

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา โรงงานยาสูบ

RELATIONSHIP AMONG LEADERSHIP STYLES OF THE MIDDLE MANAGERS,  
WORK MOTIVATION AND ORGANIZATION COMMITMENT OF STAFFS  
A CASE STUDY OF THAILAND TOBACCO MONOPOLY.

เรย์ณวรรณ ทศมาลัย<sup>1</sup>

จิราพร ระโหลฐาน<sup>2</sup>

<sup>1</sup> วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

E-mail: tama.02@hotmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

E-mail: jiraporn.ra.easte.spu.ac.th@hotmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา โรงงานยาสูบ ส่วนกลาง” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของพนักงาน 3) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน 5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา โรงงานยาสูบ ส่วนกลาง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าได้แก่ พนักงาน โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลังที่ปฏิบัติงานอยู่ส่วนกลาง ณ ปี 2551 รวมประชากรทั้งสิ้น 2,897 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างได้ 351 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นมาตรวัดประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นอิสระต่อกันโดยวิธี t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of variance : ANOVA) การหาความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s product moment correlation coefficient)

ผลการศึกษารูปได้ว่า 1) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับสูง และมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนอยู่ในระดับปานกลาง 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยทั้งแรงจูงใจจากปัจจัยจูงใจ

และแรงจูงใจจากปัจจัยอื่นมาอยู่ในระดับปานกลาง 3) พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ทั้งด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่และด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับสูง 4) ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ตำแหน่งและฝ่ายในการปฏิบัติงาน ที่ต่างกันมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันในขณะที่ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกันไม่มีผลต่อการรับรู้ รูปแบบภาวะผู้นำ 5) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งแรงจูงใจจากปัจจัยจูงใจและแรงจูงใจจากปัจจัยอื่นมา ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานไม่มีความสัมพันธ์ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งแรงจูงใจจากปัจจัยจูงใจ และแรงจูงใจจากปัจจัยอื่นมา 6) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและฝ่ายในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

**คำสำคัญ:** รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร

## ABSTRACT

The purposes of this research were to study the leadership styles of middle managers according to staffs' perception, This research consists of 5 main objectives; 1) To Study leadership styles of the middle managers to perceiving of staffs. 2) To Study personal factors effecting to perceiving of staffs. 3) To Study personal factors effecting to work motivation of staffs. 4) To Study relationship leadership styles of the middle managers and work motivation of staffs. 5) To Study relationship work motivation and organization commitment of staffs. The case study was conduct in the center part of Thailand Tobacco Monopoly. The populations in this study are 2,897 staffs' in the center part of Thailand Tobacco Monopoly who are working in the year of 2551 B.E. The 351 staffs. The research instrument was questionnaire by Likert scale 5 levels. The research data were analyzed by mean, Standard deviation (S.D.), t-test, one-way analysis of variance (ANOVA) and Person's product moment correlation coefficient.

The conclusions of this research are 1) the leadership styles of middle manager according to staffs' perception leadership behavior (moderate level), and the Task-Oriented leadership behavior (high level) and the Relationship-Oriented leadership behavior (moderate level). 2) The overview of staffs' work motivation was in moderate level while when examine in sector is found that staffs' work motivation in both hygiene and motivating factor also in a moderate level. 3) When examine in sector was found that organization commitment of staffs' in the aspect of affective commitment, continuance commitment and normative commitment were in the high level. 4) Personnel factors such as the differences of duties positions and departments have a different level of leadership styles according to staffs' perception, the differences of duties performing period was not have any effect to the leadership styles. 5) Relationship-Oriented leader have a positive relationship with work motivation in both motivation factor and hygiene factor while Task-Oriented leader was not have any relationship with work motivation. 6) Personnel factors such as the differences of duties performing period and

different departments doesn't have a differences level of work motivation, staff's from different positions have a different level of work motivation while work motivation have a positive relationship with organization commitment in a moderate level.

