

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางภาวะการผันผวนทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับองค์กรธุรกิจทุกภาคส่วนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่เว้นแม้แต่สถาบันการเงิน เป็นเหตุให้องค์กรธุรกิจรวมไปถึงสถาบันการเงินต่างๆ พยายามปรับตัวเพื่อให้องค์กรของตนสามารถประคับประคองธุรกิจ และรักษาสภาพการแข่งขันทางธุรกิจให้คงอยู่ต่อไปได้ ธนาคารทหารไทยก็เป็นหนึ่งในหลาย ๆ องค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ตลอดเวลา ช่วงเวลา 10 ปีที่ผ่านมาธนาคารทหารไทยถือเป็นสถาบันการเงินแห่งหนึ่งที่มีการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่บ่อยครั้ง ทั้งการควบรวมกิจการสามสถาบันการเงินเข้าด้วยกันจากวิกฤตการเงินช่วงปี พ.ศ.2540 หรือล่าสุดกับการตัดสินใจขายหุ้นบางส่วนให้กับกลุ่มเงินทุนไอน์เจี เมื่อปี พ.ศ. 2552 เหตุการณ์เหล่านี้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของธนาคารทหารไทยเป็นอย่างมาก ทั้งในส่วนของวิธีการทำงานและการนำเอาเครื่องมือใหม่ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารเป็นอีกหนึ่งปัจจัยจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถโน้มน้าวจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ เพิ่มระดับแรงจูงใจ และทุ่มเทใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความจงรักภักดีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Kouzes and Posner, 1995) และส่งผลถึงความสำเร็จของหน่วยงาน ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามพันธกิจที่ตั้งไว้

ดังนั้นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันของพนักงาน จึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรปรารถนาให้มีโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่การแข่งขันทางธุรกิจต้องตัดสินใจด้วยคุณภาพของบุคลากร และเพื่อสร้างเสริมแรงจูงใจให้สมาชิก ทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรมากขึ้น ทั้งยังสามารถใช้ทำนายอัตราเข้า-ออกจางาน (Turnover) ขององค์กรได้เป็นอย่างดี เนื่องจากบางเหตุผลและบางสถานการณ์ของแต่ละบุคคลอาจเกิดจากการไม่พอใจเงินเดือนที่ได้รับหรือไม่พอใจผู้บังคับบัญชาหรือรวมไปถึงความไม่พอใจในงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงของบุคคลนั้นๆ อาจช้ความไม่พอใจของเขาเหล่านั้นไว้ เป็นส่วนให้ตัดสินใจที่จะอยู่เพื่อมีส่วนร่วมกับองค์กรต่อไป

ดังที่ (อรุณ รักธรรม, 2527) หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร กล่าวว่า สิ่งที่คุณคาดหวังก็คือ องค์กรจะให้ประโยชน์อะไรกับตนบ้าง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะแสดงภาวะผู้นำออกมาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนและจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อที่จะใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญของตนอย่างเต็มที่ในการ เพราะองค์กรและบุคคลต้องมีความสัมพันธ์ในลักษณะพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน องค์กรจึงจะอยู่รอด

ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ เขาก็จะลาออกไปหางานที่อื่นหรือทำงานต่อไปกับที่เดิมโดยมีความผูกพันน้อยลงหรือไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิผลขององค์กร เพราะหากระดับความผูกพันของสมาชิกน้อยลงมากเท่าไร ก็อาจจะส่งผลให้สมาชิกไม่ทำงานหรือทำงานอย่างไม่เต็มที่ ผลที่จะตามมาก็คือความสูญเสียในหลายๆด้านขององค์กร ทั้งในเรื่องสวัสดิการต่างๆที่ต้องเตรียมรองรับบุคลากรใหม่ที่จะเข้ามาทดแทน และบรรยากาศขององค์กร สมาชิกจะขาดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน และสิ่งที่สำคัญก็คือ การสูญเสียเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ เนื่องจากสมาชิกไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นธนาคารทหารไทยจึงเป็นหนึ่งในกรณีศึกษาที่ดีในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานกับความผูกพันองค์กร เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอยู่บ่อยครั้ง ทั้งในตัวโครงสร้างองค์กร จนรวมไปถึงตัวผู้บริหารระดับสูง จึงทำให้ ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาในเรื่องดังกล่าว

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันของพนักงาน

นิยามศัพท์

1. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการจูงใจ โน้มน้าว ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้ จะอ้างอิงตามแนวคิดพื้นฐานของชาวญี่ปุ่นที่ถือว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมีภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ 4 ด้าน วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์(2546) ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติของมหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอสเตทที่ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติพฤติกรรมมุ่งงาน กับ มิติพฤติกรรมมุ่งคน ลักษณะของผู้นำ 4 ด้าน มีรายละเอียดและความหมายดังนี้

- ผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (Expectancy Dimension of Leadership) ลักษณะนี้ผู้นำจะคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้ความสามารถที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

- ผู้นำด้านความสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา(The Sentiment Dimension of Leadership) ลักษณะผู้นำด้านนี้จะให้ความสำคัญกับความรู้สึก สุขภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เมื่อเกิดปัญหาขึ้นผู้นำจะคอยให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

- ผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Information Dimension of Leadership) ลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานี้ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เช่นความรู้ในงาน ความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

- ผู้นำด้านความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness Dimension of Leadership) ลักษณะผู้นำด้านนี้ ผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน ได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำของตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการจัดการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกของทีมงาน

2. **ผู้บริหาร** หมายถึง พนักงานที่ทำหน้าที่บริหารงานขององค์กรตามโครงสร้างบริหารงาน ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานจนถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่

3. **พนักงาน** หมายถึง พนักงานของธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ จนถึงระดับหัวหน้างาน ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่

4. **ความผูกพันต่อองค์กร** หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงออกต่อองค์กร โดยแสดงออกถึงการยอมรับค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และต้องการจะทำงานกับองค์กรต่อไป ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้จะอ้างอิงตามทฤษฎีของ Allen & Meyer (1990) เป็นหลัก ได้แก่

ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective attachment) หมายถึง การมีอารมณ์ยึดมั่นรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง และเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างแนบแน่น ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะปรารถนาที่จะอยู่

ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นเนื่องจากการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่อาจสูญเสียไปหากออกจากองค์กร ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะจำเป็นต้องอยู่

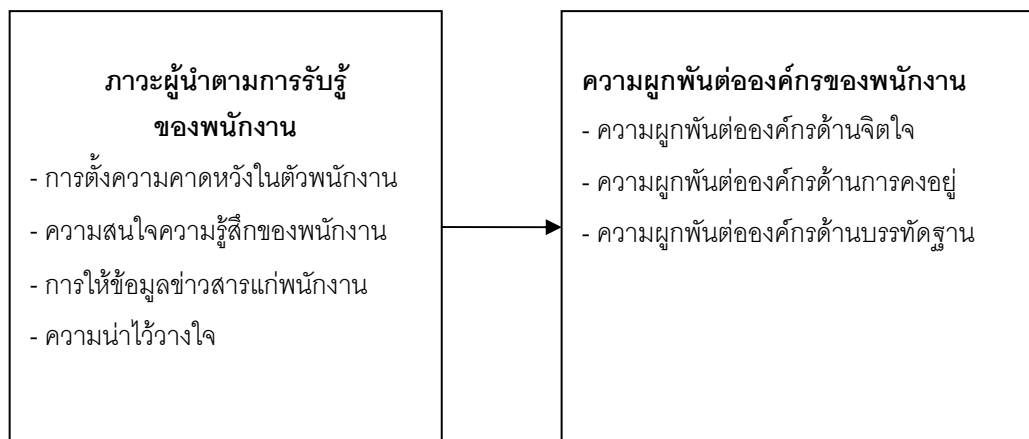
ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นเนื่องจากการรับรู้ว่าเป็นพันธะหน้าที่และความรับผิดชอบของตนที่ควรจะต้องอยู่ และสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรให้ดำเนินต่อไป ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะคิดว่าควรจะต้องอยู่

ขอบเขตในการศึกษา

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้คือ กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหารสายงานธุรกรรมทางการเงิน ที่ปฏิบัติงานในธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่เท่านั้น

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน กับความผูกพันต่อองค์กร ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหารสายงานธุรกรรมทางการเงินจำนวนทั้งสิ้น 132 คน

กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดในการศึกษา

สมมติฐานของการศึกษา

ภาวะผู้นำผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. ผลที่ได้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำไปพัฒนาความเป็นผู้นำในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
2. ผลที่ได้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำไปพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้แบ่งเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็นสองส่วนดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายหลายและแตกต่างกันไว้ดังนี้

