



สารนิพนธ์

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน
องค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

นางสาวปรารถนา วรรณเผือก

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม



ใบรับรองสารนิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปริญญา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์
(สาขาวิชา)

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
(หลักสูตร)

เรื่อง (ภาษาไทย) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันใน
(ภาษาอังกฤษ) Characteristics Leadership of Executive that Affect to
Engagement in the Organization of Private Enterprise
Employees in Bangkok.

นามผู้วิจัย

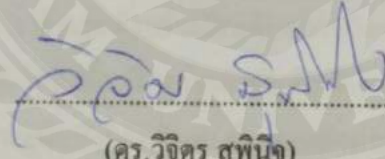
(ภาษาไทย)

นางสาวปรารณา วรรณเผือก

(ภาษาอังกฤษ)

Ms. Prattana Wannapueak

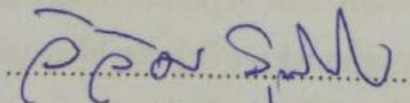
ได้พิจารณาเห็นชอบ โดยอาจารย์ที่ปรึกษา วันที่...../...../.....



.....อาจารย์ที่ปรึกษา

(ดร. วิจิตร สุทธิกิจ)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว



(ดร. วิจิตร สุทธิกิจ)

คณบดี บัณฑิตวิทยาลัย

เมื่อวันที่ 26 เดือน ม.ค. พ.ศ. 2560

บทคัดย่อ

เรื่อง : คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน
องค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
โดย : นางสาวปรารถนา วรรณเฟือก
สาขาวิชาเอก : การจัดการทรัพยากรมนุษย์
อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา :
(.....//)
 (ดร. วิจิตร สุพินิจ)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จากการสุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และรวบรวมข้อมูลมาทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และทำการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ t-test, One Way ANOVA (F- Test) ในการทดสอบสมมติฐาน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 21 – 25 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี สถานะภาพโสด รายได้เฉลี่ยระหว่าง 15,001 – 20,000 บาท/เดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 5 ปี กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรเรียงตามลำดับ คือ ด้านคุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ ด้านคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ด้านคุณลักษณะทางสังคม ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ตามลำดับและมีระดับความผูกพันในองค์กรเรียงตามลำดับ คือ ด้านการคงอยู่ ด้านความรู้สึกรับรู้ต่อการ และด้านบรรทัดฐานทางสังคม ตามลำดับ สำหรับผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยประชากรศาสตร์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ส่งผลต่อ ความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้นำมีบทบาทอย่างมากต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน หากองค์กรมีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำที่ดีย่อมจะส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และชื่นชมกับผลสำเร็จขององค์กรไปพร้อมกัน ซึ่งจะส่งผลให้มีความผูกพันในองค์กรตามไปด้วย ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะผู้นำที่ถูกต้องอันจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีคุณค่าให้อยู่คู่กับองค์กรไปได้นานๆ

คำสำคัญ:คุณลักษณะผู้นำความผูกพันพนักงานองค์กรเอกชน



ABSTRACT

Title :Characteristics Leadership of Executive that Affect to Engagement in the Organization of Private Enterprise Employees in Bangkok.

Author :Ms. Prattana Wannapueak

Major : Human Resource Management

Independent Study Advisor:.....

(Dr. VjijtSupinit)

.....//

This study aimed to characteristics leadership of executive that affect to engagement in the organization of private enterprise employees in Bangkok. From a sampling of 400 people. Using a questionnaire to collect information and data. Were analyzed using descriptive statistics. Freq (Frequency) the percentage (Percentage) Average (Mean), standard deviation (Standard deviation) and statistical analysis using t-test, One Way ANOVA (F- Test) to test the hypothesis.

The study found that the majority of respondents were female, aged 21-25 years, bachelor degree, single status, average income between 15,001-20,000 baht / month and duration of work 1-5 years. The sample have a comment about the leadership of executives that affect to engagement in the organization by order were the intellectual characteristics and the ability, the characteristics of social backgrounds, the feature on the job, the social features, personality characteristics and physical characteristics, respectively. The level of engagement in the organization by order were remain, the sense of organization and social norms, respectively. For hypothesis testing found that employees with demographic factors and comments about the leadership of executive that affect to engagement of employees private enterprise in Bangkok difference was statistically significant at the 0.05 level.

Leadership plays a huge role of employee engagement in the organization if the corporate have executives with a good leadership characteristics will that affect employees were commitment to work and admire the success of the organization along the way that will have engagement in the organization as well. Therefore, organizations should focus on developing leaders with the right leadership characteristics that will enable organizations to retain valuable employees to stay with the organization for a long time.

Keyword :Leadership characteristics Engagement Private enterprise employees



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้เขียนต้องขอขอบพระคุณ ดร.วิจิตร สุพินิจ เป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ช่วยควบคุม ช่วยวางแผนแนวทางให้คำแนะนำ ตลอดจนตรวจและแก้ไขสารนิพนธ์นี้ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบพระคุณ ข้าราชการทหารเรือ สำนักงานตรวจสอบภายในทหารเรือทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจนได้ข้อมูลสำหรับงานวิจัย

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ดร.วิจิตร สุพินิจ ที่กรุณาตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ให้มีความเรียบร้อยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณต่อทุกๆท่านที่มีได้กล่าวนามมาในที่นี้ ซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการเขียนสารนิพนธ์นี้

สุดท้ายนี้ หวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ คงจะเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่สนใจจะศึกษาวิจัยในการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อไป

ปรารธนา วรรณเฟือก

15 ธันวาคม 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(ค)
กิตติกรรมประกาศ.....	(จ)

บทที่

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 กรอบแนวความคิด.....	2
1.3 วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
1.4 สมมติฐานในการศึกษา.....	3
1.5 ขอบเขตของการศึกษา.....	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3

2. แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait theories).....	5
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral theories).....	8
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ Full Range (Full Range Leadership--FRL)....	12
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	23
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมาตรวัดตัวแปรประสิทธิผลของผู้นำ.....	33
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37

3. ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	39
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	40
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	43
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	44

4. ผลการวิจัย

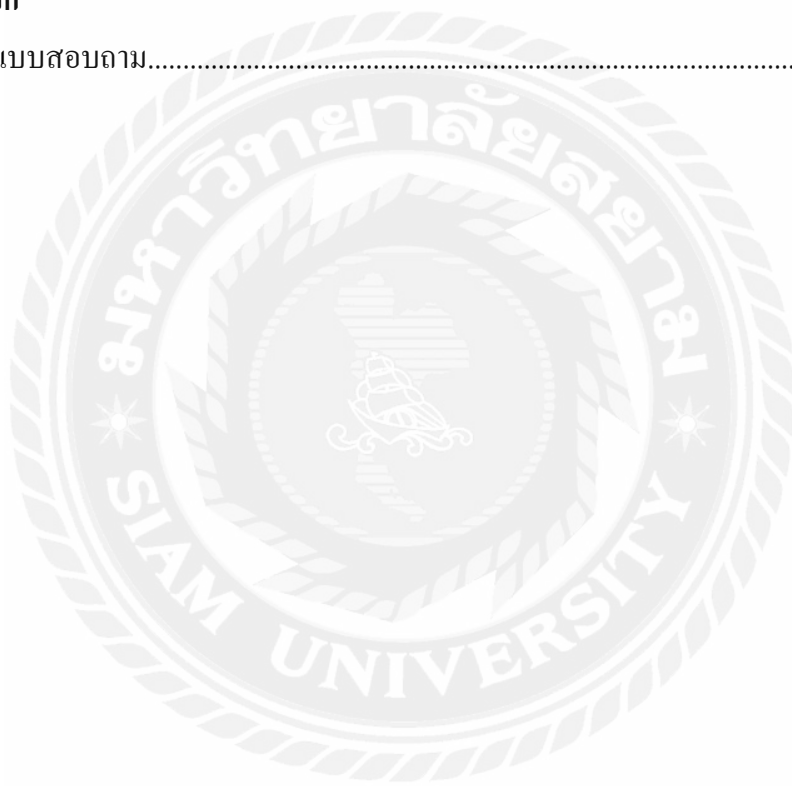
4.1 ส่วนที่ 1 สถิติเชิงพรรณนา.....	47
4.2 ส่วนที่ 2 สถิติเชิงอนุมาน.....	60

5. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	64
5.2 การทดสอบสมมติฐาน.....	66
5.3 อภิปรายผลการวิจัย.....	68
5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาในครั้งนี้.....	69
5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	69

