ได้ความกว้างของอันตรภาคชั้นที่เหมาะสม (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2549) ดังนี้

$$\text{อันตรายชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \quad \dots (3.2)$$

คะแนนสูงสุดของแต่ละข้อเท่ากับ 5 คะแนน

คะแนนต่ำสุดของแต่ละข้อเท่ากับ 1 คะแนน

เมื่อแทนค่าคะแนนในสูตร จะได้เกณฑ์การแปลผลระดับคะแนน ดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{เมื่อแทนค่าคะแนน} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เพราะฉะนั้น ความกว้างของอันตรายชั้น เท่ากับ 0.80 ซึ่งสามารถแบ่งช่วงคะแนนโดยรวม และรายด้านของรูปแบบภาวะผู้นำ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 - 1.80	รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับน้อยที่สุด
1.81 - 2.60	รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับน้อย
2.61 - 3.40	รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง
3.41 - 4.20	รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
4.21 - 5.00	รูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

จากการพิจารณาได้แบ่งช่วงคะแนนโดยรวมและในแต่ละด้านของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 - 1.80	ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับน้อย

	ที่สุด
1.81 - 2.60	ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับน้อย
2.61 - 3.40	ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง
3.41 - 4.20	ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
4.21 - 5.00	ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

การแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้ โดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle, 1998)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.90 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงในระดับสูงมาก
0.70 - 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.50 - 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.30 - 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00 - 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด

1. การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปปรึกษาคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและประเด็นสำคัญต่าง ๆ ตลอดจนภาษาที่ใช้เพื่อหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) หลังจากนั้น นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม

2. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นำไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และหาค่าอำนาจจำแนก โดยนำแบบประเมินทั้ง 2 ฉบับ ไปทำการทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาจำนวน 30 คน โดยทำการทดสอบด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เพื่อหาระดับความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความเป็นค่าที่ใช้วัดความสอดคล้องภายในของคำตอบ และถือเป็นค่าต่ำสุดของค่าความเชื่อถือได้ที่

แท้จริงของการสำรวจ โดยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของ Cronbach เป็นค่าที่เกิดจากค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคำถามทุกคำถาม สัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของ Cronbach มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 โดยปกติจะถือว่าข้อมูลจากการสำรวจมีความน่าเชื่อถือก็ต่อเมื่อ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของ Cronbach ที่ได้มีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป (Nunnally, 1978) และหาค่าอำนาจจำแนกโดยการหาค่า Item Total Correlation (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข) โดยการทดสอบความเชื่อมั่น มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง มีข้อคำถาม 29 ข้อ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบของลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) 5 ระดับ ครอบคลุมภาวะผู้นำ 3 องค์ประกอบ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง -.495 - .764 มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .785 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข) โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	= .936
- องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	= .748
- องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	= .892
- องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา	= .854
- องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	= .844
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	= .854
- องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	= .778
- องค์ประกอบด้านการบริหารแบบวางเฉย	= .804
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	= .923

2.2 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีข้อคำถาม 24 ข้อ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบของลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) 5 ระดับ ครอบคลุมความผูกพันต่อองค์กร 3 องค์ประกอบ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง -.128 - .839 มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .923 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข) โดยแต่ละองค์ประกอบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาดังนี้

- | | |
|------------------------------|-------|
| 1. ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร | =.823 |
| 2. ด้านการคงอยู่กับองค์กร | =.916 |
| 3. ด้านพฤติกรรมในการทำงาน | =.714 |

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พร้อมแบบสอบถามจำนวน 200 ชุด ไปยังบริษัทกลุ่มผู้แทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 16 บริษัท เพื่อขออนุญาตต่อผู้จัดการฝ่ายบุคคลของแต่ละบริษัท เพื่อให้พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างช่วยตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งชี้แจงการกรอกแบบสอบถามว่า เป็นการวิจัยเพื่อประกอบการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

2. ติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับมาเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมด 200 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งใช้เวลาในการรวบรวมแบบสอบถามคืนประมาณ 1 เดือน

3. ข้อมูลที่ถูกต้องจะนำมาบันทึกลงในแบบลงรหัส (Coding Form) เพื่อเป็นการแยกคำตอบออกจากกัน โดยมีการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4. นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน

2. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ใช้แปลความหมายข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของตัวแปร รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

4. การวิเคราะห์หาความแตกต่างของข้อมูล ใช้วัดความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีค่าตัวแปร 2 ค่า โดยการทดสอบหาความแตกต่างวิเคราะห์ด้วย t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

5. การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance, ANOVA) ใช้วัดค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีค่ามากกว่า 2 ค่า โดยการทดสอบความแปรปรวนสามารถวิเคราะห์ด้วย F-test กับตัวแปรตามที่มีระดับการวัดเป็น Ratio Scale หรือ Interval Scale ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการ LSD ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

6. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็ก คือ บริษัท A B C D E F G H กลุ่มขนาดกลาง คือ บริษัท I J K L M N และกลุ่มขนาดใหญ่ คือ บริษัท O P เพื่อใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ตามจำนวนพนักงานที่มีจำนวนใกล้เคียงกัน และนำข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ได้ในแต่ละกลุ่ม ทั้ง 3 กลุ่ม มาสรุปเป็นภาพรวมของกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้

n	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	=	ค่าเฉลี่ย
S.D.	=	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	=	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
df	=	ค่าองศาแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	=	ผลรวมกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (Sum of Square)
MS	=	ความแปรปรวน (Mean of Sum of Square)
F	=	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยมากกว่าสองกลุ่มขึ้นไป (F-test)
t	=	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม (t-test)
r	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้แบบสอบถามเชิงปริมาณ ซึ่งได้ส่งแบบสอบถามออกไปจำนวนทั้งสิ้น 200 ฉบับ และได้รับการตอบกลับทั้งสิ้น 200 ฉบับ สามารถเสนอและอธิบายผลการวิจัยออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 ระดับของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์หาความแตกต่างของข้อมูลและวิเคราะห์ความแปรปรวน ของปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่าย
เครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = 200)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	108	54.00
หญิง	92	46.00
รวม	200	100.00
2. อายุ		
20 - 25 ปี	2	1.00
26 - 30 ปี	48	24.00
31 - 35 ปี	51	25.50
36 - 40 ปี	50	25.00
41 - 45 ปี	22	11.00
มากกว่า 45 ปี	27	13.50
รวม	200	100.00
3. สถานภาพ		
โสด	86	43.00
สมรส	110	55.00
หย่าร้าง / แยกกันอยู่	4	2.00
รวม	200	100.00
4. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	147	73.50
ปริญญาโท	50	25.00
ปริญญาเอก	3	1.50
รวม	200	100.00
5. รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 20,000 บาท	37	18.50
20,001 - 30,000 บาท	56	28.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
30,001 - 40,000 บาท	40	20.00
สูงกว่า 40,000 บาทขึ้นไป	67	33.50
รวม	200	100.00
6. ระดับตำแหน่งงาน		
รองผู้บริหารระดับสูง	6	3.00
ที่ปรึกษาบริษัท	4	2.00
ผู้จัดการฝ่าย	39	18.00
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย	15	7.50
ผู้จัดการแผนก	48	24.00
ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก	45	22.50
เลขานุการ	6	3.00
พนักงาน	38	19.00
รวม	200	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 200 คน สามารถอธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

เพศ พบว่า พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 46.00

อายุ พบว่า พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 36 - 40 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 มีอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.50 มีอายุระหว่าง 41 - 45 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 และมีอายุระหว่าง 20 - 25 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00

สถานภาพ พบว่า พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 รองลงมาคือ สถานภาพโสด จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 และสถานภาพหย่าร้าง / แยกกัน อยู่ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00

ระดับการศึกษา พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 73.50 รองลงมาคือ มีการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และมีการศึกษาในระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50

รายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 40,000 บาทขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 33.50 รองลงมาคือ รายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 รายได้ต่อเดือนระหว่าง 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 และรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50

ระดับตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้จัดการแผนก จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 รองลงมาคือ ระดับตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการแผนก จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 ระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00 ระดับตำแหน่งพนักงาน จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 ระดับตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 ระดับตำแหน่งรองผู้บริหารระดับสูง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 ระดับตำแหน่งเลขานุการ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 และระดับตำแหน่งที่ปรึกษาบริษัท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00

ตอนที่ 2 ระดับของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

(n = 200)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงโดยรวม	3.24	.37	ปานกลาง
1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	3.78	.63	สูง
- ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.93	.67	สูง
- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.76	.78	สูง
- ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.68	.76	สูง
- ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.69	.65	สูง
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.57	.58	สูง
- ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	3.40	.68	ปานกลาง
- ด้านการบริหารแบบวางเฉย	3.71	.63	สูง
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	2.04	.86	ต่ำ
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยรวม	3.68	.55	สูง
1. ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร	3.73	.60	สูง
2. ด้านการคงอยู่กับองค์กร	3.59	.70	สูง
3. ด้านพฤติกรรมในการทำงาน	3.72	.55	สูง

จากตารางที่ 4.2 เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ย สามารถอธิบายระดับของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = .37) เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = .63) และแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = .58) อยู่ในระดับสูง มีเพียงแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.04$, S.D. = .86)

เมื่อพิจารณาในรายด้านขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .67) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = .78) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = .65) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .76) อยู่ในระดับสูง และองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = .63) อยู่ในระดับสูง และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = .68) อยู่ในระดับปานกลาง