Stogdill (1974 : 411) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความคิดริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกกลุ่ม

McFarland (19749 : 303) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการ หรือการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนด

Schwartz (1978 : 491) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะในการชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

Mitchell and Larson (1987 : 453) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม

กิติ ตัยัคคานนท์ (2537) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการจูงใจ โน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น มีแนวทางการศึกษาอยู่หลายแบบหลายทฤษฎีซึ่งแต่ละแบบต้องการที่จะอธิบายส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆที่ทำให้ทราบว่าลักษณะรูปแบบและบทบาทหรือพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างไรจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ซึ่งทฤษฎีและแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นหลักซึ่งได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางและทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆขึ้นมาอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำอยู่หลายทฤษฎีด้วยกันในที่นี่จะกล่าวถึงการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies)

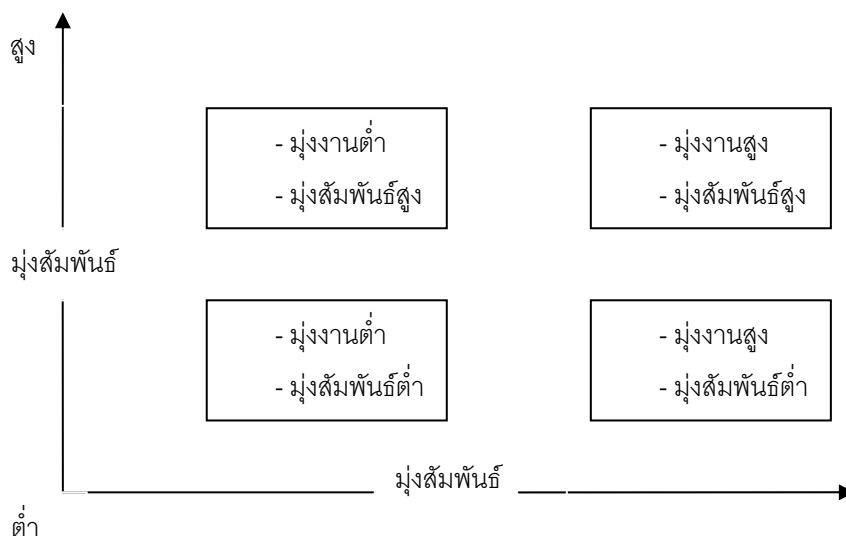
DuBrien (1998) กล่าวว่าจากการศึกษาของนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้สรุปจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1.1 พฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating structure or task oriented) ซึ่งช่วยให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เน้นการผลิตและการทำงาน ประกอบด้วย การจัดระบบโครงสร้างการทำงาน การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอเสตทยังพบว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานจะต่ำสุดและความพอใจของพนักงานจะสูงสุดภายใต้มิติที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติ มุ่งสัมพันธ์สูง ในทางตรงกันข้ามเมื่อผู้นำมีพฤติกรรมตามมิติมุ่งงานสูง พนักงานจะมีการร้องทุกข์และออกจากงานมาก

1.2 พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Consideration or relationship oriented) คือ การคำนึงถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกผ่อนคลาย เน้นการให้ความสนับสนุนช่วยเหลือลูกน้อง ประกอบด้วย การสร้างความไว้วางใจความสามัคคีในทีม ให้ความสนใจ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

ซึ่งเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งส่วนของงานและส่วนของคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ ดังที่แสดงตามภาพที่ 1



ภาพที่ 2 : ภาพแสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท

ที่มา : ภาวะผู้นำ (Leadership). ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2552).

2. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย (The University of Michigan Studies)

เป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นในขณะเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการวิจัยโดยสรุปจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะด้วยกันคือ

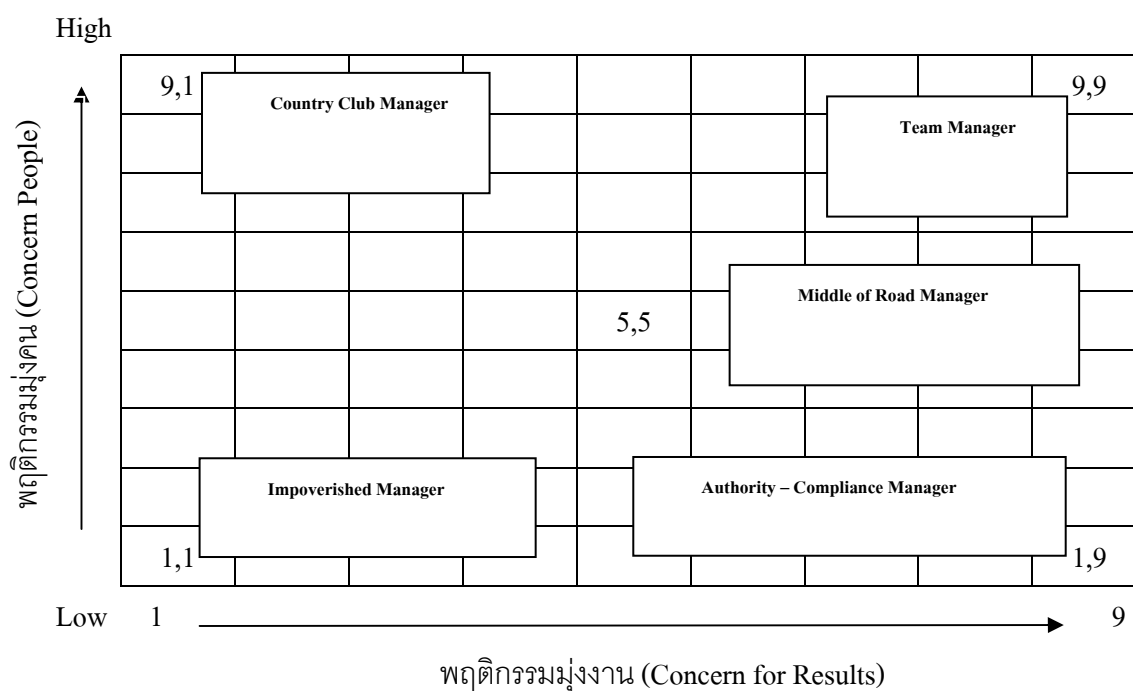
2.1 ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production – centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่างๆเกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น การกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนการและวิธีการทำงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงานของคนทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

2.2 ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee – centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธที่กล่าวมาข้างต้น สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างก็คือ แนวคิดตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติโดยถือว่า

ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ จึงเกิดเป็นผู้นำ 4 แบบ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น

3. ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid)

DuBrin (1998) สรุปไว้ว่า เดิมทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ เรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ซึ่ง Blake และ Mouton แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัสเป็นผู้นำเสนอทฤษฎีนี้ ซึ่งได้พัฒนาจากแนวคิดตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮเอสเตท โดยนำพฤติกรรมของผู้นำสองด้านมาจัดตารางตาข่ายสองมิติ โดยแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตารางตาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำ 81 ช่อง หรือ 81 แบบ แต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมที่สำคัญ Blake และ Mouton ได้เสนอผู้นำมี 5 แบบ ดังแสดงตามภาพที่ 2



ภาพที่ 3 ตาข่ายแบบภาวะผู้นำของ Blake และ Mouton

ที่มา : ภาวะผู้นำ (Leadership). ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2552).

จากภาพที่ 2 แสดงถึงพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำทั้ง 5 รูปแบบตามตาข่ายแบบภาวะผู้นำของ Blake และ Mouton โดยมีรายละเอียดของพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้

3.1 Authority - compliance ผู้นำแบบ 9,1 เน้นหนักที่ความสำคัญของงานแต่จะให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก โดยมองคนว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องไม่จำเป็น ยกเว้นกรณีที่ต้องออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานเท่านั้น

เป็นผู้ที่ผลักดันทุกอย่างให้เกิดผล คนอื่นจึงเป็นเพียงเครื่องมือไปสู่จุดหมายปลายทาง พฤติกรรมที่พบบ่อยๆคือ การควบคุม ใช้อำนาจ และบีบบังคับกดดันให้คนทำงานหนักเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายขององค์กร

3.2 Country club Manager ผู้นำแบบ 1,9 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ไม่เน้นให้ความสำคัญเรื่องงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแล ตอบสนองความต้องการทั้งด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้องให้บรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในที่ทำงานด้วยวิธีการแบบตกลงอ้อมๆกัน อยู่กันแบบสบายๆพยายามหลีกเลี่ยงการเกิดข้อขัดแย้ง และเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