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

แบบสอบถาม.....	72
----------------	----



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	47
4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	47
4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	48
4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	48
4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	49
4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน... ..	49
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะทางร่างกาย.....	50
4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม.....	51
4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ.....	52
4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ.....	53
4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน.....	54
4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะทางสังคม.....	55
4.13 เปรียบเทียบการจัดอันดับ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรเป็นรายด้าน.....	56
4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันในองค์กรด้านความรู้สึกต่อองค์กร... ..	57
4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันในองค์กรด้านการคงอยู่.....	58
4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันในองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม.	59
4.17 เปรียบเทียบการจัดอันดับระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานเป็นรายด้าน.....	60
4.18 สรุปผลการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.....	61

4.19 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.....	63
5.1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรจำแนกเป็นรายด้าน.....	65
5.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับ ความผูกพันในองค์กรของพนักงานจำแนกเป็นรายด้าน.....	65
5.3 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.....	67
5.4 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.....	68



บทที่ 1

บทนำ

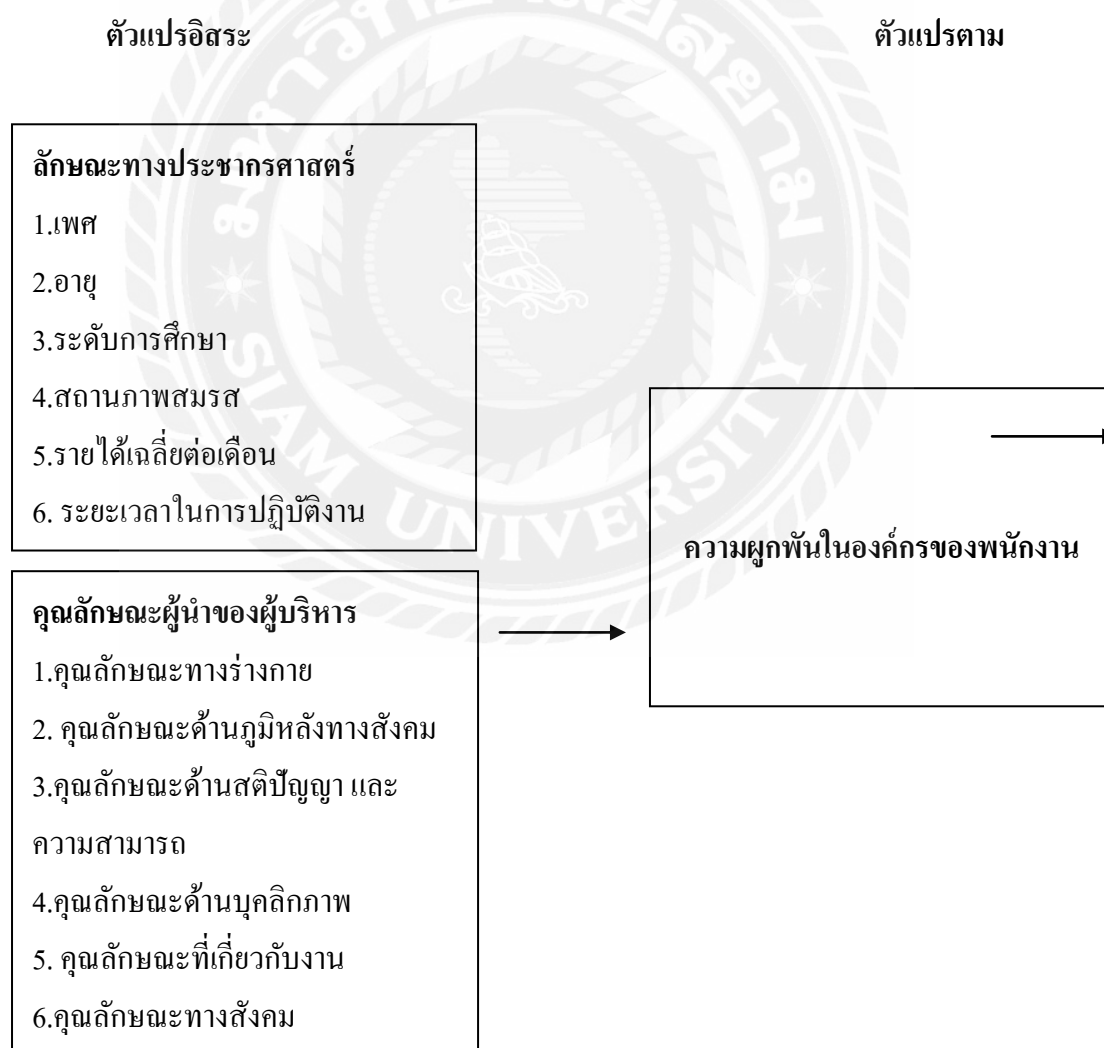
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในบริษัทต่างๆ ความผูกพันมาจากผู้บริหารระดับสูง พนักงานจะมองผู้บริหารองค์กรเป็นตัวอย่างในการตั้งรูปแบบและความคาดหวังในการปฏิบัติงาน พวกเขาสามารถสัมผัสได้ว่าผู้นำให้ความสำคัญกับความผูกพันของพนักงานหรือไม่ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับวิธีการสร้างความผูกพันกับผู้บริหารทั้งในทางจิตวิทยาและทางอารมณ์ ซึ่งเป็นหนทางเดียวที่จะนำไปสู่ความผูกพันที่ยั่งยืนทั่วองค์กรเพราะความผูกพันเริ่มจากระดับบนส่งตรงลงมาตลอดสายงาน

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องให้ความสนใจเพื่อการยอมรับของคนในองค์กร อันจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นเรื่องของการสื่อสารให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การสื่อสารที่ดีนั้นถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (cooperation) ในที่สุด” (ประพนธ์ ภาสุขยัต, 2541, หน้า 91) ในการบริหารองค์กรของผู้บริหารย่อมต้องเผชิญความรุนแรง และความรวดเร็วทั้งกระแสของการแข่งขัน และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนั้น จึงต้องอาศัยศักยภาพของตนเอง และของทีมงานร่วมกัน รวมถึงความมีระบบที่ต้องดำเนินไป ให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องตลอดเวลา ความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้นได้ โดยระบบที่ถูกต้องของแต่ละองค์กรนั้น ก็จะอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ (vision) คือ ต้องการจะเป็นอะไร และตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม (value) คือ จะไปให้ถึงจุดนั้นโดยยึดอะไรเป็นหลัก ซึ่งถือว่าองค์ประกอบทั้ง 3 นี้เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนตั้งแต่แรกจะสามารถประเมินผลได้ว่าผลในการดำเนินงานนั้นบรรลุประสิทธิผล (effectiveness) หรือไม่ ซึ่งเป็นกรอบความคิดใหม่ในการประเมินผลที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงมากกว่าที่จะมุ่งแต่ประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นหลักอย่างเดียว ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการสร้างผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ซึ่งจะเป็นการเปรียบเทียบสิ่งที่ได้ (output) กับปัจจัยนำเข้า (input) เป็นหลัก แต่ส่วนคำว่าประสิทธิผลนั้นจะมองเน้นไปที่ว่าสิ่งที่ทำนั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ (ประพนธ์ ภาสุขยัต, 2541, หน้า 24-25)

โดยคุณลักษณะของผู้นำในด้านต่างๆ จะสะท้อนออกมาให้พนักงานรับทราบได้ภายใต้การบริหารงานของผู้บริหาร อันจะส่งผลต่อความรู้สึกในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้นการศึกษา “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” จะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานองค์กรเอกชน เพื่อที่สามารถรักษาพนักงานให้มีความผูกพันและทุ่มเทในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ และคงอยู่เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพกับองค์กรนานที่สุด

1.2 กรอบแนวคิด



1.3 วัตถุประสงค์การศึกษา

- 1.3.1 เพื่อศึกษาด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
- 1.3.2 เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
- 1.3.3 เพื่อศึกษาความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

1.4 สมมติฐานในการศึกษา

- 1.4.1 ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน
- 1.4.2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่แตกต่างกันส่งผลต่อ ความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

1.5 ขอบเขตการศึกษา

- 1.5.1 ด้านประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
- 1.5.2 ด้านเนื้อหา เป็นการศึกษามุ่งเน้นปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
- 1.5.3 พื้นที่ในการวิจัย คือกรุงเทพมหานคร
- 1.5.4 ด้านระยะเวลาในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามในเดือน กรกฎาคมถึง พฤศจิกายน 2559