**KEYWORDS:** Leadership styles, Work motivation, Organization commitment

## 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อ หน่วยงาน วิชาชีพ ก่อให้เกิดการบั่นทอนกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร พนักงานยังคงต้องปฏิบัติงานให้ บรรลุภารกิจหลัก ตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล โดยการนำเงินส่งรัฐเพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศ ในขณะที่ องค์กรได้รับกระแสการต่อต้านการผลิตบุหรีทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ การร้องเรียนจากสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้นในทุกปี ผู้นำขององค์กรจึงมีความสำคัญยิ่งในการสร้างแรงจูงใจเพื่อ เพิ่มขวัญและกำลังใจให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงาน โดยใช้ทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) โดย Rensis Likert แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) ความผูกพันของ พนักงานโดยใช้แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Allen & Meyer และความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะ ผู้นำตามการรับรู้ของพนักงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หน่วยงาน วิชาชีพ เพื่อเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญในรูปแบบภาวะผู้นำและเป็น แนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานของพนักงาน หน่วยงาน วิชาชีพ ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะของผู้นำระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงาน
2. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง และแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของพนักงาน
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

## 3. สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง หน่วยงานยาสูบ ส่วนกลาง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมของพนักงาน

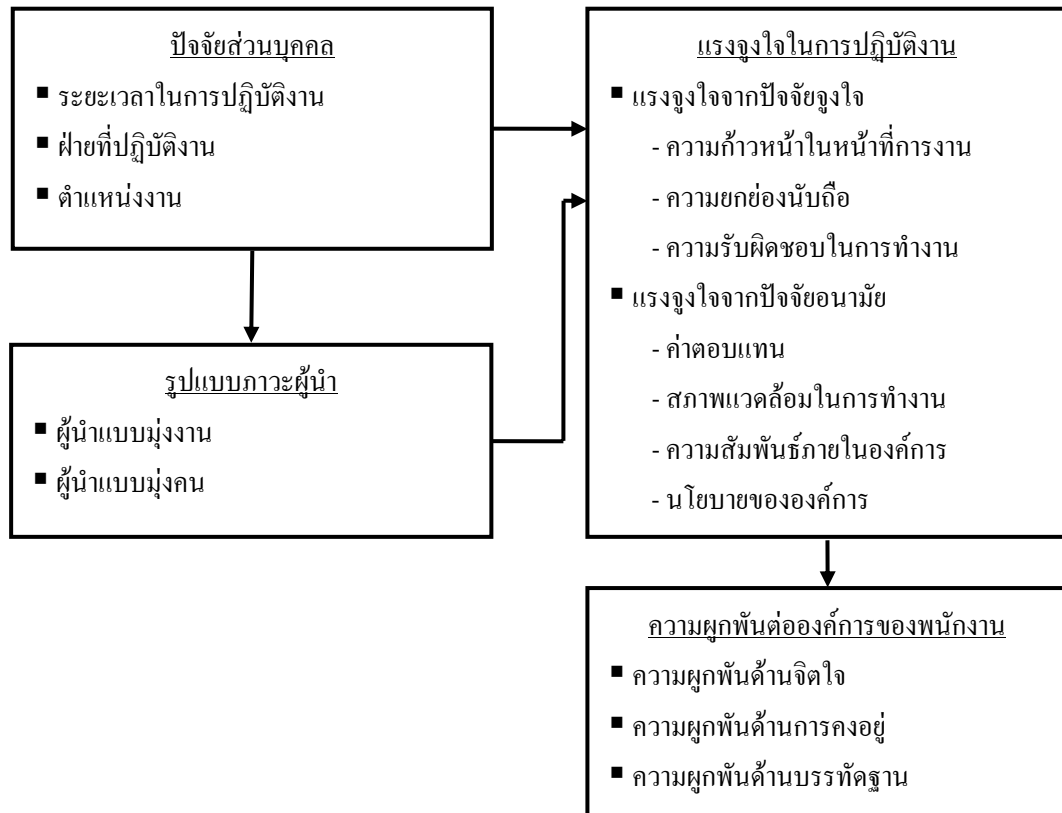
สมมติฐานที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา หน่วยงานยาสูบ ส่วนกลาง โดยกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลรวม 4 สัปดาห์ เริ่มตั้งแต่วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2552 ถึงวันที่ 26 มีนาคม 2552 ซึ่งผู้วิจัยศึกษาเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายของโรงงานยาสูบ ส่วนกลาง

#### 5. กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน



## 6. ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรเป็นพนักงาน โรงงานยาสูบ ส่วนกลางที่ปฏิบัติงานอยู่ ส่วนกลาง ณ ปี 2551 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 351 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling techniques) โดยแบ่งเป็นสัดส่วนกับขนาดของกลุ่ม (Proportionate Stratified sampling) และสามารถ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งหมดโดยใช้สูตรคำนวณกลุ่มตัวอย่างของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) จากจำนวน 2,897 คน

### เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรวัด ประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ โดยผู้ตอบสามารถเลือกแสดงความคิดเห็นจากเห็นด้วยมากที่สุด ถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด ในช่วงคำตอบ 1 2 3 4 5