3.3 Impoverished Manager ผู้นำแบบ 1.1 เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน ชอบแสดงตัวตนผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน หลีกเลียงปัญหา แสดงความเฉยเมย ถอนตัวจากกิจกรรมต่างๆ นับว่าขาดคุณสมบัติที่จะเรียกว่า ผู้นำ ตามนิยาม

3.4 Middle of the road Manager ผู้นำแบบ 5,5จะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงมากนัก เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ในระดับปานกลาง เป็นผู้พยายามหาจุดสมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับการทำให้เกิดความสำเร็จเกิดความพอดีทั้งสองด้าน แต่อยู่ในลักษณะที่ได้ทั้งสองด้านแค่พอประมาณเท่านั้น โดยมีพฤติกรรมที่ชอบแสดงออก เช่น ชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาโดยใช้ไม้นวม

3.5 Team Management ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งเน้นความสำคัญในกระบวนการทำงาน และสร้างวิธีการทำงานเป็นทีมขึ้นในองค์กร พยายามดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุข ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรักความผูกพันต่องาน พฤติกรรมที่ชอบแสดงออก เช่น กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญได้อย่างชัดเจน เปิดใจกว้าง และสนุกกับงาน ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

4. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้การบริหารระบบ 4 ระบบ (System 4 management) ของลิเคิร์ท ((1961). อังโน สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ, (2539).มีดังนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่าระบบเผด็จการ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจเพียงคนเดียว จะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่ได้ตามเป้าหมาย

ระบบที่ 2 เรียกว่าระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาสูงใจโดยการให้รางวัลแต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างผู้เบื้องบนได้บ้างรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้มีการตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 3 เรียกว่าระบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้มีการตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

ระบบที่ 4 เรียกว่าระบบการให้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่มมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่าการบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทั้งยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นอีกด้วย ซึ่งความมาสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปแบบของภาวะผู้นำ

วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์ (2546) ได้นำรูปแบบผู้นำที่บริษัท ตรีศูท จำกัด ที่ทำการศึกษาค้นคว้าโดยใช้แนวคิดพื้นฐานของชาวญี่ปุ่นนี้จะถือว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมีภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ 4 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติของมหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอสเตท ที่ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติพฤติกรรมมุ่งงาน กับ มิติพฤติกรรมมุ่งคน ลักษณะของผู้นำ 4 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (Expectancy Dimension of Leadership) ลักษณะนี้ผู้นำจะคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้ความสามารถที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

สำหรับลักษณะผู้นำด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำมีความคาดหวังที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากกว่าการสานสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานมากแต่มุ่งความสัมพันธ์น้อย

2. ลักษณะผู้นำด้านความสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา(The Sentiment Dimension of Leadership) ลักษณะผู้นำด้านนี้จะให้ความสำคัญกับความรู้สึก สุขภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เมื่อเกิดปัญหาขึ้นผู้นำจะคอยให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับลักษณะผู้นำด้านความสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชานี้ผู้นำจะมีลักษณะต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีความสุข ดังนั้นผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานค่อนข้างน้อย แต่จะให้ความสำคัญกับการมุ่งสัมพันธ์ค่อนข้างมาก

3. ลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Information Dimension of Leadership) ลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานี้ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เช่นความรู้ในงาน ความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะมีพฤติกรรมขึ้นอยู่กับว่าจุดมุ่งหมายในการให้ข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ใด ถ้าเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน ก็จะเป็นผู้นำที่มุ่งงาน แต่หากเป็นการให้ข้อมูลนั้นเป็นไปเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ในส่วนนี้จะถือว่าเป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ดังนั้นจึงไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานี้เป็นผู้นำที่มุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์มากกว่ากัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้นำ

4. ลักษณะผู้นำด้านความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness Dimension of Leadership) ลักษณะผู้นำด้านนี้ผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน ได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำของตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการจัดการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกของทีมงาน

สำหรับลักษณะผู้นำด้านความน่าไว้วางใจนี้ไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่ามุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์มากกว่ากัน แต่พฤติกรรมของผู้นำในด้านนี้จะไปเพื่อให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของ

ผู้นำเอง และเป็นไปเพื่อให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการตัดสินใจผู้นำจะมุ่งเน้นไปทางด้านใดมาจากกระบวนการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เพราะบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความเต็มใจ ทুমุเทการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรจะมีส่วนช่วยธำรงรักษาบุคลากรในองค์กร และยังเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรด้วย (Steers, 1995 cited in steers, 1997) ดังนั้นผู้นำควรจะหาทางเพิ่มระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสมาชิกในองค์กร เรื่องที่ผู้บริหารและนักวิชาการให้ความสนใจมากเรื่องหนึ่งคือ ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) เนื่องจากเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทุกองค์กรต้องการให้มี และได้ให้ความหมายแตกต่างกันไว้ดังนี้

Porter and others. (1974 อ้างใน วิไลพร คัมภีร์รักษ์, 2542). ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กรซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันแน่นแฟ้นของสมาชิกที่มีต่อองค์กร โดยมีรูปแบบดังนี้

1. สมาชิกมีทัศนคติที่กลมกลืนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กร
2. สมาชิกพร้อมใจในการปฏิบัติงานกับองค์กรตลอดไป
3. สมาชิกปรารถนาจะปฏิบัติงานกับองค์กรตลอดไป

Sheldon (1971). ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร เป็นการประเมินองค์กรในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กร และเป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

Marsh and Mannari (1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรคือความรู้สึกจงรักภักดี (Loyalty) ของสมาชิกต่อองค์กร และมีทัศนคติในทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

Steers (1977) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่ดีกับสมาชิกองค์กรคนอื่นๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร

Allen and Meyer (1990) เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งให้ยังอยู่ในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะด้วยกันคือ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่ได้นำเสนอข้างต้นนั้น จึงอาจกล่าวได้โดยสรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกและพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความจงรักภักดี และต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีการศึกษาอยู่หลายแนวคิดด้วยกันขึ้นอยู่กับความสนใจของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งแนวคิดในแต่ละแบบนั้นต้องการที่จะอธิบายความชัดเจนเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรรวมถึงปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันดังนี้

Sheldon (1971) ได้แบ่งองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 กลุ่มด้วยกันคือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ อายุการทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และ
2. ปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานจากการมีส่วนร่วมในองค์กร ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ความสามารถทางวิชาชีพ

Steers (1977) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล(Personal characteristics)

1.1 อายุ บุคคลที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย เพราะอายุแสดงถึงวุฒิภาวะของบุคคล บุคคลที่อายุมากจะมีความคิด รอบคอบในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อยกว่านอกจากนี้ยังพบว่าบุคคลที่มีอายุมากจะอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลหลายอย่าง เช่น ได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้น ความคาดหวังที่จะได้รับเงินตอบแทนพิเศษ

1.2 ระดับการศึกษา บุคลากรที่การศึกษาสูง จะมีความผูกพันกับองค์กรต่ำ ทั้งนี้เพราะจะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับสูง เนื่องจากมีข้อมูลต่างๆประกอบการตัดสินใจมากกว่า และเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ได้ง่าย

1.3 เพศ เพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย เนื่องจากมีความผูกพันต่อกลุ่มมากกว่า และพบว่าเพศหญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานน้อยกว่าเพศชาย

1.4 ระยะเวลาปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานนานจะผูกพันต่อองค์กรสูง เนื่องจากบุคคลนั้นๆ ได้อุทิศร่างกาย และสติปัญญา สะสมประสบการณ์ในการทำงาน

1.5 ความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่นานขึ้น ทำให้เพิ่มความตั้งใจให้การปฏิบัติงานและหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน จึงมีความต้องการที่จะออกจากงานน้อย

1.6 ความต้องการประสบความสำเร็จและความก้าวหน้า องค์กรที่ทำให้บุคลากรเห็นว่าสามารถไปถึงจุดหมายได้นั้น จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะการทำงานที่สำเร็จนั้นหมายถึงโอกาสความก้าวหน้าในงาน

1.7 สถานภาพสมรส บุคคลที่มีครอบครัวแล้ว จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด เพราะภาระที่ต้องรับผิดชอบทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานมากกว่า อีกทั้งยังสามารถปรับตัวเข้ากับงานได้ดีกว่า ยิ่งหากมีภาระเลี้ยงดูบุตรเพิ่ม ก็จะมีพบว่ามีความผูกพันสูงขึ้น

2. ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับงานหรือบทบาท (Job characteristics)

ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะจูงใจให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงาน เพื่อสร้างผลงานให้มีคุณค่าและเป็นรางวัลให้กับตนเอง ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