1.6 ประโยชน์ที่ความว่าจะได้รับ

การศึกษาในเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” มุ่งประโยชน์ดังนี้

- 1.6.1 ทำให้ทราบถึง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
- 1.6.2 ทำให้ทราบถึงระดับความ ผูกพันในองค์กร ของพนักงานองค์กร เอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร
- 1.6.3 ทำให้ทราบถึงปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัย ด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

1.6.4 ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของพนักงานซึ่งสามารถนำมาพัฒนาเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกำหนดกลยุทธ์ สร้างความผูกพันของพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ”ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสารและผลงานการวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยสรุปและกำหนดประเด็นในการนำเสนอ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait theories)
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral theories)
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ Full Range (Full Range Leadership--FRL)
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมาตรวัดตัวแปรประสิทธิผลของผู้นำ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (personal traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (intelligence) ความซื่อสัตย์ (honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) งานวิจัยในยุคแรก ๆ ของแนวทางนี้จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนามว่า ประหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (the great man approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 7 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนดิถ ฌ ภูเก็ต, 2552, หน้า 172) อย่างไรก็ตาม ยังมีการพบว่า คุณลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ เช่น ริเริ่มสร้างสรรค์มีส่วนให้ผู้นำประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์ซึ่งแตกต่างออกไป โดยศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะได้ดังนี้

จากการวิจัยของประทีป บินชัย (2546, หน้า 11) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าทฤษฎีที่เชื่อว่า คนบางคนเกิดมาเพื่อการเป็นผู้นำโดยเฉพาะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในอดีตไม่ว่าจะเป็น Napoleon, Alexander the Great, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Sir Winston Leonard Spencer-Churchill, John Fitzgerald Kennedy, Nelson Mandela และ Margaret Thatcher ดูเหมือนว่าพวกเขาแตกต่างจากคนธรรมดาในหลายด้าน ซึ่งภายใต้พื้นฐานความเชื่อนี้ นักวิจัยได้สร้างมุมมองที่เรียกว่า “ทฤษฎีบุคคลยิ่งใหญ่ (the great man theories) ขึ้นมา ซึ่งเชื่อว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้พวกเขาแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่นเดียวกับ Bass (1990, pp. 79-81) ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำมากกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้เขาสามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (physical characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (activity, energy) รูปร่าง (appearance grooming) ความสูง (height) น้ำหนัก (weight) ซึ่งกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูง และน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่า ความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มียอดครั้งจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างส่วนใหญ่จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม ซึ่งก็สามารถอธิบายได้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจ การบังคับหรือความกลัว แต่ในขณะเดียวกัน Mahatma Gandhi, Napoleon, Stalin และ Deng Xiaoping ก็เป็นตัวอย่างเป็นบุคคลรูปร่างเล็ก แต่ก็ยังเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้

2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (social background) ประกอบด้วย การศึกษา (education) สถานภาพทางสังคม (social status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (mobility) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพทางสังคมของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจ และสังคมต่ำแต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า และในปัจจุบันผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

3. คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ (intelligence and ability) ซึ่ง Bass (1990) สรุปไว้ว่า ผู้นำที่มีความรู้ (knowledge) มีดุลพินิจ (judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม

4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (personality) พบว่า Bass and Avolio (1990) แสดงความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) มีความซื่อสัตย์ (integrity) อดทนต่อความเครียด (tolerance of stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (emotional control) มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) ความตื่นตัว (alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (original, originality) มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (extroversion) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (task-related characteristic) ประกอบด้วย ความขยัน หมั่นเพียร (drive to achieve) ความรับผิดชอบ (responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (persistence against obstacle) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

6. คุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย (popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (attractiveness) ความร่วมมือ (cooperativeness) ชอบสังคม (social participation) นักการทูต (diplomacy)

จากการระบุคุณลักษณะเหล่านี้ของ Bass (1990) มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นที่ยึดเหนี่ยวของกลุ่มได้

Bass (1990, p. 87) ได้แสดงแนวความคิดที่ได้จากการศึกษางานวิจัยเก่า 167 เรื่องว่า “การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรกนั้น เป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่เป็นผู้ตาม และทฤษฎีกลุ่มนี้มีสมมติฐานว่า ผู้นำเป็นโดยกำเนิด ไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา (born not made)

Mosley (1996, p. 397) ได้กล่าวแย้งกับคุณสมบัติของผู้นำทั้ง 6 ประการ ดังกล่าวข้างต้น โดยได้กล่าวถึงข้อจำกัดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะว่า นักวิจัยไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนชัดเจนในการจำแนกว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำ และไม่มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งในบางครั้งคุณลักษณะอย่างหนึ่งก็เหมาะสมกับสถานการณ์แบบหนึ่งแต่ก็ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อีกแบบหนึ่งโดยสังเกตได้จาก Bass (1990, pp. 79-81) ที่ผ่านมาพบว่า รายการของคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีเพิ่มมากขึ้นทุกที แต่ก็ยังไม่สามารถระบุคุณลักษณะเด่น ๆ ได้ว่า คุณลักษณะแบบใดจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อสถานการณ์ใด ทฤษฎีคุณลักษณะนี้จึงยังมีข้อบกพร่อง กล่าวคือ Mosley (1996, p. 397) ได้สรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกต้องพบว่า เกี่ยวพันกันอย่างสม่ำเสมอกับความสำเร็จของการนำ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของ Bass (1990) และ Mosley (1996) สรุปได้ว่าการมีคุณลักษณะที่เหมาะสม และสอดคล้อง จะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม่อาจรับประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตน อาจมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งกว่านั้นผู้นำที่มีแบบแผนของคุณลักษณะของคนที่แตกต่างกัน แต่สามารถที่จะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์เดียวกัน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral theories)

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจเรื่อง ภาวะผู้นำในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นจริงว่า ผู้นำจริง ๆ แล้วเขาทำอะไร และทำอย่างไร คือ ศึกษาว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น จะต้องใช้พฤติกรรมอย่างไรในการนำจึงจะทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ นักวิจัยกลุ่มนี้จึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมที่แบ่งแยก ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คล้ายกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และพวกเขาเชื่อว่า พฤติกรรมที่ค้นพบนั้น จะเป็นพฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้โดยทั่วไป ไม่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่ผู้นำเผชิญอยู่ก็ได้ ดังนั้น จึงพยายามศึกษาค้นคว้าว่า รูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการนำ เพื่อนำเอาแบบนั้น ไปพัฒนาให้บุคคลมีรูปแบบพฤติกรรมแบบนั้นเพื่อที่จะได้ผู้นำที่มีคุณภาพ สมมติฐานของทฤษฎีนี้จึงเชื่อว่า ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้ไม่ใช่เป็นมาโดยกำเนิด (made not born) จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มีอยู่หลากหลาย มีทั้งที่ศึกษาพฤติกรรมการใช้อำนาจ พฤติกรรมการบริหารจัดการ เป็นต้น โดยจะศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) นักวิจัยในกลุ่มนี้ เป็นนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นำโดย Rensis Likert ในปี ค.ศ. 1966 ได้ใช้กลยุทธ์ในการศึกษาภาวะผู้นำที่แตกต่างจากความคิดของ Kurt Lewin ของมหาวิทยาลัยไอโอวา เขาได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม กับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน โดยได้ระบุพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน (employee-centered leader behavior) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (job-centered leader behavior) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Lunenburg & Ornstein, 1996, pp. 128-129)

1. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นไปที่ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้ความสำคัญกับงาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

Likert (1967) ได้พัฒนาแนวความคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในปี ค.ศ. 1961 โดยได้นำแนวความคิดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงานมาทำการวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 ระบบ แล้วนำมาวางเรียงกันเป็นแนว เริ่มต้นตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดของ Likert (1967)

แนวคิดของ Likert (1967, pp. 126-127) สามารถอธิบายได้ว่า

ระบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (exploitative autocratic) ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอะไร ทำที่ไหน และจะต้องให้เสร็จเมื่อไร ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้ใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำ และผู้ตามจะมีต่ำ

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (benevolent autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอย่างบ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครองลูก ทราบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี มากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยากาศเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