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .55) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = .60) ด้านพฤติกรรมในการทำงาน ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = .55) และด้านการคงอยู่กับองค์กร ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = .70) อยู่ในระดับสูง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์หาความแตกต่างของข้อมูลและวิเคราะห์ความแปรปรวนของปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรที่มีเพศแตกต่างกัน

(n = 200)

เพศ	n	Mean	S.D.	t	p
ชาย	108	3.8046	.5969	1.981	.049*
หญิง	92	3.6380	.5880		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.3 สามารถอธิบายความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร จำแนกตามเพศที่แตกต่างกัน พบว่า เพศชาย ($\bar{X} = 3.8046$) มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรมากกว่าเพศหญิง ($\bar{X} = 3.6380$)

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรที่มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน

(n = 200)

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	5	1.329	.266	.741	.594
	ภายในกลุ่ม	194	69.634	.359		
	รวม	199	70.963			
สถานภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	.194	.097	.270	.764
	ภายในกลุ่ม	197	70.770	.359		
	รวม	199	70.963			
ระดับการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	2	.970	.485	1.364	.258
	ภายในกลุ่ม	197	69.994	.355		
	รวม	199	70.963			
รายได้ต่อเดือน	ระหว่างกลุ่ม	3	.227	.076	.210	.889
	ภายในกลุ่ม	196	70.736	.361		
	รวม	199	70.963			
ระดับตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	7	5.116	.731	2.131	.042*
	ภายในกลุ่ม	192	65.848	.343		
	รวม	199	70.963			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.4 สามารถอธิบายความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และ รายได้ต่อเดือน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตาม ระดับตำแหน่งงาน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ด้วยวิธีการ เปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้ค่าสถิติ LSD ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ความแตกต่างค่าเฉลี่ย (รายคู่) ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้าน ทัศนคติที่มีต่อองค์กร จำแนกตามระดับตำแหน่งงานและการทดสอบสมมติฐาน

(n = 200)

ระดับ ตำแหน่ง งาน	ค่าเฉลี่ย	รอง ผู้บริหาร ระดับสูง	ที่ ปรึกษา บริษัท	ผู้จัดการ ฝ่าย	ผู้ช่วย ผู้จัดการ ฝ่าย	ผู้จัดการ แผนก	ผู้ช่วย ผู้จัดการ แผนก	เลขานุ การ	พนักงาน
รอง ผู้บริหาร ระดับสูง	4.083		-.317	.331	.450	.302	.401	.950*	.389
ที่ปรึกษา บริษัท	4.400			.647*	.767*	.619*	.718*	1.267 *	.705*
ผู้จัดการ ฝ่าย	3.753				.119	-.029	.070	.619*	.058
ผู้ช่วย ผู้จัดการ ฝ่าย	3.633					-.148	-.049	.500	-.061
ผู้จัดการ แผนก	3.781						.099	.648*	.087
ผู้ช่วย ผู้จัดการ แผนก	3.682							.549*	-.013
เลขานุ การ	3.133								-.561*
พนักงาน									

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.5 สามารถอธิบายความแตกต่างค่าเฉลี่ย (รายคู่) ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน ด้วยวิธีการเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้ค่าสถิติ LSD พบว่า

ระดับตำแหน่งรองผู้บริหารระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร มากกว่าระดับตำแหน่งเลขานุการ

ระดับตำแหน่งที่ปรึกษาบริษัท มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร มากกว่าระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก เลขานุการ และพนักงาน

ระดับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร มากกว่าระดับตำแหน่งเลขานุการ

ระดับตำแหน่งผู้จัดการแผนก มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร มากกว่าระดับตำแหน่งเลขานุการ

ระดับตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการแผนก มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร มากกว่าระดับตำแหน่งเลขานุการ

ระดับตำแหน่งพนักงาน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร มากกว่าระดับตำแหน่งเลขานุการ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็กและกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มขนาดกลาง พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตาม อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพบว่า ในกลุ่มขนาดกลาง พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร จำแนกตามเพศที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรที่มีเพศแตกต่างกัน ในกลุ่มขนาดกลาง

(n = 94)					
เพศ	n	Mean	S.D.	t	p
ชาย	52	3.6731	.4611	2.173	.033*
หญิง	42	3.4571	.4930		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.6 สามารถอธิบายความแตกต่างค่าเฉลี่ย (รายคู่) ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร ในกลุ่มขนาดกลาง จำแนกตามเพศ ได้ดังต่อไปนี้

เมื่อพบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ในกลุ่มขนาดกลาง เพศชาย ($\bar{X} = 3.6731$) มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรมากกว่าเพศหญิง ($\bar{X} = 3.4571$)

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรที่มีเพศแตกต่างกัน

(n = 200)

เพศ	n	Mean	S.D.	t	p
ชาย	108	3.6655	.7310	1.687	.093
หญิง	92	3.4986	.6548		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.7 สามารถอธิบายความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรที่มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน

(n = 200)

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	5	3.695	.739	1.527	.183
	ภายในกลุ่ม	194	93.886	.484		
	รวม	199	97.581			
สถานภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	.851	.426	.867	.422
	ภายในกลุ่ม	197	96.730	.491		
	รวม	199	97.581			
ระดับการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	2	.501	.251	.508	.602
	ภายในกลุ่ม	197	97.080	.493		
	รวม	199	97.581			
รายได้ต่อเดือน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.452	.484	.987	.400
	ภายในกลุ่ม	196	96.129	.490		
	รวม	199	97.581			

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ระดับ	ระหว่างกลุ่ม	7	4.789	.684	1.416	.201
ตำแหน่งงาน	ภายในกลุ่ม	192	92.792	.483		
	รวม	199	97.581			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 สามารถอธิบายความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดกลางและกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มขนาดเล็ก พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามอายุ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพบว่า ในกลุ่มขนาดเล็ก พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามอายุ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรจำแนกตามอายุที่แตกต่างกัน ด้วยวิธีการเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้ค่าสถิติ LSD ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ความแตกต่างค่าเฉลี่ย (รายคู่) ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร ในกลุ่มขนาดเล็ก จำแนกตามอายุและการทดสอบสมมติฐาน

(n = 46)

อายุ	ค่าเฉลี่ย	26 - 30 ปี	31 - 35 ปี	36 - 40 ปี	41 - 45 ปี
26 - 30 ปี	3.228		-.662*	-.747*	-1.085*
31 - 35 ปี	3.890			-.085	-.423
36 - 40 ปี	3.975				-.338
41 - 45 ปี	4.313				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 สามารถอธิบายความแตกต่างค่าเฉลี่ย (รายคู่) ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร ในกลุ่มขนาดเล็ก จำแนกตามอายุ ได้ดังต่อไปนี้

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร จำแนกตามอายุที่แตกต่างกัน โดยได้ตัดช่วงอายุระหว่าง 20 - 25 ปี และมากกว่า 45 ปี ออกเนื่องจากในช่วงอายุดังกล่าว มีกลุ่มตัวอย่างเพียง 1 คน ซึ่งไม่สามารถทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ได้ ดังนั้น เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ช่วงอายุระหว่าง 26 - 30 ปี 31 - 35 ปี 36 - 40 ปี และ 41 - 45 ปี พบว่า

ช่วงอายุระหว่าง 31 - 35 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร มากกว่า ช่วงอายุระหว่าง 26 - 30 ปี

ช่วงอายุระหว่าง 36 - 40 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร มากกว่า ช่วงอายุระหว่าง 26 - 30 ปี

ช่วงอายุระหว่าง 41 - 45 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร มากกว่า ช่วงอายุระหว่าง 26 - 30 ปี

สมมติฐานที่ 3 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานที่มีเพศแตกต่างกัน

(n = 200)

เพศ	n	Mean	S.D.	t	p
ชาย	108	3.7747	.5869	1.515	.131
หญิง	92	3.6558	.5105		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 สามารถอธิบายความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานที่มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน

(n = 200)

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	5	.950	.190	.611	.691
	ภายในกลุ่ม	194	60.314	.311		
	รวม	199	61.264			
สถานภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2	.123	.062	.199	.820
	ภายในกลุ่ม	197	61.141	.310		
	รวม	199	61.264			
ระดับการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	2	.150	.075	.242	.785
	ภายในกลุ่ม	197	61.114	.310		
	รวม	199	61.264			
รายได้ต่อเดือน	ระหว่างกลุ่ม	3	.259	.086	.278	.841
	ภายในกลุ่ม	196	61.005	.311		
	รวม	199	61.264			

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ระดับ	ระหว่างกลุ่ม	7	3.505	.501	1.664	.120
ตำแหน่งงาน	ภายในกลุ่ม	192	57.760	.301		
	รวม	199	61.264			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 สามารถอธิบายความแปรปรวนระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็กและกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มขนาดกลาง พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพบว่า ในกลุ่มขนาดกลาง พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร จำแนกตามเพศที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานที่มีเพศแตกต่างกัน ในกลุ่มขนาดกลาง

(n = 94)

เพศ	n	Mean	S.D.	t	p
ชาย	52	3.8173	.4831	2.467	.016*
หญิง	42	3.5794	.4497		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 สามารถอธิบายความแตกต่างค่าเฉลี่ย (รายคู่) ของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน ในกลุ่มขนาดเล็ก จำแนกตามเพศ ได้ดังต่อไปนี้

เมื่อพบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ในกลุ่มขนาดกลาง เพศชาย ($\bar{X} = 3.8173$) มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานมากกว่าเพศหญิง ($\bar{X} = 3.5794$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อการ