2.1 ความชัดเจนของงาน งานที่มีการระบุขอบเขตซึ่งจำเป็นต้องทำให้เสร็จในภาพรวม และสามารถแยกชิ้นได้ ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยมีผลงานชัดเจน

2.2 ความมีอิสระในการทำงาน ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติมีอิสระ สามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ กำหนดเวลาทำงาน ที่จะปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จ โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ ความสามารถ และรู้สึกต้องการทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

2.3 งานที่มีลักษณะท้าทาย งานที่ต้องใช้ความสามารถ ใช้สติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ ความท้าทายของงานจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงาน และแสดงความสนใจทำงาน เพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพราะจะเกิดความพอใจเมื่อเห็นงานประสบผลสำเร็จ

2.4 งานที่มีความหลากหลาย ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้าน จึงเป็นงานที่ท้าทาย ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นและส่งเสริมสภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่ดี ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายในงาน และต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวัง

3. ลักษณะขององค์กร

3.1 การกระจายอำนาจในองค์กร หมายถึง การมอบอำนาจจากผู้บริหารลงมาสู่ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจ ให้มีส่วนร่วมในการบริหาร มอบอำนาจหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ รวมไปถึงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน

3.2 การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้วยเหตุที่สมาชิกในองค์กรได้ลงทุนปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลกำไรอันเกิดจากการลงทุนเพราะผลกำไรขององค์กรก็คือผลประโยชน์ของสมาชิกในองค์กรทุกคน

3.3 ขนาดขององค์กร องค์กรขนาดใหญ่จะมีผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เพราะบุคลากรจะมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน รวมไปถึงได้รับผลประโยชน์ตอบแทนค่อนข้างสูง ทั้งยังทำให้มีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นสูงด้วย

4. ลักษณะประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร

4.1 ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร เป็นการสร้างความรู้สึกให้กับผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์กรว่า การที่เขาลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กรแล้วนั้น เขาควรได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม

4.2 ความรู้สึกต่อองค์กรว่าเป็นองค์กรที่พึงพาได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจที่บุคคลมีต่อองค์กรว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้ง และให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาประสบปัญหา ความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจว่าเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร คือ ความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนที่มีคุณค่านั้นเป็นเหมือนรางวัลจากองค์กรที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เขารู้สึกว่างานที่ปฏิบัติมีคุณค่า และองค์กรได้ตอบสนองความต้องการของเขาทางด้านความมีคุณค่าในตนเอง

ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Mayer (1990) มาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective attachment) หมายถึง การมีอารมณ์ยึดมั่น รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่ง และเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างแนบแน่น ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะปรารถนาที่จะอยู่

ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นเนื่องจากการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่อาจสูญเสียไปหากออกจากองค์กร ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะจำเป็นต้องอยู่

ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นเนื่องจากการรับรู้ว่าเป็นพันธะหน้าที่และความรับผิดชอบของตนที่ควรจะต้องอยู่ และสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรให้ดำเนินต่อไป ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะคิดว่าควรจะต้องอยู่

สรุปได้ว่าความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบทั้งสามคือ บุคคลที่มีความผูกพันอันเนื่องมาจากการอารมณ์จะอยู่กับองค์กรเพราะปรารถนาที่จะอยู่ ส่วนบุคคลที่มีความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนจะอยู่กับองค์กรเพราะจำเป็นต้องอยู่ ในขณะที่บุคคลที่มีความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่จะอยู่กับองค์กรเพราะคิดว่าควรจะต้องอยู่

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร

เมทินี จิตรอ่อนน้อย (2542) ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาสารนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนพยาบาลประจำการมีเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับปานกลาง โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองสูงกว่าพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิไลพร คัมภีร์รักษ์ (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กรและผลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษารูปแบบการบังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษารูปแบบการบังคับบัญชาตามแนวทฤษฎีตาข่ายการบริหารของ Blake and Mouton (1964) แบ่งรูปแบบการบังคับบัญชาเป็น 5 รูปแบบ คือ แบบเน้นงาน แบบเน้นคน แบบปล่อยปละละเลย แบบประนีประนอม และแบบที่ทีมงาน และศึกษาความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิด Allen and Meyer (1990) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 303 คน ซึ่งมีอายุการทำงานในองค์กร และระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 ปี ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบการบังคับบัญชา

แบบที่ทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นคน แบบปล่อยปละละเลยและแบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชาและรูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา และจากการศึกษายังพบอีกว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นับบัญชา และจากการศึกษายังพบอีกว่าปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นับบัญชา ได้แก่ เพศ และระดับตำแหน่ง ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา และ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงานในองค์กร และอายุงานในตำแหน่ง มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้นับบัญชา และ ระดับตำแหน่ง ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับ

กาญจนา นุ้ใจทอง (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานในพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยศึกษาความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสามด้านของความผูกพันต่อองค์กร คือ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ จากการศึกษาพบว่า ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบทั้งสามด้านของความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะออกจากงาน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่เท่านั้นที่สามารถทำนายความตั้งใจที่จะออกจากงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จรัสศรี ไกรนที (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ สังกัดสาธารณสุข ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการจำนวน 778 คน พบว่าเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ระดับสูง มีค่าเฉลี่ยในการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยม การสร้างบาร์มี การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลอยู่ในระดับสูง ส่วนการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับปานกลาง และความเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ และตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาล

ประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การสร้างแรงบันดาลใจการคำนึงถึงการเป็นเอกบุคค และ การสร้างบารมี

วันดี ทับทิม (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานและประสิทธิผลของหน่วยงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่ ราม 1 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในระดับสูงจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะเกี่ยวกับการทำงาน ลักษณะที่เกี่ยวกับหัวหน้างาน และการให้โอกาสบุคคลอื่นอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านลักษณะความสัมพันธ์ของหัวหน้างานกับบุคคลอื่นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในแต่ละด้านของหัวหน้างานแล้วนั้น อภิปรายได้ว่าพนักงานมีการรับรู้หัวหน้างานมีการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายและได้ผลดีโดยมีความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่ของตนเองเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงาน มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ สามารถตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากในการทำงานอย่างทันท่วงที่มีประสิทธิภาพ มีการสอนงานแนะนำวิธีการทำงานใหม่ๆ แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ สามารถให้คำปรึกษาทั้งเรื่องส่วนตัว และเรื่องเกี่ยวกับการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

สุวพร อาจอำนวนยวิภาส (2547) ศึกษาความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) พบว่าระดับความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางและความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านบุคคล คือ เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน อายุ รายได้ ไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยด้านองค์กร คือด้านนโยบาย ด้านการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านการทำงาน พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนอัตราด้านค่าจ้างและความมั่นคง ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษา เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กร ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)” โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหารสายงานธุรกรรมทางการเงิน ที่ปฏิบัติงานในธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่เท่านั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันของพนักงานโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานในสายงานธุรกรรมทางการเงิน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 200 คน ซึ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (วิธีด คู่อัน และอำนาจเงิน, 2550, หน้า 231) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 132 คน ดังตาราง 3.1

ภาพที่ 4 ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie, R.V. & Morgan, D.W.

N	n	N	n	N	n	N	n	N	n	N	n
10	10	85	70	220	140	440	205	1,200	291	4,000	351
15	14	90	73	230	144	460	210	1,300	297	4,500	354
20	19	95	76	240	148	480	214	1,400	302	5,000	357
25	24	100	80	250	152	500	217	1,500	308	6,000	361
30	28	110	86	260	155	550	226	1,600	310	7,000	364
35	32	120	92	270	159	600	231	1,700	313	8,000	367
40	36	130	97	280	162	650	242	1,800	317	9,000	368
45	40	140	103	290	165	700	248	1,900	320	10,000	370
50	44	150	108	300	169	750	254	2,000	322	15,000	375
55	48	160	113	320	175	800	260	2,200	327	20,000	377
60	52	170	118	340	181	850	265	2,400	331	30,000	379
65	56	180	123	360	186	900	269	2,600	335	40,000	380
70	59	190	127	380	191	950	278	2,800	338	50,000	381
75	63	<u>200</u>	<u>132</u>	400	196	1,000	278	3,000	341	75,000	382
80	66	210	136	420	201	1,100	285	3,500	346	100,000	384

N = ประชากรเป้าหมาย, n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

สถานที่ทำการศึกษา

สถานที่ดำเนินการวิจัยและเก็บข้อมูลในครั้งนี้ คือ ธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.1. แบบสอบถามลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส

1.2. แบบวัดภาวะผู้นำตามการรับรู้ ซึ่งผู้วิจัยดัดแปลงมาจากแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำตามการรับรู้ของชนิตา เรืองทวีป (2552) โดยแบ่งการวัดภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน 28 ข้อ ได้แก่