อย่างไรก็ดี อาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์งานวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan ความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ของทีมงานเพื่อค้นหาหลัก และวิธีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยมุ่งให้ความสำคัญของผลผลิต (production orientation) หรือทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีการมุ่งให้ความสำคัญกับคน (employee orientation) หรือการสนับสนุนในการทำงานหัวหน้าจะทำให้มีผลผลิตสูงในกลุ่ม และดูแลให้ความสำคัญกับผลผลิต และคน จากการศึกษาทำการค้นพบที่มุ่งเน้นคน (employee centered supervisors) จะมีสวัสดิการมุ่งเน้นให้ลูกน้อง ในทางกลับกันหัวหน้าที่มุ่งเน้นผลผลิต

(production centered supervisors) จะมีลักษณะที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการพัฒนามากกว่า โดยทั่วไปหัวหน้างานที่มุ่งเน้นคน พบว่า มีกลุ่มงานที่มีผลผลิตมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานที่มุ่งเน้นผลผลิต (Likert, 1961)

การวิจัยในภายหลังโดย Likert (1961) ได้เสริมเพิ่มเติมในการศึกษา แบบฉบับของผู้นำที่มีส่วนร่วม เช่น ผู้นำควรใช้การประชุมของกลุ่มเพื่อกระตุ้น การที่ส่วนรวมของพนักงานในการทำการตัดสินใจ และแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารความร่วมมือกัน และการแก้ปัญหาของความขัดแย้ง ผู้นำแบบมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุน และแนะแนวทาง การตัดสินใจของกลุ่ม และมุ่งเน้นให้ทำการตัดสินใจ และแก้ปัญหา

การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio state leadership studies) ในปี ค.ศ. 1945 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ Hemphill and Coons (1957) ได้เริ่มต้นค้นคว้ามิติทางพฤติกรรมของผู้นำอย่างกว้างขวาง โดยใช้แบบสอบถามที่พวกเขาได้สร้างขึ้น ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่เป็นที่รู้จักกันทั่วไปจนถึงปัจจุบัน คือ Leader Behavior Descriptive Questionnaire (LBDQ) จากการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้ใน 2 มิติ คือ การมุ่งคน และการมุ่งงาน ดังนี้

1. การมุ่งคน (consideration) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ด้านจิตใจของผู้ตาม เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ปฏิบัติกับผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะบอกให้ทราบล่วงหน้า ใส่ใจกับความเป็นอยู่ของผู้ตาม ยกย่องผู้ตาม เป็นมิตรกับผู้ตาม เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงผู้ตามเป็นสำคัญ

2. การมุ่งงาน (initiating) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งการกำกับผู้ตาม เพื่อที่จะได้ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ เช่น การวางกำหนดการทำงาน วางมาตรฐานการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ตามทำตามระเบียบ ตัดสินใจแทนผู้ตาม กำหนดบทบาทของ ผู้ตามให้ชัดเจน เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับบทบาทของตนเองมากกว่าบทบาทของผู้ตาม

อย่างไรก็ดี ลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมของผู้นำ 2 ประการ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความเอาใจใส่ (consideration) นั้น ก็จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามความอบอุ่น ราบรื่น เต็มไปด้วยลักษณะอันที่มิตรที่ดีต่อกัน มีความเชื่อถือ และมีความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน มีความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งความสำคัญ 2 พฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม (initiating structure) นั้นจะมีความเคร่งครัดในการทำงานมาก มักจะมองความสัมพันธ์ของตัวเองกับผู้ร่วมงานเฉพาะตามบทบาท และหน้าที่เป็นไปตามโครงการสร้างขององค์กร และตามช่องทางเดินของงานตามขั้นตอน ของการ

ปฏิบัติงาน และเป็นไปตามช่องทางของการติดต่อสื่อสารเท่านั้น หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำประเภทนี้ เป็นประเภทมุ่งงานเป็นสำคัญ

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio

ภาพการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัย Ohio แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการศึกษา เป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ และประสิทธิภาพของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดผลจากรายงานของการดำเนินงานจากหน่วยงานของผู้นำ การเข้า-ออกของผู้ใต้บังคับบัญชา และอัตราการร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อสังเกตผู้นำที่มุ่งคน และมุ่งงานสูง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำ การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์สูง ถ้าผู้นำที่มุ่งคนต่ำ และมุ่งงานสูง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่สูง การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์สูง และถ้าผู้นำที่มุ่งคนสูง และมุ่งงานต่ำ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำ การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์ต่ำ

นักวิจัยที่รัฐโอไฮโอ แสดงความคิดเห็นว่า ผู้นำที่มุ่งความเอาใจใส่ (มุ่งคน) สูง จะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของสังคม (socio emotional) จึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่า และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า แต่ต่อมาผลในการวิจัยกลับแสดงให้เห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะทั้งเอาใจใส่ (มุ่งคน) และมีโครงสร้างความคิดริเริ่ม (มุ่งงาน) ในระดับที่สูง กล่าวคือ มีความเป็นผู้นำที่มีงานและตัวพนักงานเป็นศูนย์กลาง (job-centered and employee centered leadership) อันเป็นการกำหนดความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร ซึ่งลักษณะทั้ง 2 อย่างนี้มีอิทธิพลต่อแนวความคิดของวิธีการศึกษาตารางของการเป็นผู้นำ (the leadership grid approach) จากแนวความคิดที่ได้จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ นี้ เป็นพื้นฐานความคิดที่ทำให้นักวิชาการที่สนใจเรื่องภาวะผู้นำ นำไปพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระยะเวลาต่อมาอีกหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติของ Reddin (2010) (Reddin's 3D leadership model)

จากการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มุ่งคน และมุ่งงาน ต่อมาได้นำมาขยายเพิ่มเติมเป็น 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (three dimension theory) สาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ถ้าพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งคนหรือมุ่งงานแล้ว จะได้พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ

พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีนี้มี 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (separated) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งคน ไม่มุ่งงาน ทำงานไปวันๆ

แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (dedicated) เป็นผู้นำที่ทุ่มเทให้กับงานโดยขาดความ สัมพันธ์ที่ดีกับคน

แบบที่ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (related) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้ตาม คำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 ผู้นำแบบผสมผสาน (integrated) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์กับคน และมุ่งทั้งผลงานของงาน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทฤษฎี 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (three dimension theory)

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้กล่าวถึงในข้างต้นนั้นเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งศึกษาผู้นำทั้งด้านคุณลักษณะ และพฤติกรรมเพื่อสร้างผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา นักวิจัยด้านภาวะผู้นำยอมรับว่า ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมมีข้อจำกัดในการที่จะบอกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดจึงมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากน้อยนั้นไม่ชัดเจน เพราะบางสถานการณ์พฤติกรรมแบบมุ่งคนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ในขณะที่บางสถานการณ์พฤติกรรมแบบมุ่งงานก็มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าแบบมุ่งคน นักวิชาการในช่วงนี้จึงเริ่มหาแนวคิดใหม่ว่าภาวะผู้นำที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ควรมียุทธศาสตร์อย่างไร ทั้งนี้ Ulrich (1996, p. 215) มีแนวความคิดในเรื่องของภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยกล่าวว่า “ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จแห่งอนาคต ต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ และต้องมีความสามารถในการบริหารองค์กรด้วย” โดยได้นำเสนอแบบจำลองความคิดของผู้นำใน Leadership Charge = Credibility x Capability ที่อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเกิดจากองค์ประกอบของคุณลักษณะส่วนตน 2 ด้าน คือ ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านความสามารถเชิงบริหารจัดการ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ Full Range (Full Range Leadership--FRL)

แนวคิดภาวะผู้นำ Full Range (Full Range Leadership--FRL) เป็นแนวคิดหนึ่งที่มีกรนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำกันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ ในอเมริกา ยุโรป และเอเชีย ทั้งในหน่วยงานรัฐบาล เอกชน และองค์กรต่าง ๆ แนวคิดนี้ได้ถูกนำเสนอโดย Bass and Avolio (1990, 1993) ซึ่งเป็นการนำเอาแนวคิดภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) แนวคิด