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	.738**
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.781**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.641**
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.504**
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.607**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 สามารถอธิบายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อการ ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = .738$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในรายด้านกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อการ จะเห็นได้ว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อการมากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = .781$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .641$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .607$) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .504$) ตามลำดับ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็ก กลุ่มขนาดกลาง และกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ไม่แตกต่างจากกลุ่มโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กร

ตารางที่ 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	.571**
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.568**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.474**
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.381**
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.552**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.14 สามารถอธิบายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กร ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .571$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในรายด้านกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กร จะเห็นได้ว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กรมากที่สุด โดยมี

ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .568$) รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .552$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($r = .474$) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = .381$) ตามลำดับ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็ก กลุ่มขนาดกลาง และกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ไม่แตกต่างจากกลุ่มโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	.563**
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.527**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.552**
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.432**
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.444**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.15 สามารถอธิบายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .563$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในรายด้านกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร จะเห็นได้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานมากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .552$) รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .527$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = .444$) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = .432$) ตามลำดับ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็ก กลุ่มขนาดกลาง และกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์ไม่แตกต่างจากกลุ่มโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบแลกเปลี่ยนและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	.620**
ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	.475**
ด้านการบริหารแบบวางเฉย	.612**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.16 สามารถอธิบายความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .620$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในรายด้านกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร จะเห็นได้ว่า ด้านการบริหารแบบวางเฉย มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรมากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .612$) รองลงมาคือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = .475$)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็ก กลุ่มขนาดกลาง และกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ไม่แตกต่างจากกลุ่มโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 8 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กร

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบแลกเปลี่ยน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	.463**
ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	.360**
ด้านการบริหารแบบวางเฉย	.453**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.17 สามารถอธิบายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = .463$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในรายด้านกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร จะเห็นได้ว่า ด้านการบริหารแบบวางเฉย มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรมากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = .453$) รองลงมาคือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = .360$)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็ก กลุ่มขนาดกลาง และกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร โดยมีค่าความสัมพันธ์ไม่แตกต่างจากกลุ่มโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบแลกเปลี่ยนและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการพฤติกรรมในการทำงาน

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	.573**
ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	.541**
ด้านการบริหารแบบวางเฉย	.478**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.18 สามารถอธิบายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการพฤติกรรมในการทำงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการพฤติกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .573$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการพฤติกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในรายด้านกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการพฤติกรรมในการทำงาน จะเห็นได้ว่า ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการพฤติกรรมในการทำงานมากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .541$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารแบบวางเฉย โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = .478$)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็ก กลุ่มขนาดกลาง และกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้าน

พฤติกรรมในการทำงาน โดยมีค่าความสัมพันธ์ไม่แตกต่างจากกลุ่มโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 10 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร

ตารางที่ 4.19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบปล่อยตามสบายและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.578**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.19 สามารถอธิบายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = -.578$)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็ก กลุ่มขนาดกลาง และกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร โดยมีค่าความสัมพันธ์ไม่แตกต่างจากกลุ่มโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 11 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร

ตารางที่ 4.20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบปล่อยตาม
สบายและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.373**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.20 สามารถอธิบายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานต่ำ ($r = -.373$)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็ก กลุ่มขนาดกลาง และกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร โดยมีค่าความสัมพันธ์ไม่แตกต่างจากกลุ่มโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 12 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน

ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบปล่อยตาม
สบายและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	-.293**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.21 สามารถอธิบายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก ($r = -.293$)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็ก กลุ่มขนาดกลาง และกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีค่าความสัมพันธ์ไม่แตกต่างจากกลุ่มโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผู้วิจัยทำการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรและสมมติฐาน	สมมติฐาน	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
1. เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การ		
1.1 เพศ	✓	
1.2 อายุ		✓
1.3 สถานภาพ		✓
1.4 ระดับการศึกษา		✓
1.5 รายได้ต่อเดือน		✓
1.6 ระดับตำแหน่งงาน	✓	
2. เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในการคงอยู่กับองค์การ		
2.1 เพศ		✓
2.2 อายุ		✓
2.3 สถานภาพ		✓
2.4 ระดับการศึกษา		✓
2.5 รายได้ต่อเดือน		✓
2.6 ระดับตำแหน่งงาน		✓
3. เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน		
3.1 เพศ		✓
3.2 อายุ		✓
3.3 สถานภาพ		✓
3.4 ระดับการศึกษา		✓
3.5 รายได้ต่อเดือน		✓
3.6 ระดับตำแหน่งงาน		✓

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ตัวแปรและสมมติฐาน	สมมติฐาน	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร		
4.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	✓	
4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	✓	
4.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	✓	
5. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร		
5.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	✓	
5.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	✓	
5.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	✓	
6. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน		
6.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	✓	
6.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	✓	
6.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	✓	

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 108 คน และเพศหญิง 92 คน อาจเนื่องมาจากองค์การดำเนินธุรกิจเป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ และส่วนใหญ่จบการศึกษาในหลากหลายสาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิศวกรรม สาขาวิทยาศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ เป็นต้น จึงทำให้จำนวนเพศชายและเพศหญิงไม่ต่างกัน พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี มีสถานภาพสมรส มีการศึกษาในระดับปริญญา

ตรีหรือเทียบเท่า มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 40,000 บาทขึ้นไป และมีระดับตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้จัดการแผนก เนื่องจากพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้จัดการแผนก จะต้องผ่านการ ทำงาน มีประสบการณ์มาระยะหนึ่งแล้ว อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31 - 35 ปี ทำให้มีรายได้ต่อเดือน สูงตามประสบการณ์ทำงาน ลักษณะงานในตำแหน่งที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง องค์กร ต้องการพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป งานของผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รับเอา เป้าหมาย นโยบาย และแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงให้นำไปปฏิบัติ ทำหน้าที่ประสานงาน โดย พยายามรวบรวมผลสำเร็จของการทำงานภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ส่งมอบให้กับ ผู้บริหารระดับที่อยู่สูงถัดขึ้นไป ขณะเดียวกันก็จะคอยให้ร่วมมือช่วยเหลือในการเผชิญและแก้ไข ปัญหาที่มาจากภายนอกด้วย และยังมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการทำงานของผู้บริหารที่อยู่ระดับ ล่างลงมา ส่วนงานของผู้บริหารระดับล่างเป็นงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของพนักงาน ปฏิบัติการ โดยเป็นผู้ใกล้ชิด และสั่งการโดยตรงกับพนักงานปฏิบัติการ และมีโอกาสรู้ความเป็นไป ของปัญหาที่เกิดขึ้นในจุดปฏิบัติงาน

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง จากการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารระดับสูง ของบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล มีรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เมื่อพิจารณาเป็น องค์กรประกอบ ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่รู้ว่าผู้บริหาร ระดับสูงของตนมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงใน บริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมการบริหารโดยมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ มีการสร้างแรงบันดาลใจ มีการกระตุ้นทางปัญญา และมีการคำนึงถึงความเป็น ปังเจกบุคคล ในระดับสูง ดังนี้

ด้านการใช้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พนักงานส่วนใหญ่รู้ว่าผู้บริหารระดับสูงของตน แสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการใช้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็น ว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการใช้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ใน ระดับสูง กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับพนักงาน คำนึงถึง ความต้องการของพนักงานเป็นหลัก มีการปกครองพนักงานภายใต้กรอบของศีลธรรมและ จริยธรรมอันดีงาม หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจกับพนักงานยกเว้นกรณีจำเป็น และร่วมปฏิบัติงานต่าง ๆ

ไปกับพนักงาน และพนักงานส่วนใหญ่ให้ความเลื่อมใส เคารพนับถือ เชื่อใจ ไว้วางใจและยึดถือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่าง

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณบริหารระดับสูงของตนแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในระดับสูง กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงมีการสรรหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะสร้างความท้าทายในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน สามารถนำพนักงานไปสู่การมีวิสัยทัศน์โดยการทำให้พนักงานมองเห็นภาพอนาคต เน้นการทำงานเป็นทีม มีการโน้มน้าวพนักงานเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจว่าจะสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และพนักงานมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้และเกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณบริหารระดับสูงของตนแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในระดับสูง กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงมีการกระตุ้นพนักงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีความคิดสร้างสรรค์ พนักงานสามารถคิดแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว ได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมให้เสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา และได้รับการแนะแนวทางในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารระดับสูง โดยที่ผู้บริหารระดับสูงไม่ตำหนิพนักงาน เมื่อพนักงานเสนอความคิดที่ขัดแย้งกับผู้บริหารระดับสูงในการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่ กล่าวแสดงความคิดเห็นในการทำงาน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณบริหารระดับสูงของตนแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในระดับสูง กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงมีการดูแลเอาใจใส่ความต้องการของพนักงานแต่ละคน พัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพในการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และเสริมสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมเกื้อกูลการทำงาน เข้าใจถึงความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน และให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทางโดยเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้ โดยให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน เป็นผู้รับฟังที่ดี มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณบริหารระดับสูงของตนมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าคุณบริหารระดับสูงในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมการบริหารโดยมีด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ในระดับปานกลาง และด้านการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับสูง ดังนี้

ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณบริหารระดับสูงของตนแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าคุณบริหารระดับสูงมีการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงมีการใช้กระบวนการจูงใจพนักงานให้มีความพยายามทำงานให้สำเร็จโดยการให้รางวัล และบอกผลลัพธ์ของงานที่คุณบริหารระดับสูงต้องการ รวมไปถึงบอกวิธีการในการทำงาน และเมื่อพนักงานทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะให้รางวัลตามที่กำหนดไว้ในระดับปานกลาง อันเนื่องมาจาก การที่คุณบริหารระดับสูงไม่สามารถใช้วิธีการกำหนดรางวัลหรือตอบแทนพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานโดยการให้รางวัลได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากในบริษัทมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถกำหนดรางวัลหรือสิ่งตอบแทนให้กับพนักงานได้ตามอำเภอใจ เพราะการจะพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน หรือโบนัสให้พนักงานเป็นพิเศษนั้น ฝ่ายบริหารจึงต้องมีหลักเกณฑ์และต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงจึงมักไม่ค่อยมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมการบริหารงานในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์นี้นัก

ด้านการบริหารแบบวางเฉย พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณบริหารระดับสูงของตนแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าคุณบริหารระดับสูงมีการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยในระดับสูง กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะปล่อยให้พนักงานปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารระดับสูงจึงจะดำเนินการแก้ไขให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการที่พนักงานเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงของตนมีการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวในระดับสูง เนื่องจาก การที่คุณบริหารระดับสูงปล่อยให้พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยคอยสังเกต และสามารถตรวจสอบการทำงานของพนักงานได้อย่างเต็มที่และทั่วถึง เมื่อการทำงานเกิดปัญหา ผู้บริหารระดับสูงสามารถเข้าไปช่วยเหลือพนักงานได้

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จากการศึกษาวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณสมบัติระดับสูงของคณามีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติระดับสูงในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ มีการแสดงพฤติกรรมการบริหารที่มีความพยายาม มีความรับผิดชอบ มีการตัดสินใจ มีส่วนร่วม มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจขององค์กร มีความชัดเจนในเป้าหมาย เมื่อพนักงานต้องการผู้บริหารระดับสูง ซึ่งการที่พนักงานเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงของคณามีการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวในระดับต่ำ เนื่องมาจาก ผู้บริหารระดับสูงไม่ปล่อยให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายขององค์กรด้วยตนเอง เมื่อเกิดปัญหา จะไม่ทิ้งให้พนักงานปฏิบัติงานเอง โดยจะเข้ามาช่วยเหลือ จึงส่งผลให้พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณสมบัติระดับสูงของคณามีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ของบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านพฤติกรรมในการทำงาน อาจเนื่องมาจาก พนักงานในองค์กรมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันตามนโยบายของบริษัท มีการชี้แจงขอบเขตของงานตามลำดับขั้นบังคับบัญชาอย่างชัดเจน การทำงานของพนักงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการปรับตำแหน่งงานให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นของงาน รวมถึงมีการจัดสรรทรัพยากรประจำปีเพื่อให้พนักงานทุกระดับในทุกระดับได้พบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งจากปัจจัยเหล่านี้ อาจทำให้พนักงานพนักงานรู้สึกว่าคุณสมบัติระดับสูงของคณามีส่วนหนึ่งขององค์กร โดยที่พนักงานได้รับการสนับสนุนที่ดีจาก ลูกน้อง หัวหน้า และองค์กร จึงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และพร้อมที่จะทำงานเพื่อองค์กรต่อไป

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย ปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตาม อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้าน

ทัศนคติที่มีต่อองค์การ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

พนักงานที่มีปัจจัยบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศและระดับตำแหน่งงาน มีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์การแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีปัจจัยบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน มีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์การไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มีปัจจัยบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน มีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การที่พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การแตกต่างกัน แต่ไม่พบว่าแตกต่างกันในด้านการคงอยู่กับองค์การและด้านพฤติกรรมในการทำงาน โดยผลการวิจัยแสดงว่า เพศชาย มีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การ มากกว่าเพศหญิง อาจเนื่องมาจาก พนักงานในองค์การทั้งเพศชายและเพศหญิง ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความรู้ความสามารถ เมื่อทำงานที่องค์การนี้ พนักงานให้คุณค่าขององค์การในระดับที่สูง เพราะมีความรักในงานและองค์การ และองค์การเองก็ถ่ายทอดค่านิยมและเป้าหมายขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งพนักงานเพศชายและเพศหญิง อาจมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้

บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งองค์การให้โอกาสทั้งเพศชายและเพศหญิงในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเป็นที่ยอมรับและมีความชื่นชมในผลงานของพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้พนักงานไม่ว่าเพศชายหรือเพศหญิง จะต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่การทำงานของตน และได้รับการปฏิบัติจากองค์การเหมือน ๆ กัน ด้วยเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์การ โดยการแสดงออกทั้งด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านพฤติกรรมในการทำงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพศของพนักงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า เพศต่างกันมีความยึดมั่นของพนักงานไม่แตกต่างกัน (นิธิพรธณ พัทธกิจ, 2553) เพศต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานไม่ต่างกัน (พิชัย อุณนันทนาศ, 2552)

การที่พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การ ด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านพฤติกรรมในการทำงานไม่ต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจาก ลักษณะงานของพนักงานที่ปฏิบัติกัน เป็นงานที่มีความคล้ายคลึงกัน นโยบายของบริษัทที่ปฏิบัติต่อพนักงานเท่าเทียมกันในทุกระดับอายุ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานที่ทำอยู่กับองค์การมานานหรือเพิ่งเข้ามาทำงาน ต้องปฏิบัติตามนโยบาย กรอบ และแผนงานที่ได้กำหนดเอาไว้ พนักงานที่มีอายุน้อยแสดงว่าอาจจะสำเร็จการศึกษาไม่นาน ประสบการณ์ทำงานยังไม่มีมาก แต่เนื่องจากต้องการที่จะเติบโตในอาชีพ ชอบทำงานที่ท้าทาย จึงมีความกระตือรือร้นที่จะแสดงความสามารถให้ได้การยอมรับและทุ่มเทเวลาให้กับงานที่ต้องรับผิดชอบ ดังนั้นทำให้ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมากในระดับหนึ่ง ส่วนพนักงานที่มีอายุมาก มีตำแหน่งหน้าที่และระดับการทำงานสูงตามประสบการณ์การทำงาน ค่าตอบแทนก็จะสูงขึ้นตามผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นอาจจะต้องการความมั่นคงในงานมากกว่าที่มีความท้าทาย อาจจะส่งผลให้พนักงานที่มีอายุมากไม่คิดจะลาออกและไม่ต้องการที่จะปรับตัวกับสภาพแวดล้อมในงานแบบใหม่ จึงอุทิศตนในการทำงานเพื่อองค์การต่อไป ด้วยเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์การ โดยการแสดงออกทั้งด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การ ด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านพฤติกรรมในการทำงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุมากหรือน้อย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า อายุต่างกันมีความยึดมั่นของพนักงานไม่แตกต่างกัน (นิธิพรธณ พัทธกิจ, 2553) อายุต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน (ชนันดา โชติแสง, 2550) อายุต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานไม่ต่างกัน (พิชัย อุณนันทนาศ, 2552)

การที่พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การ ด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านพฤติกรรมในการทำงานไม่ต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจาก งานที่ทำเป็นของผู้ที่มีความรู้

ความสามารถ และสามารถผ่านการสอบคัดเลือกและอบรม พนักงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน และมีความรับผิดชอบ ต้องมีการบริหารเวลา ถึงแม้ว่าจะมีสถานภาพสมรสแล้วก็ตาม จะต้องมีการวางแผนเพื่อดูแลทั้งครอบครัวควบคู่ไปกับหน้าที่การงาน ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพโสด และหย่าร้าง / แยกกันอยู่ ก็จะมีภาระความรับผิดชอบต่อตัวเอง มีการแบ่งสรรเวลา ความทุ่มเทในการทำงาน ความอดทนต่อปัญหาตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ และได้รับคำปรึกษา หรือได้รับการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้างที่มีความใกล้ชิด ด้วยเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์กร โดยการแสดงออกทั้งด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านพฤติกรรมในการทำงาน ของพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับพนักงานจะสมรสแล้วหรือไม่ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า สถานภาพต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน (ชนันดา โชติแสง, 2550) สถานภาพต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไม่ต่างกัน (พิชัย อุन्नันทาศ, 2552)

การที่พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านพฤติกรรมในการทำงานไม่ต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจาก การรับพนักงานเข้ามาทำงานกับองค์กรนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีการพิจารณาถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำงาน ซึ่งหนึ่งในคุณสมบัติที่ใช้พิจารณาคือ ระดับการศึกษา และเมื่อผ่านการพิจารณาคัดเลือกแล้วก็จะบรรจุแต่งตั้งให้เข้าทำงานในแผนกที่ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานคนนั้น ๆ ด้วยกระบวนการคัดเลือกที่มีความรอบคอบ ทำให้การรับพนักงานใหม่เข้าทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ พนักงานขององค์กรทุกคนจึงสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญที่มีอยู่ในการทำงาน ดังนั้น ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรระดับต่ำหรือระดับสูงของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์กร โดยการแสดงออกทั้งด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านพฤติกรรมในการทำงาน จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาของพนักงาน

การที่พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านพฤติกรรมในการทำงานไม่ต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจาก นโยบายของบริษัทใจในการกำหนดและสร้างระบบเงินเดือนชัดเจน การปรับเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรม ค่าตอบแทนอื่น ๆ และรวมไปถึงการให้โบนัสและสวัสดิการต่าง ๆ อย่างมีหลักเกณฑ์และเหตุผลที่ชัดเจน โดยพิจารณาบนพื้นฐานของความรู้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานส่วนมากต้องการ

ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยพนักงานจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน ปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรมีการพัฒนา จึงไม่คำนึงถึงรายได้ที่ได้รับ ซึ่งพนักงานจะมีความเข้าใจในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือนในแต่ละระดับ และมีการยอมรับในค่าตอบแทนที่ได้รับ ด้วยเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์กร โดยการแสดงออกทั้งด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านพฤติกรรมในการทำงาน จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับรายได้ต่อเดือนไม่ว่ามากหรือน้อย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า เงินเดือนต่างกันมีความยึดมั่นของพนักงานไม่แตกต่างกัน (นิธิพรณ พัทธภัย, 2553) รายได้ต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน (ชนันดา โชติแสง, 2550)

การที่พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรต่างกัน แต่ไม่พบว่าแตกต่างกันในการคงอยู่กับองค์กรและด้านพฤติกรรมในการทำงาน โดยผลการวิจัยแสดงว่า ระดับตำแหน่งที่ปรึกษาบริษัท มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรมากกว่าระดับตำแหน่งอื่น ๆ และระดับตำแหน่งเลขานุการ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร น้อยกว่าระดับตำแหน่งอื่น ๆ อาจเนื่องมาจาก ระดับตำแหน่งเลขานุการเป็นตำแหน่งที่ต้องทำงานร่วมกับผู้นำตลอดเวลา ในบางครั้งเลขานุการอาจจะเจองานที่ ถูกกดดันและทำให้เครียด จึงไม่ค่อยมีความสุขกับการที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ด้วยเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์กร โดยการแสดงออกทั้งในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร จึงขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งงาน เมื่อพิจารณาในการคงอยู่กับองค์กรและด้านพฤติกรรมในการทำงาน พบว่า ไม่มีผลในระดับตำแหน่งงานต่างกัน อาจเนื่องมาจาก ระบบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงานขององค์กร จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสำคัญ และการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนี้เป็นไปด้วยความยุติธรรม ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และด้วยการพิจารณาที่ใช้ความสามารถเป็นหลักนี้ ทำให้นักงงานที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์กร โดยการแสดงออกทั้งด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านพฤติกรรมในการทำงาน จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งงานไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า ระดับตำแหน่งงานต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไม่ต่างกัน (พิชัย อุन्नันกาศ, 2552)

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .738$) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า เมื่อพนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงเพิ่มสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรสูงขึ้นด้วย เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กร

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .571$) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า เมื่อพนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงเพิ่มสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในการคงอยู่กับองค์กรสูงขึ้นด้วย เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .563$) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า เมื่อพนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงเพิ่มสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานสูงขึ้นด้วย เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง ในแต่ละด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านพฤติกรรมในการทำงาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อพนักงานในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น สนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงาน หรือดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เมื่อพิจารณาจากแนวคิดด้านการสร้างแรงจูงใจ พนักงานรับรู้ได้

จากการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งเป้าหมายให้เห็นถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ ส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง และสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน ผู้บริหารระดับสูงที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อพนักงาน จะเป็นผู้นำให้พนักงาน ทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร และจะตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะกระตุ้นให้พนักงานหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และยังคงคล้อยตามงานวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับมีพฤติกรรมการทำงาน (ชนันดา โชติแสง, 2550) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (ชัยวัฒน์ เพ็ญพาณิชย์, 2554) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (นิธิพรรณ พิทักษ์, 2553) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันในงาน (เดชทัต ใจท่วม, 2551) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันในงาน (ทิพย์รัตน์ คชพงษ์, 2551)

สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .620$) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า เมื่อพนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูงเพิ่มสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรสูงขึ้นด้วย เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 8 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .463$) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า เมื่อพนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูงเพิ่มสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรสูงขึ้นด้วย เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .573$) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า เมื่อพนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูงเพิ่มสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานสูงขึ้นด้วย เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง ในแต่ละด้านพบว่า ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการบริหารแบบวางเฉย ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านพฤติกรรมในการทำงาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารระดับสูงที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้รางวัลหรือลงโทษพนักงาน ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน โดยการเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้พนักงาน เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับมีพฤติกรรมการทำงาน (ชนันดา โชติแสง, 2550)

สมมติฐานที่ 10 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบ ($r = -.578$) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า เมื่อพนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูงลดต่ำลง ก็จะส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรสูงขึ้นด้วย เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 11 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบ ($r = -.373$) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า เมื่อพนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูงลดต่ำลง ก็จะส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรสูงขึ้นด้วย เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 12 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบ ($r = -.293$) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า เมื่อพนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูงลดต่ำลง ก็จะส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานสูงขึ้นด้วย เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านพฤติกรรมในการทำงาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารระดับสูงไม่มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จะแสดงพฤติกรรมให้เห็นว่า มีความพยายาม มีความรับผิดชอบ มีการตัดสินใจ มีส่วนร่วม มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร มีความชัดเจนในเป้าหมาย มีการให้คำปรึกษากับพนักงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับผู้นำพฤติกรรมการทำงาน (ชนันดา โขติแสง, 2550)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานที่มีตำแหน่งบริหารระดับต้นถึงระดับกลางของแต่ละบริษัท ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง รองผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาบริษัท ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก เลขานุการ หรือพนักงานในองค์การที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงของแต่ละบริษัท ซึ่งพนักงานในแต่ละบริษัทมีความใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงต่างกัน ทั้งหมด 16 บริษัท จำนวน 200 คน (ข้อมูลจากรายงานการประชุมของทั้ง 16 บริษัท ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ) ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละบริษัท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) และเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสาร ตามแนวความคิดของเบสและอวลิโอ (Bass

and Avolio) และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 29 ข้อ ครอบคลุมภาวะผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสาร ตามแนวความคิดของเฮวิต แอสโซซิเอต (Hewitt Associates) และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 24 ข้อ ครอบคลุมความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านพฤติกรรมในการทำงาน

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในข้างต้นมาทำการพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้วัด คือ รูปแบบภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร มาสร้างเป็นแบบสอบถาม
3. ทำการหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และทำการปรับปรุงเครื่องมือ พร้อมกับการทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นมาทำการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยการหาค่า Item Total Correlation และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient)
4. ทำหนังสือขออนุมัติในการดำเนินการเก็บข้อมูล และนำเสนอต่อผู้จัดการฝ่ายบุคคลของแต่ละบริษัท เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปให้กับผู้จัดการฝ่ายบุคคลของแต่ละบริษัท ตามจำนวนที่ได้ทำการรวบรวมและสุ่มคัดเลือกไว้ของแต่ละบริษัท ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามจำนวน 3 ตอน รวมทั้งหมด 59 ข้อ จำนวน 200 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นใช้เครื่องมือทางสถิติ โดยในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยรวมและในแต่ละด้าน วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในส่วนของการทดสอบสมมติฐาน ใช้ค่า t-test ค่า F-test ทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการ LSD ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยรวมและในแต่ละด้าน โดยมีระดับความเชื่อมั่น 95%

สรุปผลการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้ พนักงานของแต่ละบริษัท ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 200 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 54.00 มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 มีสถานภาพสมรส จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 73.50 มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 40,000 บาทขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 33.50 และมีระดับตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้จัดการแผนก จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0
2. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = .37) เมื่อพิจารณารูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง มีเพียงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ
3. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .55) เมื่อพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านพฤติกรรมในการทำงาน อยู่ในระดับสูง

4. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์การและด้านพฤติกรรมในการทำงานไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ และระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การแตกต่างกัน โดยเพศชาย มีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การมากกว่าเพศหญิง และระดับตำแหน่งที่ปรึกษาบริษัท มีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การ มากกว่าระดับตำแหน่งอื่น ๆ และระดับตำแหน่งเลขานุการ มีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การ น้อยกว่าระดับตำแหน่งอื่น ๆ

5. เมื่อพิจารณาตามกลุ่มบริษัทจำแนกตามจำนวนการจ้างงาน (คน) ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มขนาดเล็ก ขนาดกลาง และกลุ่มขนาดใหญ่ พบว่า ในกลุ่มขนาดเล็ก พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์การแตกต่างกัน โดยอายุระหว่าง 41 - 45 ปี มีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์การมากที่สุด และอายุระหว่าง 26 - 30 ปี มีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์การน้อยที่สุด และในกลุ่มขนาดกลาง พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การและด้านพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน โดยเพศชาย มีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การและด้านพฤติกรรมในการทำงานมากกว่าเพศหญิง

6. รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .738$) ด้านการคงอยู่กับองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .571$) และด้านพฤติกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .563$)

7. รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูงโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .620$) ด้านการคงอยู่กับองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .463$) และด้านพฤติกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .573$)

8. รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารระดับสูงโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.578$) ด้านการคงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.373$) และด้านพฤติกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.293$)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยเพศชาย มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรมากกว่าเพศหญิง ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติไว้ดังนี้

- องค์กรควรเพิ่มความเท่าเทียม การยอมรับ การให้โอกาสในการทำงานที่สำคัญ ๆ เพื่อให้พนักงานที่เป็นเพศหญิงรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงไม่แตกต่างจากเพศชาย

- องค์กรควรเพิ่มสวัสดิการให้พนักงาน โดยเฉพาะเพศหญิง เช่น ให้สิทธิลาคลอดเพิ่ม 15 วัน โดยได้รับเงินเดือนปกติ