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เพื่ออธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจงค่าความถี่ และค่าร้อยละ การวิเคราะห์เพื่ออธิบายคุณลักษณะรูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร แต่ละด้าน โดยใช้ค่าสถิติคือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นอิสระต่อกัน โดยวิธี t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of variance : ANOVA) และการทดสอบเปรียบเทียบพหุคูณ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง เป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ด้วยโปรแกรมคำนวณทางสถิติ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านรูปแบบผู้นำ ของผู้บริหารระดับกลาง โรงงานยาสูบ ส่วนกลาง กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และการทดสอบ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยวิธี ความสัมพันธ์ใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient )

## 7. อภิปรายผลการวิจัย

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงาน โรงงานยาสูบ ส่วนกลาง จำนวน 351 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 โดยกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.57 เป็นพนักงานใน ฝ่ายโรงงานมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 73.50 และเป็นพนักงานรายเดือน 4-6 คิดเป็นร้อยละ 25.36 โดยปัจจัยส่วนบุคคล ด้านตำแหน่งและฝ่ายในการปฏิบัติงานมีผลต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ โดยส่วนใหญ่มีการรับรู้ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารระดับกลางเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน พนักงานมีระดับ แรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับแรงจูงใจของปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมากและปัจจัยอนามัยอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจจากปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยมีความสัมพันธ์ ปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร โดยอธิบายผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการศึกษารูปแบบภาวะของผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงาน จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างมี การรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน เนื่องจากลักษณะของธุรกิจเป็น โรงงาน โดยลักษณะของการปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตเป็นงานหลักซึ่งทำให้

การทำงานเป็นแบบทำงานตามใบคำสั่งงานโดยผู้บริหารระดับกลางมีการสั่งผลิตตามเป้าหมายทำให้พนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพวรรณ กาญจนะวรรณ (2540 : 79-84) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบังคับบัญชาตามการรับรู้และความต้องการของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชารับรู้ว่าตนเองใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงานและแบบปล่อยปละละเลยน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะที่รับรู้ว่าใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นคน แบบประนีประนอม แบบทีมงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาต้องการใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นคน แบบประนีประนอม แบบทีมงานมากกว่าที่ใช้อยู่ ขณะที่ต้องการใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงาน

**ผลการศึกษาภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล** จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่างพบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปีมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานระหว่าง 5-10 ปี เนื่องจากในการเริ่มปฏิบัติงานใหม่ในองค์กร พนักงานปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปียังเป็นพนักงานใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์และความมั่นใจในการปฏิบัติงานในองค์กร จึงต้องมีการขอรับคำแนะนำในการปฏิบัติงานและต้องการงานสอนงานบ่อยครั้ง ดังนั้นจึงต้องมีการสื่อสารเพื่อรับนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานอยู่เสมอทำให้มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้นำ อยู่เสมอ จึงมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 5-10 ปี โดยพนักงานรายเดือน 1-3 มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมากกว่าพนักงานตำแหน่งงานอื่นซึ่งอธิบายได้อย่างสอดคล้องกันว่าพนักงานรายเดือน 1-3 เป็นตำแหน่งงานบรรจุของพนักงานในเริ่มต้นการปฏิบัติงานซึ่งเป็นตำแหน่งที่เป็นพนักงานใหม่ต้องการให้มีการสอนงานและต้องการคำปรึกษาในการปฏิบัติงานจึงทำให้มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน โดยพนักงานฝ่ายสำนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมากกว่าพนักงานฝ่ายโรงงานเนื่องจากรูปแบบในการปฏิบัติงานของฝ่ายสำนักงานต้องมีการรับนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานจากผู้นำได้พบปรึกษาแนวทางปฏิบัติงานมากกว่าฝ่ายโรงงานซึ่งลักษณะการปฏิบัติงานของฝ่ายโรงงานเป็นแบบทำการผลิตตามคำสั่งผลิตสินค้าจึงทำให้พนักงานฝ่ายสำนักงานมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมากกว่าฝ่ายโรงงาน ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จรรยา ศรีธรรม (2540) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในหน่วยงานราชการของสำนักงาน สภาสถาบันราชภัฏ ผลจากการศึกษาพบว่า ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหาร

**ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน** ผลการวิจัยพบว่าพนักงานโรงงานยาสูบส่วนกลาง ที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รับความยกย่องนับถือ ความสามารถรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ได้รับค่าตอบแทน มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ภายในองค์กร และได้รับนโยบายของบริษัทแตกต่างกันส่งผลให้เกิดระดับแรงจูงใจที่แตกต่างกันของพนักงาน ดังนั้นจึงมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุภรณ์ เกษะทัต (2528 อ้างถึงใน สุพานี สฤญภูวานิช, 2549 : 208) ศึกษาปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อ การจูงใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