ด้านที่ 1 การตั้งความคาดหวังในตัวพนักงาน	จำนวน 7 ข้อ ข้อ 1- 7
ด้านที่ 2 ความสนใจความรู้สึกของพนักงาน	จำนวน 6 ข้อ ข้อ 8-13
ด้านที่ 3 การให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงาน	จำนวน 8 ข้อ ข้อ 14-21
ด้านที่ 4 ความน่าไว้วางใจ	จำนวน 7 ข้อ ข้อ 22-28

สำหรับคำตอบจะมีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ จากมากไปหาน้อย โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคะแนนสำหรับข้อความทางบวกคือ

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

1.3. แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร เป็นแบบวัดที่นำมาจากแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ ซูลีพร ชัยมา (2550) ซึ่งได้แปลและเรียบเรียงมาจากแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Meyer (1990) เป็นข้อคำถามวัดความผูกพันต่อองค์กรรวม 3 ด้าน 15 ข้อ ได้แก่

3.1 ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	จำนวน 5 ข้อ ข้อ 1- 5
3.2 ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่	จำนวน 4 ข้อ ข้อ 6 - 9
3.3 ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน	จำนวน 6 ข้อ ข้อ 10- 15

สำหรับคำตอบจะมีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 5 ระดับ จากมากไปหาน้อย โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคะแนนสำหรับข้อความทางบวกคือ

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดย แจกจ่ายให้พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานในสายงานธุรกรรมทางการเงิน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยนำแบบสอบถามไปแจกด้วยตนเองจำนวน 132 ชุดและกำหนดเก็บแบบสอบถามคืน ภายใน 1 สัปดาห์ จากนั้นนำข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลและบันทึกลงในแบบลงรหัสก่อนจะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมากำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent variables) คือ คะแนนเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตัวแปรตาม (Dependent variables) คือคะแนนเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

วิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำโดยการใช้โปรแกรม SPSS for Windows สถิติที่ใช้มีดังนี้คือ

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อใช้บรรยายลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ศึกษาระดับการรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เช่น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นต้น

2. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation analysis) โดยใช้สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

บทที่ 4

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลการวิจัยดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 1.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	56	42.42
หญิง	76	57.58
รวม	132	100.00

จากตารางที่ 1.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 57.58 รองลงมาคือเพศชาย มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 42.42

ตารางที่ 1.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	14	10.61
25 – 35 ปี	54	40.91
35 – 45 ปี	47	35.61
มากกว่า 45 ปี	17	12.88
รวม	132	100.00

จากตารางที่ 1.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 25 – 35 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 40.91 รองลงมาคือมีอายุ 35 – 45 ปี มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 35.61 และน้อยที่สุดมีอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.61

ตารางที่ 1.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	5.30
ปริญญาตรี	69	52.27
สูงกว่าปริญญาตรี	56	42.42
รวม	132	100.00

จากตารางที่ 1.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 52.27 รองลงมาคือมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 42.42 และน้อยที่สุดมีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30

ตารางที่ 1.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอัตราเงินเดือนปัจจุบัน

รายได้	จำนวน	ร้อยละ
15,000 – 25,000 บาท	27	20.45
25,001 – 35,000 บาท	34	25.76
35,001 – 50,000 บาท	42	31.82
มากกว่า 50,000 บาท	29	21.97
รวม	132	100.00

จากตารางที่ 1.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ที่ 35,001– 50,000 บาท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 31.82 รองลงมาคือมีรายได้อยู่ที่ 25,001–35,000 บาท มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 25.76 และน้อยที่สุดมีรายได้อยู่ที่ 15,000–25,000 บาท จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 20.45 ตามลำดับ

ตารางที่ 1.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับบริษัทฯ

อายุราชการ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 3 ปี	27	20.45
3-5 ปี	34	25.76
5-10 ปี	42	31.82
10-15 ปี	29	21.97
15 ปีขึ้นไป	-	-
รวม	132	100.00

จากตารางที่ 1.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับบริษัทฯ 5-10 ปีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 31.82 รองลงมาคือมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับบริษัทฯ 3-5 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 25.76 และน้อยที่สุดมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับบริษัทฯ น้อยกว่า 3 ปีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 20.45 โดยที่ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับบริษัทฯ 15 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 1.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับงาน

ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานระดับบริหาร	8	6.06
พนักงานระดับหัวหน้างาน	15	11.36
พนักงานระดับผู้จัดการ	56	42.42
พนักงานระดับเจ้าหน้าที่	53	40.15
รวม	132	100.00

จากตารางที่ 1.6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 42.42 รองลงมาอยู่ในระดับพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 40.15 และน้อยที่สุดอยู่ในระดับพนักงานระดับบริหารจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ตารางที่ 2.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ด้านความคาดหวัง

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารของท่านต้องการให้ท่านทุ่มเทความพยายามเพื่อ บรรลุเป้าหมายในการทำงาน	3.98	0.791	มาก
2	ผู้บริหารของท่านต้องการให้ท่านทุ่มเทความพยายามเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน	3.98	0.796	มาก
3	ผู้บริหารของท่านตรวจสอบคุณภาพงานที่ท่านทำอย่าง ละเอียด	3.48	0.945	มาก
4	ผู้บริหารของท่านสร้างกฎเกณฑ์ในการทำงานที่เคร่งครัด ให้ท่านปฏิบัติตาม	3.49	0.860	มาก
5	ผู้บริหารของท่านกำหนดให้ท่านต้องรายงานความ คืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง	3.60	0.980	มาก
6	ผู้บริหารของท่านต้องการให้ท่านทำงานแล้วเสร็จภายใน เวลาที่กำหนด	3.92	0.870	มาก
7	ผู้บริหารของท่านต้องการให้ท่านทำงานให้มากที่สุดเท่าที่ จะเป็นไปได้	3.90	0.855	มาก
	รวม	3.77	0.672	มาก

จากตารางพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ด้านความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารต้องการให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงาน และ ผู้บริหารต้องการให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาคือ ผู้บริหารต้องการให้ทำงานแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.92$) และ ผู้บริหารต้องการให้ทำงานให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ($\bar{X} = 3.90$) ตามลำดับ โดยอยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารตรวจสอบคุณภาพงานที่ท่านทำอย่างละเอียด ($\bar{X} = 3.48$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 2.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ด้านความรู้สึกรู้สึก

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
8	ผู้บริหารของท่านให้ความสนใจกับท่านในเรื่องการปรับตัวด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น	3.42	1.012	มาก
9	ผู้บริหารของท่านให้ความช่วยเหลือกับท่านในการประสานงานกับบุคคลอื่น	3.39	1.047	ปานกลาง
10	ผู้บริหารของท่านรับฟังความคิดเห็นของท่าน	3.46	1.108	มาก
11	ผู้บริหารของท่านให้ความช่วยเหลือและร่วมแก้ไขปัญหากับท่านเมื่อมีอุปสรรคในการทำงานที่เกิดขึ้น	3.52	1.022	มาก
12	ผู้บริหารของท่านพร้อมที่จะให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล	3.45	1.114	มาก
13	ผู้บริหารของท่านให้ความสนใจต่อความรู้สึกของท่านเมื่อท่านโดนติเตียน	3.28	1.065	ปานกลาง
	รวม	3.42	0.924	มาก

จากตารางพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ด้านความรู้ความคิดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.42$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและร่วมแก้ไขปัญหากับท่านเมื่อมีอุปสรรคในการทำงานที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.52$) รองลงมาคือ ผู้บริหารของท่านรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ($\bar{X} = 3.46$) อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารของท่านให้ความสนใจต่อความรู้สึกของท่านเมื่อท่านโดนติเตียน ($\bar{X} = 3.28$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 2.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ด้านข่าวสาร

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
14	ผู้บริหารของท่านให้ข้อมูลในเรื่องหน้าที่ของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	3.43	1.071	มาก
15	ผู้บริหารของท่านให้ข้อมูลในเรื่องสำคัญของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	3.53	1.080	มาก
16	ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานของท่านได้อย่างน่าพึงพอใจ	3.37	1.168	ปานกลาง
17	ผู้นำของท่านให้คำตอบต่อข้อคำถามแก่ท่านได้อย่างน่าพึงพอใจ	3.36	1.148	ปานกลาง
18	ผู้บริหารของท่านแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเปิดเผย	3.51	1.115	มาก
19	ผู้บริหารของท่านอธิบายการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแผนงานขององค์กรให้ท่านได้รับทราบ	3.42	1.070	มาก
20	ผู้บริหารของท่านให้ข้อมูลในเรื่องแผนการทำงานแก่ท่าน	3.47	1.066	มาก
21	ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำที่ชัดเจนและถูกต้องแก่ท่านในการทำงาน	3.45	1.107	มาก
	มาก	3.44	0.980	มาก

จากตารางพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ด้านข่าวสารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารของท่านให้ข้อมูลในเรื่องสำคัญของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 3.53$) รองลงมาคือ ผู้บริหารของท่านแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 3.52$) อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่ำที่สุดคือ ผู้นำของท่านให้คำตอบต่อข้อคำถามแก่ท่านได้อย่างน่าพึงพอใจ ($\bar{X} = 3.36$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 2.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ด้านความไว้วางใจ

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
22	ผู้บริหารของท่านมอบอำนาจให้ท่านตัดสินใจได้เองตามความเหมาะสม	3.64	0.990	มาก
23	ผู้บริหารของท่านมีความรู้และทักษะในการบริหารที่ดี	3.53	1.182	มาก
24	ผู้บริหารของท่านสามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนได้ดี	3.53	1.101	มาก
25	ผู้บริหารของท่านมีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.49	1.169	มาก
26	ผู้บริหารของท่านสามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.53	1.115	มาก
27	ผู้บริหารของท่านสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อบกพร่องในงานงานแก่ท่านได้ดี	3.54	1.066	มาก
28	ผู้บริหารของท่านสามารถทำสิ่งที่ตัดสินใจให้สำเร็จได้ดี	3.58	1.056	มาก
	รวม	3.55	1.001	มาก

จากตารางพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ด้านความไว้วางใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารของท่านมอบอำนาจให้ท่านตัดสินใจได้เองตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.64$) รองลงมาคือ ผู้บริหารของท่านสามารถทำสิ่งที่ตัดสินใจให้สำเร็จได้ดี ($\bar{X} = 3.58$) อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารของท่านมีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.49$) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 2.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
รายด้านและโดยรวม

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ด้านความคาดหวัง	3.77	0.672	มาก
2	ด้านความรู้ดี	3.42	0.924	มาก
3	ด้านข่าวสาร	3.44	0.980	มาก
4	ด้านความไว้วางใจ	3.55	1.001	มาก
	โดยรวม	3.55	0.812	มาก

จากตารางพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความคาดหวัง ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมาคือ ด้านความไว้วางใจ ($\bar{X} = 3.55$) และ พบว่าด้านความรู้ดี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.42$) อยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 3.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ท่านพอใจมากที่จะใช้ชีวิตการทำงานที่องค์กรนี้ตลอดไป	3.48	0.903	มาก
2	ท่านจะพูดถึงองค์กรของท่านในด้านดีกับบุคคลภายนอก	3.77	0.797	มาก
3	ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในครอบครัว กับองค์กรนี้	3.55	0.868	มาก
4	ท่านมีความรู้สึกผูกพันทางจิตใจ กับองค์กรนี้	3.58	0.875	มาก
5	ท่านรู้สึกว่าปัญหาต่างๆขององค์กรนี้คือ ปัญหาของท่านด้วย	3.53	0.912	มาก
	รวม	3.58	0.754	มาก

จากตารางพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านจะพูดถึงองค์กรของท่านในด้านดีกับบุคคลภายนอก ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมาคือ ท่านมีความรู้สึกผูกพันทางจิตใจ กับองค์กรนี้ ($\bar{X} = 3.58$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือท่านพอใจที่จะใช้ชีวิตการทำงานที่องค์กรนี้ตลอดไป ($\bar{X} = 3.48$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 3.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านคงอยู่

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6	แม้ท่านประสงค์ที่จะลาออกมากเพียงใด แต่ในทางปฏิบัติแล้วก็เป็นสิ่งที่ยากจะเป็นจริงได้	3.31	1.106	ปานกลาง
7	หลายสิ่งหลายอย่างในชีวิตท่านจะยุ่งเหยิง หากท่านตัดสินใจลาออกในตอนนี้	3.39	1.130	ปานกลาง
8	ท่านรู้สึกเป็นการสูญเสียอย่างใหญ่หลวง หากตัดสินใจลาออกจากองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ตอนนี้	3.27	1.138	ปานกลาง
9	ท่านรู้สึกว่ายังมีทางเลือกน้อยเกินไป หากคิดลาออกจากองค์กรนี้	3.20	1.157	ปานกลาง
	รวม	3.29	1.010	ปานกลาง

จากตารางพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความคงอยู่ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือหลายสิ่งหลายอย่างในชีวิตท่านจะยุ่งเหยิง หากท่านตัดสินใจลาออกในตอนนี้ ($\bar{X} = 3.39$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือท่านรู้สึกว่ายังมีทางเลือกน้อยเกินไป หากคิดลาออกจากองค์กรนี้ ($\bar{X} = 3.20$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 3.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพัน
ต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
10	หากท่านลาออก ท่านจะต้องเสียสละหลายสิ่งหลายอย่าง ซึ่งองค์กรอื่นอาจจะให้ท่านได้ไม่มากเท่านี้	3.30	1.157	ปานกลาง
11	ท่านคิดว่า บุคลากรควรจะจงรักภักดีกับองค์กรของตน ตลอดไป	3.73	0.917	มาก
12	ท่านคิดว่า ความจงรักภักดีเป็นสิ่งสำคัญ ท่านจะอยู่ ปฏิบัติงานกับองค์กรนี้ตลอดไป	3.48	1.066	มาก
13	ท่านรู้สึกว่าคุณเองทำไม่ถูกนักที่จะลาออก หากได้รับ ข้อเสนองานใหม่ที่ดีกว่าเดิม	3.11	1.110	ปานกลาง
14	ท่านเชื่อมั่นในคุณค่าของความจงรักภักดีต่อองค์กรใด องค์กรหนึ่งเพียงแห่งเดียว	3.38	0.993	ปานกลาง
15	ท่านคิดว่า ผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรเพียงแห่งเดียวตลอด ชีวิตการทำงานของเขา จะมีโอกาสต่างๆของชีวิตที่ดีขึ้น	3.02	1.198	ปานกลาง
	รวม	3.33	0.888	ปานกลาง

จากตารางพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือท่านคิดว่า บุคลากรควรจะจงรักภักดีกับองค์กรของตนตลอดไป ($\bar{X} = 3.73$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือท่านคิดว่า ผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรเพียงแห่งเดียวตลอดชีวิตการทำงานของเขา จะมีโอกาสต่างๆของชีวิตที่ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.02$) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 3.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร รายด้านและโดยรวม

ข้อ	รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ด้านจิตใจ	3.58	0.754	มาก
2	ด้านคงอยู่	3.29	1.010	ปานกลาง
3	ด้านบรรทัดฐาน	3.33	0.888	ปานกลาง
	โดยรวม	3.41	0.788	มาก

จากตารางพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.41$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านจิตใจ ($\bar{X} = 3.58$) รองลงมาในระดับมากคือ ด้านบรรทัดฐาน ($\bar{X} = 3.33$) และด้านความคงอยู่ ($\bar{X} = 3.29$) ตามลำดับ อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ภาวะผู้นำผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน	ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	
	r	P
ความคาดหวัง	0.275**	0.001
ความรู้สึกรัก	0.544**	0.000
ข่าวสาร	0.501**	0.000
ความไว้วางใจ	0.502**	0.000

ภาวะผู้นำผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน	ความผูกพันด้านคงอยู่	
	r	P
ความคาดหวัง	0.154**	0.078
ความรู้สึกรัก	0.355**	0.000
ข่าวสาร	0.252**	0.004
ความไว้วางใจ	0.256**	0.003

ภาวะผู้นำผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน	ความผูกพันด้านจิตใจ	
	r	P
ความคาดหวัง	0.358**	0.000
ความรู้สึกรัก	0.629**	0.000
ข่าวสาร	0.619**	0.000
ความไว้วางใจ	0.640**	0.000

ภาวะผู้นำผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน	ความผูกพันรวม	
	r	P
ความคาดหวัง	0.291**	0.001
ความรู้สึกรัก	0.568**	0.000
ข่าวสาร	0.509**	0.000
ความไว้วางใจ	0.496**	0.000
ภาวะผู้นำรวม	0.527**	0.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความผูกพันด้านความคงอยู่กับภาวะผู้นำด้านความคาดหวังมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนคู่อื่นๆมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานกับความผูกพันของพนักงานธนาคารทหารไทยจำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยการศึกษาวิจัยนี้ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงาน ธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 132 คน จากสายงานธุรกรรมทางการเงินผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้แจกแบบสอบถามจำนวน 132 ชุดให้แก่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน ธนาคารทหารไทยจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่จำนวน 132 คนและได้รับความร่วมมือจากประชากรกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน และได้รับการตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งหมด ครบทุกชุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลการประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยโปรแกรม SPSS โดยการประมวลผลข้อมูลทั่วไปในส่วนของที่ 1 จะเป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตัวสถานภาพตัวบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้ การแจกแจงความถี่ ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามการรับรู้ของพนักงาน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรใช้ค่าสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 132 คนมีลักษณะสรุปดังนี้