ภาวะผู้นำแบบแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership) มาจัดระบบเป็นแนวพิสัย (range) ของภาวะผู้นำ โดยเริ่มจากภาวะผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำ (Laissez-Faire--LF) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำพิสัยต่ำ (low range) ผ่านไปยังภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership--TA) ซึ่งถือเป็นภาวะผู้นำพิสัยกลาง (middle range) ไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leadership--TF) ซึ่งถือว่าเป็นภาวะผู้นำพิสัยสูง (high range) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำพิสัยต่ำจะเป็นผู้นำที่ขาดประสิทธิผล ผู้ตามปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าที่คาดหวัง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำพิสัยกลางจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในระดับปานกลาง ผู้ตามปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าที่คาดหวังถึงตามที่คาดหวัง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำพิสัยสูงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ผู้ตามปฏิบัติงานได้สูงกว่าความคาดหวัง

ประวัติความเป็นมาของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range

แนวคิดภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range นั้น เกิดจากการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากกว่า 100 ปี เป็นการนำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) กับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership) มาสังเคราะห์จัดรูปแบบใหม่ให้เป็นระบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Stogdill (1974, p. 23) ได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว่า 5,000 ชิ้น เขาได้ข้อค้นพบที่สรุปได้ว่า “บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล และความต้องการของสถานการณ์ ในขณะที่ใดขณะหนึ่งเป็นสิ่งที่สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น เขาเชื่อว่าภาวะผู้นำมีอยู่ในตัวตนคนอยู่ก่อนแล้วมากกว่าการสร้างให้มีขึ้น แต่ภาวะผู้นำจะปรากฏขึ้นตามสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ที่อุบัติขึ้น

Burns (1978, p. 20) ได้เปิดหน้าใหม่ของการวิจัยภาวะผู้นำ เมื่อเขาเสนอโมทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง การแลกเปลี่ยนสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับคนใดคนหนึ่ง ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพหมายถึง แนวความคิดที่มีพลัง และมีความซับซ้อนมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมโนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำนี้ จะปรากฏเมื่อใครคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกสนับสนุนให้เป็นผู้นำ โดยผู้ตาม และผู้นำซึ่งเขาเหล่านั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีการจูงใจ และคุณธรรมสูงกว่าผู้อื่น Burns ยังเสนอเพิ่มเติมอีกว่า ความสำคัญของผู้นำนั้นจะต้องมีศรัทธาบารมี (charismatic) ที่มีคุณภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์หรือไม่

Bass (1985, p. 60) ได้ทำการขยายแนวคิดของ Burns โดยเขาเสนอว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมี (inspirational motivation) ซึ่งต้องสร้างวิสัยทัศน์ และการลดบันดาลใจให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์นั้น
2. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration) ซึ่งเป็นการเน้นให้ผู้นำพัฒนาผู้ตามด้วย
3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการค้นหาปัญหา และแก้ไขปัญหา

Bass (1985) และ Burns (1978) กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพไว้คล้ายกัน คือ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม โดยเฉพาะบุคลิกภาพที่ต้องมีเสน่ห์บารมี และเป้าหมายของงานเป็นจุดยืนที่สำคัญของผู้นำ มีนักคิดนักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพแล้วสรุปว่า “สิ่งสำคัญของผู้นำนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้สอนงาน น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ และสร้างพลังให้แก่ผู้ตามได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ลดบันดาลใจให้ผู้ตามมีความพยายามพิเศษ สามารถนำตัวเอง และมีความมุ่งมั่นอันแรงกล้าที่จะไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม ของผู้นำ และขององค์กร (Bass, 1985; Bennis&Nanus, 1985; Fairholm, 1995; Kouzes& Posner, 1989; Tichy&Devanna, 1990)

Bass (1985) มีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างจาก Burns (1978) ตรงที่ Burns (1978) แยกผู้นำทั้ง 2 แบบออกจากกันในลักษณะที่เป็นอิสระต่อกัน แต่ Bass (1985) เน้นว่า ประสิทธิภาพของผู้นำนั้นต้องใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนแปลงสภาพผสมผสานเข้าด้วยกัน จากแนวคิดนี้เองจึงนำไปสู่การเกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range Leadership

Bass and Avolio (1994) เขียนหนังสือชื่อ Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership เพื่อเป็นการพัฒนาขยายกรอบความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range ซึ่งเขาทั้งสองได้ศึกษาอย่างกว้างขวาง พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นสำคัญ และเหมาะสมกับบริบทของสภาวะการณ์ของโลกที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง

Avolio (1999) เขียนหนังสือชื่อ Full Range Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations เพื่อขยายแนวคิดของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range อย่างเป็นระบบ (system) ไม่ใช่เป็นตัวบุคคล (person) หรือกระบวนการ (process) และเขาก็ได้สร้างรูปแบบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range Leadership

มโนทัศน์ของแนวคิดภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range

Bass (1985, pp. 12-13) กล่าวว่าภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range นั้นเป็นการผสมผสานกันระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ซึ่ง

ผู้นำจะต้องขับเคลื่อนผู้ตามให้เกิดเจตคติที่เป็นประโยชน์ของกลุ่ม ขององค์กร และสังคมเหนือกว่า การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว โดยการสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ผู้ตาม

Bass and Avolio (1994) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range นั้น พัฒนารูปร่างบนพื้นฐานของแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Avolio (1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range ประกอบด้วยพฤติกรรม ผู้นำ 3 แบบ มาผสมผสานต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ คือ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership) ซึ่งภาวะผู้นำแบบตามสบายนั้นผู้นำหลีกเลี่ยงการตัดสินใจถือเป็นขั้นสุดท้ายต่ำสุดของภาวะผู้นำหรือเรียกว่า เป็นผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นผู้นำจะมีพฤติกรรมการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่เหมาะสม (contingent reward) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก และเชิงรับ (management-by-exception active & passive) ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นผู้นำมีลักษณะพฤติกรรมที่มีบารมีน่าเชื่อถือ (idealized influence) การคลั่งใจ (inspirational motivation) การกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา (intellectual stimulation) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลอย่างทั่วถึง (individualized consideration)

ทีมนักวิชาการจากสำนักงานพัฒนาองค์กร และวิชาชีพ (office of professional and organizational development) แห่งมหาวิทยาลัย Nebraska-Lincoln เสนอว่า “ภาวะผู้นำ Full Range นั้น เหมาะสมอย่างยิ่งกับการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ เพราะว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นบริหารงานเพื่อรักษาสภาพเดิม (quit pro quo) เท่านั้น ผู้ตามมักทำเพื่อประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้ได้รับรางวัล พวกเขาจึงหลีกเลี่ยงความเสี่ยง แทนการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งแนวคิดนี้มีพื้นฐานจากแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ซึ่งกล่าวว่า “ภาวะผู้นำ Full Range นั้น จะต้องนำเอาภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมาเชื่อมต่อกัน และพัฒนาอย่างเป็นระบบ

ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range นั้น เป็นการแยกแยะให้เห็นถึงผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ขาดประสิทธิผล โดยผ่านแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

Avolio (1999) ได้นำเสนอภาพเปรียบเทียบแสดงให้เห็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ขาดประสิทธิผล ถ้าภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ก็จะกลายเป็นภาวะผู้นำที่ขาดประสิทธิผล (ineffective leadership) ในขณะเดียวกัน ถ้ามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และเสรีนิยมน้อย ก็จะเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective leadership)

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range นั้น เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมที่มีพิสัยต่ำ ผ่านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งมีพิสัยกลาง ไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพซึ่งมีพิสัยสูง เพื่อมุ่งสู่พิสัยที่สมบูรณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั่นเอง

โมเดลภาวะผู้นำ Full Range (model of the Full Range of leadership)

Bass (1977b), Bass (1999), Bass and Avolio (1993) และ Bass and Avolio (1994) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำ Full Rang โดยใช้ผลวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 ระบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำจะต้องร่วมเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และมีจุดประสงค์ร่วมกัน

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น และ

การมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้าง และสื่อความต้องการที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการ อุตสาหหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็น ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้าม ผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพัน ของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น โดยผ่านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มา แก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดย การตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และ การหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมี การกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะ แตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมี วิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุก อย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อมั่น และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญ ของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ผู้นำจะมี ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำ ให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor) ของผู้ ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตาม เพื่อความ สัมฤทธิ์ และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้ สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้าง บรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และ ความต้องการ การประพฤติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการ

ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ผู้นำจะมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจะระบุบทบาทและข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงาน และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก โดยผู้นำจะต้องรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (management-by-exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือ ตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management-by-exception) เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยน ชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามที่คาดไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จึงประกอบไปด้วยการแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ตามกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management-by-exception) เป็นการบริหาร

บริหารงานโดยใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิม (status quo) トラバเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหาร โดยการวางเฉยจะเข้าไปแก้ไข

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

Kuhnert (อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ , 2544, หน้า 332) ได้กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความใส่ใจต่อการทำงานของผู้ตาม และพัฒนาผู้ตามให้เต็มศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงนั้น มีระบบค่านิยม และอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางดีงานต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง

Bass and Avolio (อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 332-336) ได้แบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ไว้ดังต่อไปนี้

1. ความเสน่ห์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (charisma or idealized influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการเลียนแบบ ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้การนับถือจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำงานที่ให้วิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายแก่ผู้ตาม โดยสาระแล้ว องค์ประกอบด้านอิทธิพลเชิงอุดมการณ์บ่งบอกถึงการมีความพิเศษสามารถของบุคคลซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกโดยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ โดยจูงใจให้ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกโดยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ด้วยวิธีการฝึกคิดทวนความเชื่อ และค่านิยมเดิมของตนหรือของผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4. การมุ่งถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูที่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ ด้วยเหตุนี้ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าที่คาดหวังไว้ นอกจากนี้ ยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตนจากทำเพื่อประโยชน์ตนเอง ไปเป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์กร

Kuhnert (อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ , 2544, หน้า 332) ยังได้กล่าวถึงผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่าต่างไปจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม รวมทั้งไม่พัฒนาความเจริญให้แก่ผู้ตาม แต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งของเพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำจะนำผลงานของผู้ตามไปเป็นผลงานของตน ดังนั้น การที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่า หากทำตามที่ผู้นำต้องการแล้ว ตนจะได้รับประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน สำหรับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) แบ่งออกได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) เป็นพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ผู้นำจะสร้างเงื่อนไขว่า หากผู้ตาม

2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management by exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (active from) คือ จะแสดงพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หากตรวจพบผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้ามาแก้ไขโดยทันที

3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management by exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อน พฤติกรรมของผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ จึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก

ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) เป็นการปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น และคงอยู่ตามยถากรรมมากกว่า เพราะภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายนั้น ผู้บริหารจะปล่อยให้งานดำเนินไปตามยถากรรมไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นก็จะวางเฉยไม่สนใจเกี่ยวข้อง แต่จะพยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่สนใจหรือไม่ให้แรงจูงใจแก่ผู้ตาม ดังนั้น ภาวะผู้นำดังกล่าวจึงเหมือนกับขาดภาวะผู้นำ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ Full Range กับ Balanced Scorecard

Sosik and Jung (2010, pp. 325-328) ได้นำเสนอ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ Full Range กับ Balanced Scorecard โดยการสร้างความสมดุลของการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรด้วยการประเมินผลหรือวัดผลด้านการปฏิบัติการอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน

1. ด้านการเงิน (financial perspective) แม้ว่ามุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัดมากในปัจจุบัน แต่ยังมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจที่มุ่งผลกำไร เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวบอกว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้ปฏิบัติเกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจหรือไม่

2. ด้านลูกค้า (customer perspective) เป็นมุมมองในส่วนของการแบ่งตลาด โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งขั้นที่สำคัญ หรือการรักษาลูกค้า ซึ่งจากการวิจัยของบริษัท Datamonitorพบว่าองค์กรสามารถรักษาลูกค้าให้มีมูลค่าเป็น 6 เท่าของต้นทุน ในการรักษาลูกค้า 1 ราย โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าที่ลดลง และความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร เช่น สำรวจความพึงพอใจของลูกค้าหรือจำนวนเรื่องร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น และการได้ลูกค้าใหม่ เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการหาลูกค้าใหม่ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด รวมทั้งความสามารถทำกำไรจากลูกค้า โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น กำไรต่อลูกค้า 1 ราย

3. ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (internal business process perspective) เป็นมุมมองที่ต้องพิจารณาว่าอะไรเป็นกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่

ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติการที่จะช่วยให้การผลิต และได้ไปส่งถึงลูกค้า ตลอดจนด้านการบริการหลังการขาย เป็นต้น

4. ด้านนวัตกรรม และการเรียนรู้ (innovation & learning perspective) เป็นมุมมองที่สำคัญ เพราะเป็นมุมมองให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร ซึ่งด้านนวัตกรรมจะเน้นการวิจัยความต้องการของลูกค้า และสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นที่ต้องการของลูกค้า ตลอดจนความสามารถของพนักงาน ซึ่งพนักงานภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ทำให้องค์กรต่าง ๆ จะพิจารณาทักษะความสามารถของพนักงาน ซึ่งวัดได้หลายลักษณะ เช่น ทักษะคติ และความพึงพอใจของพนักงาน และแรงจูงใจขององค์กร ถ้าไม่เหมาะสมก็จะทำให้องค์กรนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ได้ยากลำบาก ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ เช่น จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอ และมีการนำไปปฏิบัติ เป็นต้น

การเลือกใช้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน

บริบทการเลือกใช้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน

Kotter (1990) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำทั้งสองแบบล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่ดีจึงต้องรู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนสภาพ และแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กันไป แต่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดมากน้อยกว่าอีกแบบหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปร 2 ประการ ได้แก่

1. ระดับความซับซ้อนขององค์กร (complexity of organization)
2. ระดับความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (amount of change needed)

โดย Kotter (1990) นำตัวแปรทั้งสองที่กล่าวแล้ว มาจัดทำเป็นตารางแมทริกส์เกิดเป็นสถานการณ์ขึ้น 4 แบบ ที่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมากน้อย

ทั้งนี้ การที่เมื่อองค์กรมีความซับซ้อนมากต้องการใช้หลักการบริหารจัดการสูง (high management ซึ่งก็คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือ transactional สูงนั่นเอง) ก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยอาศัยหลัก ดังนี้

1. การวางแผน และจัดองค์การ (planning and organizing)
2. บริหารทรัพยากร (resource management)
3. การติดตามกำกับ และควบคุมกิจกรรม (monitoring and controlling) ที่เหมาะกับบริบท เช่นนี้ ซึ่งก็คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)
4. กำหนดวิสัยทัศน์ และให้ทิศทาง (provide vision and direction)
5. ให้มั่นใจว่าการจัดคน และทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และทิศทาง (ensure people are aligned with the vision)

6. ช่วยสร้างแรงคลใจ (inspire) และแรงจูงใจ (motivation) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า

1. ในสถานการณ์ที่ 1 ผู้นำจึงควรใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงแต่ลดการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้น้อยลงได้
2. ในสถานการณ์ที่ 2 ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้
3. ในสถานการณ์ที่ 3 ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพลดลงแต่เพิ่มการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากยิ่งขึ้น
4. ในสถานการณ์ที่ 4 เป็นภาวะที่ผู้นำจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบสูงมาก

อย่างไรก็ตาม จากการติดตามวิเคราะห์ห้วงการต่าง ๆ ในยุคปัจจุบัน Kotter (1990) มีความเห็นว่า องค์การส่วนใหญ่มีหัวหน้างานที่มีทักษะด้านบริหารจัดการ (over managed) แต่ขาดทักษะทางภาวะผู้นำอยู่เป็นจำนวนมาก ในขณะที่องค์การที่มีหัวหน้างานที่มีทักษะด้านภาวะผู้นำสูงมีอยู่จำนวนน้อยกว่า ยิ่งองค์การที่มีหัวหน้างานที่มีทักษะสูงทั้งด้านบริหารจัดการ (management) และด้านภาวะผู้นำโดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational) อยู่ในตัวคนเดียวด้วยแล้วถือว่าเป็นเรื่องที่ได้ค่อนข้างยากมาก ทั้งที่บริบทการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยหัวหน้างานประเภทนี้เป็นอย่างยิ่ง

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดภาวะผู้นำ

Trewatha and Newport (1982, pp. 383-384) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนับเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอย่างกว้างขวางในทุกองค์การ โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อ และคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้ให้องค์การมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ และสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่มนุษย์เท่านั้น แม้กระทั่งในฝูงสัตว์ก็มีตัวที่ทำหน้าที่ผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การบางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ สำหรับองค์การที่เป็นทางการนั้นส่วนใหญ่แล้วบุคคลผู้แสดงบทบาทผู้นำ คือ ผู้บริหารที่เรียกชื่อตำแหน่งแตกต่างกันไป เช่น ผู้จัดการ ผู้บริหาร นักบริหาร หัวหน้า อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ฯลฯ บุคคลเหล่านี้ต่างพยายามที่จะใช้อิทธิพลต่อสมาชิกขององค์การเพื่อให้กระทำหรือเว้นการกระทำหรือแสดงบทบาทตามที่