สถานภาพ ระดับการศึกษา ภูมิฐานะ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า เจ้าหน้าที่สถาบันที่มีสถานภาพ ประเภท บุคลากร ภูมิฐานะ ต่างกัน จะมีการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจแตกต่างกัน

**ผลการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน** พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งคนซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยอธิบายได้ดังนี้ จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงานต้องการทราบความคิดเห็นของพนักงานทุกคนก่อนการตัดสินใจ และในการแสดงความคิดเห็นผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นชอบด้วย โดยการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงานมักเป็นไปตามเสียงข้างมากในหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของพนักงานยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรินทร์ ยอดพุง (อ้างถึงใน โฆษิต บุญทวี, 2542 : 70) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีเขตภาษีเจริญ ผลการวิจัยพบว่าผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

**ผลการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน** พบว่าแรงจูงใจโดยรวมของพนักงานมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจากความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน พนักงานมีความภูมิใจที่จะบอกกับใครๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงงานยาสูบ ครอบครัวของพนักงานต้องการให้ทำงานที่โรงงานยาสูบเนื่องจากมีสวัสดิการที่ดีและมีความมั่นคง ครอบครัวของพนักงานยังมีความภาคภูมิใจในตัวพนักงานที่ได้ปฏิบัติงานในโรงงานยาสูบและพนักงานมีความรู้สึกที่สวัสดิการที่ได้รับเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้อยู่กับองค์กร เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้าน จิตใจสูงกว่าด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชดาภรณ์ เด่นพงษ์พันธ์(2539) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรองค์กร โดยพบว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้างและด้านปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

## 8. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### ด้านรูปแบบภาวะผู้นำ

จัดการอบรมและสัมมนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้นำเพื่อนำมาปรับใช้ในความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อ โดยองค์กรควรมีการกำหนดคน โยบายและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ เริ่มตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่มาดำรงตำแหน่ง และการจัดอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยพัฒนาด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits)

### ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มีการทบทวนเรื่องการให้รางวัล โดยการทบทวนการจ่ายค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน โดยอาจเปรียบเทียบกับองค์กรชั้นนำอื่นที่ การจัดผลประโยชน์และสวัสดิการที่ดี และเหมาะสมแก่พนักงาน โดยจัดระบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits)

สื่อสารให้พนักงานเข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กร โดยองค์กรต้องพยายามทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่านโยบายและเป้าหมายของตัวพนักงานเองมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร โดยองค์กรควรทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานในงานที่พนักงานเกี่ยวข้อง

#### ด้านความผูกพันต่อองค์กร

มีการยกย่องชมเชยความพยายามในการทำงานของพนักงาน การยกย่องชมเชยทีมงานและหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ การสร้างความภาคภูมิใจในองค์กร ความรู้สึกต่อองค์กรเป็นความรู้สึกเชื่อถือ ไว้วางใจที่พนักงานมีต่อองค์กรว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้ง และให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานประสบปัญหา ความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จัดระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร เช่น ระบบ Intranet ขององค์กร กระดานถามตอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ระบบการสื่อสารเป็นสื่อสารแบบสองทาง ( two-way communication ) หนังสือพิมพ์ หนังสือเวียน หรือวารสารขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารและนโยบายขององค์กร ก่อให้เกิดความคิดเห็นของพนักงานเมื่อต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรเพื่อได้รับความเข้าใจความต้องการของพนักงานและนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

### 9. รายการอ้างอิง

ณัฐยา ไพโรสงบ, 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรม

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร:ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตอาหารว่างแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต จิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

มัมวังส์ บุญนาค, 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของหัวหน้างานขาย.

สารนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร,

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548. พฤติกรรมองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

โสภชา อรัญวัฒน์, 2549. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : แมคกรอฮิล.

สมคิด บางโม, 2550. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

Alderfer, Clayton P, 1969. **A new theory of human needs.** In Richard M. Steers and Lyman W. Porter, 1979.

In Organization Behavior and Human Performance. New York: McGraw-Hill.

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

House, R. J. & Michell, R. R, 1974. **Path-goal theory of leadership.** *Journal of Contemporary Business.* 3: 81-97.

Maslow, Abraham H, 1954. **Motivation and personality.** New York: Harper.

Vroom, Victor H, 1964. **Work and motivation.** New York: John Wiley & Sons Inc.