1. เพศ

พนักงานกลุ่มตัวอย่าง 132 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 57.58 รองลงมาคือเพศชาย มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 42.42

2. อายุ

พนักงานกลุ่มตัวอย่าง 132 คน ส่วนใหญ่มีอายุ 25-35ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 40.91 รองลงมาคือมีอายุ 35-45 ปี มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 35.61 และน้อยที่สุดมีอายุ น้อยกว่า 25 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.61

3. ระดับการศึกษา

พนักงานกลุ่มตัวอย่าง 132 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 52.27 รองลงมาคือมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 42.42 และน้อยที่สุดมีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30

4. อัตราเงินเดือนปัจจุบัน

พนักงานกลุ่มตัวอย่าง 132 คน ส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ที่ 35,001- 50,000 บาทจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 31.82 รองลงมาคือมีรายได้อยู่ที่ 25,001 - 35,000 บาท มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 25.76 และน้อยที่สุดมีรายได้อยู่ที่ 15,000- 25,000บาท จำนวน 27 คนคิดเป็นร้อยละ 20.45 ตามลำดับ

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับบริษัทฯ

พนักงานกลุ่มตัวอย่าง 132 คน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับบริษัทฯ 5-10 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 31.82 รองลงมาคือมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับบริษัทฯ 3-5 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 25.76 และน้อยที่สุดมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับบริษัทฯ น้อยกว่า 3 ปีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 20.45 โดยที่ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับบริษัทฯ 15 ปีขึ้นไป

6. ระดับพนักงาน

พนักงานกลุ่มตัวอย่าง 132 คน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับพนักงานระดับผู้จัดการจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 42.42 รองลงมาอยู่ในระดับพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 40.15 และน้อยที่สุดอยู่ในระดับพนักงานระดับบริหารจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06

5.1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพันต่อการดำเนินงานคงอยู่กับภาวะผู้นำด้านความคาดหวังมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ ส่วนคู่อื่น ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่

5.1.3 การทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานมีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันของพนักงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.527

5.1.4 ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในประเด็นเดียวกันนี้เพิ่มเติมในกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ เช่น สายงานที่แตกต่างกันไปในองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบ และประเมินผลในองค์กรรวมได้อย่างแท้จริง เนื่องจากในแต่ละสายงานในองค์กรจะมีลักษณะงานที่แตกต่างกันไป และความสำคัญของแต่ละสายงานก็มีความแตกต่างกันรวมไปถึงลักษณะของผู้นำและพนักงานในแต่ละสายงานอีกด้วย
2. ควรมีการศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เนื่องจากเป็นประโยชน์อย่างมากในกรณีที่เรายอมรับว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อตัวแปรเหล่านี้
3. ควรมีการศึกษาคูความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับตัวแปรอื่นๆ เช่น พฤติกรรมในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน
4. ควรมีกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับทัศนคติในการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน อย่างที่องค์กรตั้งเป้าหมาย

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานในองค์กรมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในแต่ละด้านของผู้บริหารแล้วนั้น สามารถอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาคำความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความคาดหวัง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมในแต่ละข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด สามารถอภิปรายได้ว่า พนักงานรับรู้ว่าคุณบริหารมีการแสดงพฤติกรรมในการมุ่งงานเป็นโดยมีความต้องการให้พนักงานทุ่มเทความรู้ความสามารถที่มีในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานให้กับองค์กร

2. ผลการศึกษาคำความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความรู้สึกรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมในแต่ละข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด สามารถอภิปรายได้ว่า พนักงานรับรู้ว่าคุณบริหารมีการแสดงพฤติกรรมในการยินดีเข้าช่วยเหลือแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาจมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอยู่บ้าง แต่จะไม่ค่อยสนใจในคำพูดที่ใช้ในการติเตียนพนักงาน

3. ผลการศึกษาคำความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมในแต่ละข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด สามารถอภิปรายได้ว่า พนักงานรับรู้ว่าคุณบริหารมีการแสดงพฤติกรรมในการให้ข้อมูลข่าวสารในเรื่องสำคัญเกี่ยวกับงานอย่างชัดเจน รวมถึงสัดส่วนในการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารอย่างเปิดเผย พนักงานก็สามารถรับรู้ได้ แต่ในส่วนของ การตอบข้อคำถามของพนักงานซึ่งอาจรวมถึงเรื่องทั่วไปยังไม่ค่อยชัดเจน

4. ผลการศึกษาคำความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความไว้วางใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมในแต่ละข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด สามารถอภิปรายได้ว่า พนักงานรับรู้ว่าคุณบริหารมีการแสดงพฤติกรรมในการไว้วางใจในส่วนของงาน โดยสามารถมอบหมายให้พนักงานตัดสินใจในการทำงานตามเหมาะสมด้วยตัวของพนักงานเอง อีกทั้งพนักงานส่วนใหญ่ก็มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสามารถทำสิ่งต่างๆที่ได้ตัดสินใจให้สำเร็จด้วยดี

5. ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมในแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่รับรู้ได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความคาดหวังในตัวงานอยู่ในระดับมาก โดยที่อาจจะละเลยในด้านความรู้สึกของพนักงานโดยรวมไปบ้าง

6. ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมในแต่ละข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่พูดถึงองค์กรของตน ต่อบุคคลภายนอกในแง่ดี อันเป็นผลมาจากความผูกพันทางด้านจิตใจกับตัวองค์กร แต่ก็ไม่ได้คิดว่าจะทำงานกับองค์กรนี้ไปตลอด

7. ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านคงอยู่ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพฤติกรรมในแต่ละข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่ไม่คิดว่าจะอยู่ทำงานกับองค์กรนี้ตลอดไป โดยมองว่าไม่ใช่ปัญหาใหญ่หากจะลาออกจากที่นี่

8. ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาพฤติกรรมในแต่ละข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด สามารถอธิบายได้ว่า องค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นบรรทัดฐานของพนักงานได้ทั่วถึง และไม่คิดที่จะปฏิบัติงานกับที่แห่งนี้ไปตลอด

9. ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับ มาก โดยในด้านจิตใจอยู่ในระดับมากที่สุด

10. ผลการศึกษาคั้งนี้พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ สามารถอธิบายได้ว่า การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทุ่มเทแรงใจแรงกาย ปฏิบัติงานเพื่อองค์กรจนสามารถบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยการนำของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำไปในด้านบวก

5.3 ข้อเสนอแนะ

องค์กรควรส่งเสริมผู้บริหารชุดนี้ต่อไป เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานในปัจจุบันมีลักษณะที่ควรส่งเสริมเป็นแบบอย่าง และอีกทางหนึ่งองค์กรควรส่งเสริมรวมถึงฝึกอบรมในเรื่อง ภาวะผู้นำ ให้กับพนักงานที่มีศักยภาพในตำแหน่งผู้บริหารเพื่อลดองรับการขยายตัวทางธุรกิจ และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถรู้สึกว่ามีคุณค่า และมีโอกาสก้าวหน้าหากปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรนี้ต่อไป เพราะหากองค์กรมีการเตรียมความพร้อมในระบบการวางตัวแบบนี้ ย่อมเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงาน รวมถึงสามารถดึงศักยภาพที่มี ออกมาใช้เพื่อผลสำเร็จทั้งในรูปส่วนตัวและองค์กร อีกด้วย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กาญจนา นุ้ใจกอง (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานใน
พนักงานระดับปฏิบัติการ.วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาอุตสาหกรรมและ
องค์กร.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- จรัสศรี ไกรนที.(2539). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับ
ความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปเขต
ภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการพยาบาล.บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชนิตา เรืองทวีป. (2552). ความสัมพันธ์ของการรับรู้ภาวะผู้นำ และทัศนคติต่อการปฏิบัติงานตาม
มาตรฐาน ISOIEC 17025. กับความทุ่มเทของพนักงานห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์.
ค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม.บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ชูลีพร ชัยมา. (2550). ความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่ สำนัก
ทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่มีระดับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน.
ค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม.บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2552). **ภาวะผู้นำ (Leadership)**. กรุงเทพมหานคร.สำนักพิมพ์ บริษัท นีโ
ดิจิตอล จำกัด
- เมทินี จิตรอ่อนน้อย. (2542). ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ
พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่.วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วันดี ทับทิม. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงานและประสิทธิภาพของหน่วยงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่1. สารนิพนธ์ปริญญาวิทยา
ศาสตรมหาบัณฑิตสาขาอุตสาหกรรมและองค์กร.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์. (2546). ภาวะผู้นำตามการรับรู้และตามความคาดหวังกับความพึงพอใจของ
พนักงาน. ค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม.
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- วิไลพร คัมภีรารักษ์. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กร และผลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษากลุ่มบริษัทน้ำตาลแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุวพร อัจฉานวยวิภาส. (2547). ความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- อรุณ รักธรรม. (2527). **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ:** สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช

ภาษาอังกฤษ

Allen, N.J & Mayer, JP. (1990). **The Measurement and Antecedents of Affective , Continuance and Normative Commitment to be the Organization. Journal of Occupational Psychology.**

Blake, R.R.,& Mouton, J.S. (1964). **The managirial grid key orientations for achieving production through people.** Houstin Texas: Gulf Publishing Company.