- องค์กรควรเพิ่มสวัสดิการให้พนักงานทั้งเพศชายและหญิง เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการจ้างงานนี้สามารถเติมเต็มในสิ่งที่ตนต้องการได้ เช่น ค่ารักษาพยาบาล รับผิดชอบพนักงานหรือเงินช่วยเหลือค่าเดินทาง ค่าอาหารกลางวัน สิทธิวันหยุดพักผ่อนประจำปีเพิ่มขึ้น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินช่วยเหลือพนักงานในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

- เมื่อพนักงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย องค์กรควรให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน เพื่อที่พนักงานจะได้รู้สึกว่าคุณค่ากับความรู้ ความสามารถ และความทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยระดับตำแหน่งที่ปริกษาบริษัท มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร มากกว่าระดับตำแหน่งอื่น ๆ และระดับตำแหน่งเลขานุการ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร น้อยกว่าระดับตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติไว้ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงควรมอบหมายงานที่เหมาะสม และให้โอกาสเลขานุการทำงาน ตามวิธีการของแต่ละคน โดยไม่เข้าไปแทรกแซงระหว่างการทำงาน โดยจะดูผลการปฏิบัติงานที่ ออกมา และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น จะเข้าช่วยแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ

- ผู้บริหารระดับสูงควรมอบหมายงานที่ท้าทายหรืองานที่ทำให้เลขานุการรู้สึกว่ ตนเองมีคุณค่ากับองค์กร

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า ในกลุ่มขนาดเล็ก พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรแตกต่างกัน โดยอายุระหว่าง 41 - 45 ปี มีความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรมากที่สุด และอายุระหว่าง 26 - 30 ปี มี ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กรน้อยที่สุด ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะ แนวทางในการปฏิบัติไว้ดังนี้

- องค์กรควรให้ความชัดเจนในการทำงานให้กับพนักงานที่มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี ว่าสิ่งที่มีผลต่อตนเองและองค์กรอย่างไร เพราะคนกลุ่มนี้มีความสามารถในการทำงานที่ เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและยังสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน

- องค์กรควรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของการทำงาน (Career Path) ใน องค์กรแห่งนี้ว่า ถ้าทำงานในองค์กรนี้ พนักงานจะสามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้อย่างไรบ้าง เช่น มีการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาการเลื่อนขึ้นตำแหน่งงาน เป็นต้น

- สำหรับพนักงานที่มีอายุระหว่าง 41 - 45 ปี หรือมากกว่า 45 ปีขึ้นไป พนักงานกลุ่มนี้จะไม่เปลี่ยนงานบ่อย เนื่องจากมีความจงรักภักดีกับองค์กรสูง และมีความต้องการในความมั่นคงสูง ดังนั้น องค์กรควรให้สวัสดิการพนักงาน เช่น ให้บำเหน็จกับพนักงานที่เกษียณอายุ ตรวจสอบสุขภาพพร้อมค่ารักษาพยาบาลของพนักงานและครอบครัว เงินช่วยเหลือค่าเดินทาง เป็นต้น

4. จากผลการวิจัยที่พบว่า ในกลุ่มขนาดกลาง พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยเพศชาย มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรและด้านพฤติกรรมในการทำงานมากกว่าเพศหญิง ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติไว้ดังนี้

- เมื่อพนักงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย องค์กรควรให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน เพื่อที่พนักงานจะได้รู้สึกว่าคุณค่ากับความรู้ ความสามารถ และความทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน

- ผู้บริหารระดับสูงควรมอบหมายงานให้พนักงานทำเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ไม่เอาความคิดของตนเป็นใหญ่ พร้อมกระตุ้นและดึงสมาชิกทุกคนให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และเข้าร่วมกิจกรรมของทีมด้วยความเต็มใจ

5. จากผลการวิจัยที่พบว่า ในกลุ่มขนาดกลาง พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน โดยเพศชาย มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กรและด้านพฤติกรรมในการทำงานมากกว่าเพศหญิง ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติไว้ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงควรสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ได้ใช้ความพยายามและความทุ่มเทในการทำงานมากกว่าปกติ เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ โดยแรงจูงใจนั้น อาจจะเป็นคำชมเชย รางวัล เช่น โบนัสประจำปีเพิ่มขึ้นตามผลการปฏิบัติงาน รางวัลไปเที่ยวต่างประเทศ เป็นต้น

- ผู้บริหารระดับสูงควรกระตุ้นให้พนักงานคิดและหาแนวทางในการพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ โดยมีรางวัลการทำงานเป็น การปรับเลื่อนขั้นตำแหน่ง และพิจารณาเพิ่มเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

6. จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมอยู่ในระดับสูง และแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์การ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติไว้ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงที่จะประสบความสำเร็จไม่ใช่เพียงแค่มุ่งให้เป้าหมายขององค์การสำเร็จเท่านั้น แต่ควรทำให้พนักงานมีความสุขด้วย นั่นคือ ผู้บริหารระดับสูงควรจะควบคุมอารมณ์ตนเองให้ได้แม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ๆ ก็ตาม โดยการใช้เชาวน์อารมณ์ หรือความฉลาดทางอารมณ์ หากผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงานได้ ย่อมจะทำให้ความสัมพันธ์กับพนักงานดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเพิ่มตามไปด้วยในที่สุด
- ผู้บริหารระดับสูงควรให้โอกาสผู้ที่ทำงานผิดพลาด เรียนรู้ และปรับปรุงแก้ไขจากข้อผิดพลาด แสดงศักยภาพของความรู้และความสามารถได้อย่างเต็มที่
- ผู้บริหารระดับสูงควรมอบหมายงานที่ท้าทายใหม่ ๆ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม ตามระดับความสามารถของแต่ละคน เพื่อดึงศักยภาพของพนักงานออกมาให้เต็มที่
- องค์การควรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันแบบไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมมิตรภาพและความสัมพันธ์ที่ดีในงาน
- ชักชวนให้พนักงานยอมรับและยึดมั่นในเป้าหมาย แผนงาน นโยบาย และอุดมการณ์ เจตนารมณ์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- สร้างศรัทธาและความน่าเชื่อถือแก่พนักงาน โดยแสดงความมุ่งมั่นในเป้าหมาย ไม่ย่อท้อ ตัดสินใจเด็ดขาดไม่โลเล พุดจริงทำจริง วางตนเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ ให้ความยุติธรรม ไม่อิงตัวบุคคล และให้โอกาสกับพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน

- ผู้บริหารระดับสูงควรส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นและปลุกเร้าพนักงานให้มีความตื่นตัวและกระตือรือร้นที่จะมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุภารกิจหลักและเป้าหมายระยะยาวขององค์กร

7. จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงโดยรวมอยู่ในระดับสูง และแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการคงอยู่กับองค์กร ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติไว้ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพ การสร้างขวัญและกำลังใจโดยการกล่าวยกย่อง ชมเชย อย่างจริงใจ ทั้งนี้เพราะองค์กรจะสามารถขับเคลื่อนได้ พนักงานในองค์กรต้องมีคุณภาพ หากพนักงานได้รับการดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากผู้บริหารระดับสูง ได้รับการยอมรับ รู้สึกว่าตนมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร ย่อมจะส่งผลดีต่อประสิทธิผลขององค์กรไปด้วย

- พิจารณาความสามารถและผลงานของพนักงานตามจริง และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริม เพื่อให้เกิดการยกระดับและพัฒนาความสามารถในการทำงานของแต่ละคน ให้พร้อมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในปัจจุบันและอนาคต

- การทำกลุ่มสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงาน เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นและช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งทำให้พนักงานคิดว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร

- การจัดโปรแกรมฝึกอบรมพนักงานในระดับผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ทั้งในงานและขั้นเรียน (the-job Training & Formal Training) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ที่หลากหลายแก่พนักงาน ให้เกิดการเรียนรู้และสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

- สร้างบรรยากาศการทำงาน ให้การสนับสนุนและดูแลให้ความห่วงใยพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

8. จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง โดยรวมอยู่ในระดับสูง และแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง และการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติไว้ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงควรให้การยอมรับหากพนักงานทำงานสำเร็จ ควรกล่าวคำชมเชยที่ประชุม หรือให้รางวัล เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานและปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- เปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาผลงานและวิธีการทำงานขององค์กรให้สามารถทำงานแทนกันได้ เช่น มอบหมายงานใหม่ ๆ ให้หมุนเวียนงาน ให้พนักงานข้ามส่วนงาน เป็นต้น
- เปิดโอกาสให้พนักงานทำงานตามวิธีการของแต่ละคน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดกรอบหรือแนวทางปฏิบัติหลักได้ และเมื่อพนักงานทำได้สำเร็จ มีการมอบรางวัล เช่น โบนัส ขึ้นเงินเดือน รางวัลไปเที่ยวต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- มุ่งพิจารณาผลงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานมากกว่าการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องส่วนตัว และให้คำแนะนำที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข
- ผู้บริหารระดับสูงควรเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเพราะวิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจนำการวิจัยแบบอื่น ๆ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) สัมภาษณ์ผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง โดยเน้นเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงหรือมีศักยภาพสูง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น และบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารบุคคลซึ่งอาจถูกเชิญชวนไปทำงานกับองค์กรอื่น เพื่อเป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร
2. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เช่น ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตความเป็นอยู่ (Work and Life Balance) การบริหารงานเชิงคุณภาพ เป็นต้น
3. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำกับกลุ่มประชากรกลุ่มอื่น ๆ เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร เป็นต้น เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบและสามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กนกวรรณ วิเชษฐเขต. 2551. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กรรณิการ์ วัฒนาวิโส. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กระทรวงอุตสาหกรรม. 2551. เอสเอ็มอี (Online). www.industry.go.th. 10 มกราคม 2556.