Kouzes/Posner . (1995). **The Leadership Challenge (J-B Leadership Challenge: Kouzes/Posner).** Jossey Bass Publishing.

Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of leadership: A survey of the literature**

Mitchell & Larson. (1987). **People in organizations: An introduction to organization behavior (3 rd ed.).** New York : McGraw-Hill

Schwartz (1980). **Cultural expectations of thinness in women. Psychological Reports.**

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามเป็นเรื่องเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ข้อมูลประกอบด้วย ข้อคำถาม 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถาม จะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาโดยเฉพาะ และไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน และองค์กรของท่านแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาตอบคำถามตามความเป็นจริง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

1.ชาย

2. หญิง

2. ปัจจุบันท่านอายุ

1. น้อยกว่า 25 ปี

2. 25- 35 ปี

3. 35 - 45 ปี

4. มากกว่า 45 ปี

3. สถานภาพ

1. โสด

2. สมรส

3. อื่นๆ (ระบุ).....

4. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. สูงกว่าปริญญาตรี

5. ปัจจุบันท่านได้รับอัตราเงินเดือน เดือนละ

1. 15,000 – 25,000 บาท

2. 25,001 – 35,000 บาท

3. 35,001 – 50,000 บาท

4. มากกว่า 50,000 บาท

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับบริษัทฯ

1. น้อยกว่า 3 ปี 2. 3 – 5 ปี
 3. 5 – 10 ปี 4. 10-15 ปี 5. 15 ปีขึ้นไป

7. ระดับงาน ตำแหน่งงาน

1. พนักงานระดับบริหาร 2. พนักงานระดับหัวหน้างาน
 3. พนักงานระดับผู้จัดการ 4. พนักงานระดับเจ้าหน้าที่

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลขที่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงของท่านเพียง
 หมายเลขเดียวโดย

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
1	ผู้บริหารของท่านต้องการให้ท่านทุ่มเทความพยายาม เพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
2	ผู้บริหารของท่านต้องการให้ท่านทุ่มเทความพยายาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน					
3	ผู้บริหารของท่านตรวจสอบคุณภาพงานที่ท่านทำอย่าง ละเอียด					
4	ผู้บริหารของท่านสร้างกฎเกณฑ์ในการทำงานที่เคร่งครัด ให้ท่านปฏิบัติตาม					
5	ผู้บริหารของท่านกำหนดให้ท่านต้องรายงานความ คืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะอย่าง ต่อเนื่อง					

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6	ผู้บริหารของท่านต้องการให้ท่านทำงานแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด					
7	ผู้บริหารของท่านต้องการให้ท่านทำงานให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้					
8	ผู้บริหารของท่านให้ความสนใจกับท่านในเรื่องการปรับตัวด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น					
9	ผู้บริหารของท่านให้ความช่วยเหลือกับท่านในการประสานงานกับบุคคลอื่น					
10	ผู้บริหารของท่านรับฟังความคิดเห็นของท่าน					
11	ผู้บริหารของท่านให้ความช่วยเหลือและร่วมแก้ไขปัญหากับท่านเมื่อมีอุปสรรคในการทำงานที่เกิดขึ้น					
12	ผู้บริหารของท่านพร้อมที่จะให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล					
13	ผู้บริหารของท่านให้ความสนใจต่อความรู้สึกของท่านเมื่อท่านโดนติเตียน					
14	ผู้บริหารของท่านให้ข้อมูลในเรื่องหน้าที่ของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
15	ผู้บริหารของท่านให้ข้อมูลในเรื่องสำคัญของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
16	ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานของท่านได้อย่างน่าพึงพอใจ					
17	ผู้นำของท่านให้คำตอบต่อข้อคำถามแก่ท่านได้อย่างน่าพึงพอใจ					
18	ผู้บริหารของท่านแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเปิดเผย					

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
19	ผู้บริหารของท่านอธิบายการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแผนงานขององค์กรให้ท่านได้รับทราบ					
20	ผู้บริหารของท่านให้ข้อมูลในเรื่องแผนการทำงานแก่ท่าน					
21	ผู้บริหารของท่านให้คำแนะนำที่ชัดเจนและถูกต้องแก่ท่านในการทำงาน					
22	ผู้บริหารของท่านมอบอำนาจให้ท่านตัดสินใจได้เองตามความเหมาะสม					
23	ผู้บริหารของท่านมีความรู้และทักษะในการบริหารที่ดี					
24	ผู้บริหารของท่านสามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนได้ดี					
25	ผู้บริหารของท่านมีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
26	ผู้บริหารของท่านสามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
27	ผู้บริหารของท่านสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อบกพร่องในงานงานแก่ท่านได้ดี					
28	ผู้บริหารของท่านสามารถทำสิ่งที่ตัดสินใจให้สำเร็จได้ดี					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลขที่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงของท่านเพียงหมายเลขเดียวโดย

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	ท่านพอใจมากที่จะใช้ชีวิตการทำงานที่องค์กรนี้ตลอดไป					
2	ท่านจะพูดถึงองค์กรของท่านในด้านดีกับบุคคลภายนอก					
3	ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในครอบครัวกับองค์กรนี้					
4	ท่านมีความรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์กรนี้					
5	ท่านรู้สึกว่าปัญหาต่างๆขององค์กรนี้คือ ปัญหาของท่านด้วย					
6	แม้ท่านประสงค์ที่จะลาออกมากเพียงใด แต่ในทางปฏิบัติแล้วก็เป็นสิ่งที่ยากจะเป็นจริงได้					
7	หลายสิ่งหลายอย่างในชีวิตท่านจะยุ่งเหยิง หากท่านตัดสินใจลาออกในตอนนี					
8	ท่านรู้สึกเป็นการสูญเสียอย่างใหญ่หลวง หากตัดสินใจลาออกจากองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ตอนนี้					
9	ท่านรู้สึกว่ามีความเลือกน้อยเกินไป หากคิดลาออกจากองค์กรนี้					
10	หากท่านลาออก ท่านจะต้องเสียสละหลายสิ่งหลายอย่าง ซึ่งองค์กรอื่นอาจจะให้ท่านได้ไม่มากเท่านี้					
11	ท่านคิดว่า บุคลากรควรจะจงรักภักดีกับองค์กรของตนตลอดไป					
12	ท่านคิดว่า ความจงรักภักดีเป็นสิ่งสำคัญ ท่านจะอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรนี้ตลอดไป					
13	ท่านรู้สึกว่าตัวเองทำไม่ถูกนักที่จะลาออก หากได้รับข้อเสนองานใหม่ที่ดีกว่าเดิม					
14	ท่านเชื่อมั่นในคุณค่าของความจงรักภักดีต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพียงแห่งเดียว					
15	ท่านคิดว่า ผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรเพียงแห่งเดียวตลอดชีวิตการทำงานของเขา จะมีโอกาสต่างๆของชีวิตที่ดีขึ้น					

ขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อผู้เขียน	นายภาสกร ไกรสิงห์
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 27 ตุลาคม พ.ศ. 2520
สถานที่เกิด	จังหวัดชลบุรี
วุฒิการศึกษ	
พ.ศ. 2545	วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาการจัดการวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2545	Customer Service TN. Information System
พ.ศ. 2546	Software Engineer Tatung (Thailand) co., Ltd.
พ.ศ. 2547	Senior Implementation Outsourcing BakerTilly Outsourcing Services (Thailand) Ltd.
พ.ศ. 2549	Corporate Implementation Solution Manager TMB BANK Public Company Limited