กรมสรรพากร. 2555. เกี่ยวกับธุรกิจ SMEs (Online). www.rd.go.th. 10 มกราคม 2556.

กุลิสรา ทรงแสงธรรม. 2554. ภาวะผู้นำความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จตุรงค์ คงเมือง. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จันทนา รุ่งกลิ่น. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ความไม่สงบ ทัศนคติ ความเครียดและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่อยู่ในภาวะเหตุการณ์ความไม่สงบในภาคใต้: ศึกษาเฉพาะกรณีวิทยาเขตปัตตานี. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ชนันดา โชติแดง. 2550. **ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**
- ชัยวัฒน์ ชยางกูร. 2550. **ผู้นำหลายมิติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักพิมพ์ บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งเอนด์
พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), กรุงเทพฯ.**
- ชัยเสถียร พรหมศรี. 2549. **ภาวะผู้นำองค์การยุคใหม่. สำนักพิมพ์ บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท,
กรุงเทพฯ.**
- ชาญชัย อาจิณสมาจาร. 2550. **ภาวะผู้นำในองค์กร. สำนักพิมพ์ปัญญาชน, กรุงเทพฯ.**
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551. **พฤติกรรมองค์การ. บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด, กรุงเทพฯ.**
- ณัฐนรี ศรีทอง. 2552. **การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน. สำนักพิมพ์
โอ.เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์, กรุงเทพฯ.**
- เดชทัต ใจท่วม. 2551. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ตามการรับรู้ของ
พนักงานกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน และความผูกพันในงานของ
พนักงาน กรณีศึกษาพนักงานสายการบินแห่งหนึ่งในประเทศไทย. งานวิจัยส่วนบุคคล
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- ทองฟู ศิริวงศ์. 2554. **พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักพิมพ์ สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.**
- ทิพย์รัตน์ คชพงษ์. 2551. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้
ตามการเสริมพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงาน กรณีศึกษา องค์กรที่
ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ใน
จังหวัดกรุงเทพมหานคร. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**

ธวัช บุญยณณ์. 2550. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. สำนักพิมพ์ โอ.เอส. พรินต์ติ้ง เฮาส์, กรุงเทพฯ.

ธัญวรัศมี เพ็ญวานิช. 2554. **ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การกับความยืดหยุ่น**
ผูกพันต่อองค์การ ของผู้จัดการบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน).
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นิธิพรรณ พิทักษ์. 2553. **ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน และความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน**
ระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เนตร์พัฒนา ยาวีราข. 2552. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
กรุงเทพฯ.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2549. **สถิติวิจัย 1.** พิมพ์ครั้งที่ 9. ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

พิชัย อุ่นนันทนาศ. 2552. **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับ**
ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ลักกี้เนี่ยนฟู้ดส์ จำกัด. วิทยานิพนธ์รัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พิชาภพ พันธุ์แพ. 2554. **ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง.** พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ภักคินี ศรีผล. 2552. **ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานขาย: กรณีศึกษาสายธุรกิจ**
สุขภาพสัตว์ เครือเบทาโกร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ,
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550. **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง."** วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์:
31-46.

วรรณรี ปานศิริ และ อำนาจ วัง. 2540. สถิติเบื้องต้น. สำนักพิมพ์ ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.

วัชรวิ หวังนุช. 2552. การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาพนักงานโรงงานยาสูบ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วัชรวิยา ฤกษ์อร่าม. 2552. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ภายหลังรบบกิจการ: ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (มหาชน). การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศรียา เอียดเสน. 2550. ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. 2552. คุณสมบัติผู้นำ (Online). www.kruinter.com. 14 ธันวาคม 2555.

สันติชัย อินทรอ่อน. 2550. “ความผูกพันของพนักงาน.” วารสารทรัพยากรมนุษย์ 3 (1): 3-13.

สุดา สุวรรณภรณ์. 2551. ภาวะผู้นำ. สำนักพิมพ์เอ.อาร์ อินฟอร์เมชั่นแอนด์พับลิเคชั่น, กรุงเทพฯ.

สุชีพ กานดานนท์. 2553. ความผูกพันต่อองค์กรของบริษัท สแตทส์ ชิฟเฟิล (ประเทศไทย) จำกัด. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สุทธิศักดิ์ วิภาคกิจ. 2554. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา พนักงานฝ่ายขาย บริษัท เอ็ม เอส ดี (ประเทศไทย) จำกัด. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550. ภาวะความเป็นผู้นำ. สำนักพิมพ์ บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, กรุงเทพฯ.

อำนาจ ชีระวนิช. 2552. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักพิมพ์บริษัท มาเธอร์ บอส แพลกเก็จจิ้ง จำกัด, กรุงเทพฯ.

Allen, B.D. 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.

Baron, R.A. 2003. **Behavior in Organization**. Prentice Hall International, Inc., New Jersey

Bass, B.M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. Free Press, New York.

_____. 1991. Is there Universally in the Full Range Model of Leadership. **Symposium**. The University of Leadership Theories Academy of Management, Florida.

Buchanan, I.B. 1974. Bilding Organizational Commitment: The socialization of Managers in Work Organization. **Administrative Science Quaterly**. Vol (19): 533-545.

Cascade Energy. 2012. **Cascade Energy Introduces SENSEI Energy Efficiency Platform**. Available Source: www.cascadeenergy.com, November 5, 2012.

Chambers, C. 2011. School Transformation: Reproducing Effective High School Leadership. **Abstract ProQuest Accession no.** 1112051792.

Cronbach, L.Y. 1951. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. **Psychometrika** 16: 297-334.

Debebe, G. 2011. Creating a Safe Environment for Women's Leadership Transformation. **SAGE Publications**. 30: 679-712. **Accession no.** 1052-5629.

Hewitt Associates. 2008. Identify Factors Driving Employee Engagement. Available Source: www.hewittassociates.com, November 5, 2012.

_____. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. **International Journal of Business and Management**. 5 (12). Available Source: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/index>, November 5, 2012.

Hinkle, D.E, W. William and G.J. Stephen. 1998. **Applied Statistics for the Behavior Sciences**. 4th ed. New York: Houghton Mifflin.

House, R.J. 1977. on Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis. **The Leadership Quarterly** 6 (2): 183-198.

Max, W. 1947. Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research. **The Leadership Quarterly** 10 (2): 145-179.

Mowday, R.T., L.W. Porter and R.M. Steer. 1982. **Employee-Organization Linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. Academic Press, Inc., London.

Nazombe, E. 2010. Training for Community Transformation: Popular Education Methodologies for Women's Leadership for Social Transformation. **Abstract ProQuest Accession no.** ED522102.

Nunnally, J.C. 1978. **Psychometric Theory**. 2nd ed. McGraw-Hill, New York.

Oates, P. 2009. Leadership Transactions Impacting Transformation. **Abstract ProQuest Accession no.** 3407431.

Sheldon, M.E. 1971. Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization. **Administrative Science Quarterly**.

Steers, R.M. 1977. **Organizational Effectiveness: A Behavioral View**. Goodyear Public Company, Santa Monica.

_____. 1991. **Introduction to Organizational Behavior**. 4th ed. Harper Colins Publishers, New York.

Steer, R.M. and L.W. Porter. 1991. **Motivation and Work Behavior**. 5th ed. McGraw-Hill Inc, Singapore.

Yamane', T. 1973. **Statistic: An Introductory Analysis**. 3rd ed. Time Printers, Singapore.







ที่ ศธ ๐๕๑๓.๑๐๓๑๑/ว.๖๖๖

โครงการปริญญาโทสาขามานุษยวิทยา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๕๐ ถนนพหลโยธิน แขวงลาดยาว
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐

๑๖ มกราคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าถึงข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและผู้เกี่ยวข้อง

ด้วยข้าพเจ้า นางสาววรรณ โปทาการ รหัสประจำตัวนิสิต 5415351728 สาขาการจัดการ นิสิตโครงการปริญญาโทสาขามานุษยวิทยา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความประสงค์ขออนุญาตเข้าถึงข้อมูลจากบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ทั้งนี้ ทางโครงการฯ มีความประสงค์ขออนุญาตให้นิสิตเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองพร หาญสันติ)

ประธานกรรมการดำเนินงาน

โครงการปริญญาโทสาขามานุษยวิทยา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงของแต่ละบริษัท ในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 16 บริษัท

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน จำนวน 61 ข้อ ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรที่ใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง จำนวน 29 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำนวน 26 ข้อ

4. คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด เป็นการวิจัยเพื่อประกอบการศึกษาเท่านั้น ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อนำผลไปใช้ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการบริหารงานขององค์กร จึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

นางสาววราภรณ์ โปทาภา

นิสิตโครงการปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจภาคค่ำ คณะบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรที่ใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง () หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

- () ชาย () หญิง

2. อายุ

- () 20 - 25 ปี () 26 - 30 ปี
() 31 - 35 ปี () 36 - 40 ปี
() 41 - 45 ปี () มากกว่า 45 ปี

3. สถานภาพ

- () โสด () สมรส () หย่าร้าง / แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

- () ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า () ปริญญาโท
() ปริญญาตรีเอก

5. รายได้ต่อเดือน

- () ต่ำกว่า 20,000 บาท () 20,001 - 30,000 บาท
() 30,001 - 40,000 บาท () สูงกว่า 40,000 บาทขึ้นไป

6. ระดับตำแหน่งงาน

- () รองผู้บริหารระดับสูง () ที่ปรึกษาบริษัท
() ผู้จัดการฝ่าย () ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย
() ผู้จัดการแผนก () ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก
() เลขานุการ () พนักงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติตามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อผู้บริหารระดับสูง

ข้อที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ผู้นำมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้พนักงานปฏิบัติตามและเป็นที่ยอมรับ					
2	ผู้นำของท่านคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง					
3	ผู้นำยึดหลักทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจ					
4	ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่วิกฤต					
5	ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
6	ผู้นำสร้างและส่งเสริมให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร					
7	ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เพื่อให้รู้สึกว่าคุณค่าที่สามารถเผชิญต่อปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง					
8	ผู้นำมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์และหลากหลายมากขึ้น					
9	ผู้นำแนะแนวทางในการปฏิบัติงานให้พนักงานอุทิศหาวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตน					
10	ผู้นำให้ความสนใจใส่พนักงานเป็นรายบุคคล ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ					
11	ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และแสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ					
12	ผู้นำคอยสอบถามและตรวจดูงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบหรือถูกจับผิด					
13	ผู้นำทำให้พนักงานเข้าใจเงื่อนไขการทำงาน อย่างชัดเจน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14	ผู้นำมีการชมเชยพนักงานต่อหน้าพนักงานคนอื่น หรือประกาศความดีความชอบ เมื่อทำงานสำเร็จลุล่วง					
15	ผู้นำมักสนใจด้วยแรงจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
16	ผู้นำมีการจ่ายโบนัสเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
17	ผู้นำของท่านมีการบริหารตามสภาพเดิมที่ได้อยู่แล้ว และพยายามรักษาสภาพเดิม					
18	ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อเกิดปัญหาขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน					
19	ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว					
20	เมื่อเกิดปัญหา ผู้นำจะคอยช่วยพนักงานในการแก้ไขปัญหา จะไม่ปล่อยให้พนักงานเผชิญอยู่คนเดียว					
21	ผู้นำของท่านใช้วิธีการบริหารการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้					
22	ผู้นำของท่านเป็นผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน					
23	ผู้นำของท่านปล่อยให้พนักงานเข้าใจในเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ด้วยตนเอง					
24	เมื่อมีงานสำคัญที่ผู้นำจะต้องตัดสินใจ ผู้นำของท่านไม่มีการตัดสินใจในงานนั้น ๆ					
25	เมื่อเกิดปัญหา ผู้นำของท่านจะไม่อยู่คอยช่วยเหลือพนักงาน					
26	ผู้นำของท่านวางแผนกับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น					
27	เมื่อผู้นำของท่านไม่ใช้อำนาจ ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร					
28	เมื่อผู้นำของท่านไม่ใช้อำนาจ ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างพนักงานที่แสดงอำนาจ ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความขัดแย้งกัน					
29	เมื่อผู้นำของท่านไม่ใช้อำนาจ ทำให้พนักงานรู้สึกสับสนในงานที่ทำงาน ความเป็นองค์กรเดียวกันมีน้อย และขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงต่อความรู้สึกหรือใกล้เคียงกับ
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านเข้าใจและเชื่อมั่นในทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร					
2	หากท่านต้องการซื้อสินค้าชนิดเดียวกับที่บริษัทผลิต ท่านจะตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าขององค์กรนี้เป็นอันดับแรก					
3	เมื่อมีข่าวด้านลบเกี่ยวกับองค์กร ท่านไม่ลังเลที่จะชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ					
4	ท่านเชื่อว่า องค์กรนี้สามารถเติมเต็มในสิ่งที่ท่านต้องการได้					
5	หากมีโอกาส ท่านมักจะแนะนำหรือชักชวนคนรู้จัก ให้มาสมัครงานกับองค์กรนี้เสมอ					
6	ท่านคิดว่า ผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน คู่กับค่าความรู้ ความสามารถ และความทุ่มเทของท่าน					
7	ท่านคิดว่าองค์กรนี้เปิดโอกาสให้ท่านสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้อย่างเต็มที่					
8	ท่านไม่ค่อยมีความสุขกับการที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและผู้นำในปัจจุบัน					
9	ท่านไม่เชื่อว่าวิธีการทำงานหรือวัฒนธรรมในการทำงานปัจจุบัน จะช่วยให้การปฏิบัติงานของท่านดีขึ้น					
10	ท่านรู้สึกเฉย ๆ หรือไม่มีความรู้สึกอะไร เมื่อได้ยินข่าวในด้านลบเกี่ยวกับองค์กร					
11	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจอย่างยิ่ง ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้					
12	ท่านเชื่อว่า องค์กรนี้ คือ องค์กรที่เหมาะสมกับท่านมากที่สุด					
13	ท่านยินดีลดหรือยินยอมให้องค์กรยกเลิกผลประโยชน์บางอย่าง เพื่อให้้องค์กรสามารถผ่านพ้นความยากลำบากได้					
14	หากเป็นไปได้ ท่านอยากที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ไปแห่งสุดท้าย					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15	ท่านคิดว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุดครั้งหนึ่ง ในการตัดสินใจร่วมงานกับองค์กรนี้					
16	ท่านจะยังคงอยู่กับองค์กรแห่งนี้ ถึงแม้ว่าองค์กรจะต้องประสบกับความยากลำบาก					
17	ในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา ท่านเคยคิดที่จะลาออกจากองค์กรนี้ เพื่อร่วมงานกับองค์กรอื่น					
18	หากมีองค์กรอื่นเสนอผลประโยชน์ที่มากกว่าที่ได้รับ ท่านก็พร้อมที่จะพิจารณารับข้อเสนอนั้น					
19	ท่านรู้สึกทำงานกับท่าน มีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นจนแยกไม่ออก					
20	ท่านยินดีที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าเดิมหากองค์กรต้องการ					
21	ท่านพยายามหาวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพอยู่เสมอ					
22	ท่านพร้อมและยินดีที่จะรับผิดชอบงานอื่นเพิ่มเติม นอกเหนือจากงานในหน้าที่หากได้รับมอบหมาย					
23	ท่านมักจะใช้เวลาว่างส่วนใหญ่ในการคิดและหาแนวทางในการพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ					
24	องค์กรนี้มีส่วนในการสร้างแรงจูงใจให้ท่านได้ใช้ความพยายามและทุ่มเทมากกว่าปกติ เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ					

ขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



ตารางผนวกที่ ข 1 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามรูปแบบภาวะผู้นำ

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	-.015
2	.688
3	.660
4	.581
5	.659
6	.764
7	.664
8	.660
9	.760
10	.533
11	.643
12	.632
13	.419
14	.641
15	.600
16	.579
17	.378
18	.445
19	.523
20	.608
21	.409
22	-.127
23	-.350
24	-.495
25	-.605
26	-.383
27	-.211
28	-.220

ตารางผนวกที่ ข 1 (ต่อ)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
29	-.348
Alpha	.785

ตารางผนวกที่ ข 2 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.183
2	.733
3	.775
4	.795
5	.805
6	.804
7	.739
8	.691
9	.867
10	.695
11	.686
12	.796
Alpha	.936

ตารางผนวกที่ ข 3 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.102
2	.681
3	.709
4	.738
Alpha	.748

ตารางผนวกที่ ข 4 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
5	.885
6	.825
7	.682
Alpha	.892

ตารางผนวกที่ ข 5 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
8	.767
9	.767
Alpha	.854

ตารางผนวกที่ ข 6 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
10	.614
11	.688
12	.839
Alpha	.844

ตารางผนวกที่ ข 7 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
13	.531
14	.601
15	.603
16	.529
17	.606
18	.422
19	.679
20	.637
21	.590
Alpha	.854

ตารางผนวกที่ ข 8 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้าน
การให้รางวัลตามสถานการณ์

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
13	.333
14	.591
15	.728
16	.722
Alpha	.778

ตารางผนวกที่ ข 9 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้าน
การบริหารแบบวางเฉย

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
17	.620
18	.309
19	.814
20	.683
21	.580
Alpha	.804

ตารางผนวกที่ ข 10 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
22	.456
23	.720
24	.781
25	.786
26	.740
27	.794

ตารางผนวกที่ ข 10 (ต่อ)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
28	.770
29	.880
Alpha	.923

ตารางผนวกที่ ข 11 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามความผูกพันต่อองค์กร

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.381
2	.812
3	.730
4	.814
5	.499
6	.643
7	.716
8	.144
9	.247
10	.549
11	.839
12	.838
13	.714
14	.747
15	.643
16	.730
17	.574
18	.581
19	.599
20	-.128
21	.213

ตารางผนวกที่ ข 11 (ต่อ)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
22	.396
23	.625
24	.649
Alpha	.923

ตารางผนวกที่ ข 12 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามความผูกพันต่อองค์กรในด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
1	.294
2	.675
3	.736
4	.796
5	.435
6	.628
7	.732
8	.125
9	.204
10	.577
Alpha	.823

ตารางผนวกที่ ข 13 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามความผูกพันต่อองค์กรในด้าน
การคงอยู่กับองค์กร

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
11	.655
12	.845
13	.679
14	.723
15	.791
16	.777
17	.701
18	.761
Alpha	.916

ตารางผนวกที่ ข 14 ค่า Item Total Correlation (r) ของข้อคำถามความผูกพันต่อองค์กรในด้าน
พฤติกรรมในการทำงาน

(n = 30)

ลำดับข้อ	ค่า Item Total Correlation (r)
19	.507
20	.090
21	.606
22	.570
23	.594
24	.513
Alpha	.714

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ - นามสกุล	นางสาววรรณ โปตากา
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 16 เดือนกันยายน พ.ศ.2528
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมอาหาร) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำแหน่งปัจจุบัน	วิศวกรฝ่ายขาย
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท เคเอสบี ฟู้ดส์ จำกัด