กำหนด ในแต่ละสถานการณ์ผู้นำจะใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือกันทำงาน ในองค์การทั่วไปผู้ที่ไม่เป็นทางการมักคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกเป็นอันดับแรก ส่วนผู้นำที่เป็นทางการนอกจากจะคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ตามแล้วยังต้องคำนึงถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความแตกต่างของผู้นำทั้งสองประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน แต่ขึ้นอยู่กับขอบเขตของบทบาทของแต่ละคน ซึ่งหมายความว่า ไม่ว่าใครจะทำงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ใดก็สามารถแสดงภาวะผู้นำได้หากบุคคลนั้นแสดงบทบาทการนำ และมีผู้ทำตามการนำของเขา

ในทุกองค์การ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ และการสังเกต ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (authority) ความมีบารมี (prestige) หรือพลังอำนาจ (power) อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยลำพัง ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด สิ่งที่ผู้นำต้องการ คือ ความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ จึงมีคำกล่าวทางการบริหารที่ว่า “ผู้บริหารที่เดินนำหน้า คือ ผู้นำแห่งความหวัง ผู้บริหารที่ชอบผลกหลัง คือ ผู้บริหารที่หย่อนสมรรถภาพ” (The poor manager drives; the good manager leads)

การบริหารองค์การในปัจจุบัน มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างขององค์การที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้โดยไม่ล้ม มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาขององค์การนั้น

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (leader) กับภาวะผู้นำ (leadership) มีความหมายแตกต่างกัน ผู้นำอาจเป็นคำที่เกิดในยุคหลัง ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงความเป็นผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น Oxford English Dictionary ได้ชี้ให้เห็นว่าคำว่า Leader มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. 1300 แต่คำว่า Leadership เพิ่งจะมีประมาณปี ค.ศ. 1800 อย่างไรก็ตามการศึกษาการเป็นผู้นำนั้นมีมานานแล้ว เช่น ในหนังสือ Republic ซึ่ง Plato (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ , 2525, หน้า 3) ได้พยายามอธิบายคุณลักษณะของบุคคลที่เป็น Philosopher-king ซึ่งก็ทำหน้าที่เป็นผู้นำนั่นเอง

กิติ ดยัคคานนท์ (2530 หน้า 12) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือทางชั่ว ซึ่งได้สอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536ค, หน้า 8) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง

และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือ ชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

Halpin (1966, pp. 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในองค์การมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Fiedler (1967, p. 8) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม

Dejnozka (1983, p. 94) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Bennis and Nanus (1985, p. 215) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

ภาวะผู้นำ เป็นคำศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกัน แม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรม เช่น New Webster's Dictionary of the English Language (Bergquist, 1981, p. 851) ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำหน้าที่ของผู้นำหรือการชี้นำของผู้นำ และความหมายในการนำของผู้นำ ส่วน Hornby, Cowle, and Lewis (1993, p. 708) ระบุในพจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำ และกลุ่มของผู้นำ

เชิรชัช เอี่ยมวรมะ (2536, หน้า 821-822) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การนำ เจ้าหน้าที่ฝ่ายนำ หรือความสามารถในการนำ

อย่างไรก็ดี การให้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการมีความแตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็น และการนำไปใช้ ดังนี้

Bennis (1959, p. 259) ให้ความหมายของภาวะการเป็นผู้นำว่า “เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์” เช่นเดียวกับ

Davis (1967, p. 96) ได้กล่าวว่า “ภาวะการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น” ขณะเดียวกัน Jaco (1982, p. 315) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า “ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นทั้งกระบวนการ และคุณสมบัติกระบวนการของภาวะการเป็นผู้นำก็คือ การใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวก และประสานงานกิจการต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้ตั้งไว้ คุณสมบัติของภาวะการเป็นผู้นำจะเป็นรองจากลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ”

Hemphill and Coons (1957, p. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลเมื่อทำหน้าที่สั่งการให้กลุ่มทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Fiedler and Chemers (1974, p. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับ การใช้อิทธิพล และอำนาจ

Morphet, Johns, and Reller (1967, p. 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลที่มีต่อการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่งโดยผู้ที่ถูกกระทำเต็มใจร่วมมือยอมรับอิทธิพลนั้น ๆ

Stogdill (1974, p. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมาย

Janda (1960, p. 358) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในกลุ่มรับรู้ว่ามีสมาชิกคนหนึ่งมีสิทธิที่จะกำหนดแบบแผน พฤติกรรมของมวลสมาชิก

Boles and Davenport (1975, pp. 154-155) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

Jacobs (1970, p. 232) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ

Hollander (1978, pp. 1-4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ มิได้หมายถึง ตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีการภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่

เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพล และผู้รับแรงของอิทธิพล แต่ไม่ได้หมายความว่าอิทธิพล จะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้

Katz and Kahn (1978, p. 528) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าว หรือการมีอิทธิพลที่สูงกว่าอิทธิพลที่ใช้เป็นกลไกในการบริหารงานที่เป็นกิจวัตรขององค์กร

Trewatha and Newport (1982, p. 384) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ในทัศนะนี้ กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์กร เพราะเหตุ ว่าในบางครั้งความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทาง ตรงกันข้ามบางครั้งความขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์กร และอาจมีผลต่อ ความอยู่รอดขององค์กร

Bennis and Nanus (1985, pp. 2-3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์กรเป็นอย่างมากเพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา และสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ทิศทาง นั้นได้

Campbell, Corbally, and Nystrand (1983, p. 142) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่ง บุคคลแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์เฉพาะบางอย่าง

Green (1988, p. 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตาม องค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วยผู้นำ ผู้ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม

Dejnozka (1983, p. 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การบูรณาการบุคคล วัตถุประสงค์ และ ความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจ ของสมาชิกในกลุ่มที่จะถูกนำขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนบุคคลของผู้นำ

Koontz and Wehrich (1988, pp. 437-438) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรืออิทธิพล (influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่าง ที่สุด อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้วการที่ ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตาม ทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่เป็นผู้ที่ขอบอยู่ ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดันหรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่มคอยทำ หน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้าอีกทั้งคอยสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงาน จนบรรลุเป้าหมาย เปรียบเช่นการทำหน้าที่ของวาทยากรหรือผู้อำนวยการเพลงแห่งดนตรี และการ

พิสูจน์ว่าวาทกรรมมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดย่อมสังเกตหรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีที่วงดนตรีวงนั้นบรรเลง ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการโน้มน้าวจากจิตใจผู้อื่นเพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการกระตุ้นแตกต่างกัน ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

Sergiovanni and Moore (1989, p. 213) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเคลื่อนที่คล่อมมุงใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

Yukl (1989, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่ม และวัฒนธรรมของกลุ่ม

Bovee (1993, p. 468) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้น และใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การกระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และวัฒนธรรมขององค์การ

Daft (1994, p. 478) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็ผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ต้องมีทั้งคนซึ่งได้แก่ ผู้นำกับผู้ตามการโน้มน้าวหรืออิทธิพล และเป้าหมายขององค์การ

แนวคิดภาวะผู้นำของ Ulrich

Ulrich (1996, p. 209) เป็นนักการพัฒนารองการจัดการองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ และดำรงตำแหน่ง ศาสตราจารย์ทางด้านบริหารธุรกิจประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยได้ให้แนวความคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนเพราะภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์เกี่ยวข้องกับทั้งความเปลี่ยนแปลง และความมีเสถียรภาพเป็นทั้งเรื่องส่วนตัว และความสัมพันธ์กับผู้อื่น และผู้นำยังเป็นผู้ กำหนดวิสัยทัศน์ และส่งผลให้เกิดการกระทำในการบริหารองค์กร

Ulrich (1996, p. 216) จึงได้นำเสนอแบบจำลองความคิดของผู้นำใน Leadership Charge = Credibility x Capability ที่จะเข้าถึงความเข้าใจของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่มีประโยชน์ต่อผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว และความสามารถในการบริหารองค์กร

ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การเปลี่ยนความมุ่งมั่นให้เป็นการกระทำ ความมุ่งมั่นมีหลายรูปแบบ: กลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ การคาดการณ์ และการวางแผน ดังนั้นภาวะผู้นำตามแนวคิด Ulrich (1996, p. 210) จึงต้องสร้างความมุ่งมั่น ความมุ่งมั่นที่จะประสบผลสำเร็จควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มุ่งเน้นที่อนาคตโดยทำให้เห็นภาพลักษณ์ของภาวะผู้นำองค์กร
2. ต้องมีการประสานความร่วมมือที่เป็นเครือข่ายของบริษัท ทั้งผู้จำหน่าย ลูกค้า และพนักงาน มากกว่าที่จะดูแลความเป็นไปภายในบริษัท
3. ต้องสร้างพลัง และความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในการทำงาน
4. ผูกมัดพนักงานทั้งใจ (อารมณ์) สมอง (ความรู้ความเข้าใจ) และร่างกาย (การปฏิบัติ)

ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนความมุ่งมั่นให้เป็นการกระทำภายในบริษัท (Ulrich, 1996, p. 212) เช่น The Real Heroes of Business and Not a CEO Among Them โดย Fromm and Schlesinger (1993) และ Winning the Service Game โดย Schneider and Brown (1995) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ได้สร้างความน่าเชื่อถือในธุรกิจควรจะทำกรเปลี่ยนความมุ่งมั่นให้เป็นการกระทำในชีวิตประจำวัน และเป็นผู้นำที่ใส่ใจในพนักงาน และลูกค้า

Ulrich (1996, p. 213) ยังได้กล่าวต่อไปอีกว่า ภาวะผู้นำมักจะถูกตีกรอบให้เป็นเหตุการณ์เดียว เช่น ภาวะผู้นำของการประชุมในสำนักงาน วิดีโอ การวางแผนกลยุทธ์ หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์เพราะเหตุการณ์เดียวที่เกิดขึ้นจะต้องแทนที่ด้วยกระบวนการที่ต่อเนื่อง แทนที่จะจัดประชุมกันในห้อง อภิปราย และตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ดังนั้น ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการกระทำที่เป็นจริง ในสถานที่ที่เป็นจริง เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้กับ General Electric ที่ใช้ชื่อว่า “Workout” พวกเขาต้องมีความเชี่ยวชาญเรื่องศิลปะการมัดใจพนักงาน และการตัดสินใจในการประชุมพนักงานรวมถึงการตรวจสอบการทำงาน และมีการสื่อสารอย่างเป็นกันเองในทุกสถานการณ์

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำจะมีสัญลักษณ์บ่งบอกที่สำคัญ คือ ความน่าเชื่อถือ และให้คำมั่นสัญญาที่สามารถทำได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นรากฐานของภาวะผู้นำ ในโลกที่ต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น ภาวะผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์มากกว่าคำมั่นถึงผลลัพธ์ของแต่ละคน ผู้นำจะต้องมีความเชี่ยวชาญในศิลปะของการจัดตั้งทีมงาน และเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม ดังนั้น ความสำเร็จในอนาคตจะมาจากการแบ่งปันทรัพยากร และเรียนรู้ที่จะมองข้ามความทะเยอทะยานส่วนตัวเพื่อทีมงาน ผู้นำ

ที่เรียนรู้จะทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าสั่งการออกมาเป็นคำสั่งซึ่งจะมองที่คุณค่าของความสำเร็จของทีม แต่ภาวะผู้นำจะต้องมีความชำนาญในการทำงานเป็นทีม พวกเขาจะต้องเข้าใจที่จะทำงานร่วมกัน เพราะไม่มีใครคนใดคนหนึ่งที่จะเป็นแหล่งข้อมูลที่หลากหลายที่จำเป็นในการตัดสินใจ ดังนั้น ความหลากหลายจะได้มาจากทีม ซึ่งประกอบด้วยแต่ละคนที่มีความชำนาญที่แตกต่างกันไป ซึ่งจะกลายเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

Ulrich (1996, pp. 213-214) ได้แสดงทัศนคติว่า ผู้นำต้องเปลี่ยนจากนักแก้ปัญหาเป็นนักบุกเบิก ผู้นำในแบบดั้งเดิมได้รับการสอนมาให้เป็นผู้แก้ปัญหา กำหนดจุดหมายที่จะมุ่งไปด้วยปัจจัยภายนอก เช่น ผลการดำเนินงานทางการเงินหรือส่วนแบ่งตลาดที่ได้รับ และต้องมั่นใจว่าทุกก้าวที่ไปยังจุดหมายมีข้อมูลรายละเอียดเพียบพร้อมก่อนที่จะก้าวไปในอนาคต เนื่องจากมีความเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด จุดหมายไม่มีความแน่นอน ผู้นำต้องวางเส้นทาง และก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจว่าพวกเขาจะสามารถทำให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องได้ ผู้นำเหล่านี้เปรียบเสมือนนักบุกเบิกที่มุ่งหน้าไปทางตะวันตก โดยมีสถานที่ที่ไม่ปรากฏแน่ชัดเป็นผลลัพธ์ แต่อาศัยความมั่นใจว่าทิศทางที่พวกเขา มุ่งหน้าไปนั้นถูกต้อง ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นนักบุกเบิกที่กล้าเสี่ยง สร้างหนทางใหม่ ๆ วางรูปแบบวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาเดิม ๆ และมีค่านิยม และความเชื่ออย่างแรงกล้าที่จะผลักดันให้เกิดการกระทำในโลกแบบดั้งเดิมของความคิดแบบภาวะผู้นำถูกผูกมัดโดยคำตอบที่ถูกต้อง ทักษะทางภาวะผู้นำถูกจัดระเบียบมาแล้วให้แต่ละคนมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะใช้ชีวิต และทนต่อความขัดแย้งได้ ผู้นำถูกคาดหวังให้สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า และพนักงาน เพื่อลดต้นทุน และทำให้ธุรกิจเติบโต การประดิษฐ์คิดค้นสินค้าใหม่ ๆ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้สินค้าเดิม ตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่น และตอบสนองต่อสภาวะการณ์ของโลก จัดรูปแบบวิสัยทัศน์ และสร้างการกระทำ การเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อผู้รักษาผลประโยชน์หลาย ๆ ฝ่าย และจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นความท้าทายใหม่ของผู้นำในอนาคต

Ulrich (1996, p. 215) ได้กำหนดเงื่อนไขของภาวะผู้นำ ความน่าเชื่อถือ และความสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่จะบรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนความมุ่งมั่นให้เป็นการกระทำนั้น มาจากแนวคิดความน่าเชื่อถือ และความสามารถ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องมีความน่าเชื่อถือได้เป็นส่วนตัว ผู้นำที่น่าเชื่อถือนี้อุปนิสัยส่วนตัว ค่านิยม บุคลิกลักษณะ และความสามารถที่จะก่อให้เกิดความไว้วางใจ และพันธะผูกพันจากคนที่อยู่ในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม การเป็นเพียงผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือเพียงอย่างเดียวจะไม่มีผลสำคัญเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำในอนาคต เพราะว่าความผูกพันนับถือส่วนตัวนั้น ไม่สามารถคำนวณภาวะผู้นำได้ ผู้นำบางคนมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการระดมทรัพยากร ตั้งวิสัยทัศน์ ออกแบบระบบปรับกระบวนการการบริหาร และสร้างความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ดังนั้น จึงก่อให้เกิด

ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แต่ถ้าหากพวกเขาเหล่านั้นไม่ได้สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ตนเองแล้ว พวกเขาจะประสบความล้มเหลวได้ เพราะพวกเขาไม่สามารถสร้างข้อผูกมัดทางจิตใจ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในยุคของสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Ulrich (1996, p. 215) ได้กล่าวว่า การวัดคุณภาพของภาวะผู้นำใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือ (credibility) และด้านความสามารถ (capability) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ

1. ด้านความน่าเชื่อถือ (credibility) หมายถึง การวัดคุณภาพของภาวะผู้นำโดยผู้ร่วมงานจะมีความเชื่อถือต่อผู้นำได้ผู้ร่วมงานจะต้องหมายถึง การให้ความเคารพ ชื่นชม และมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับผู้นำ

2. ด้านความสามารถ (capability) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสามารถที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถตรวจสอบได้โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

ตินปรัชญพฤทธิ (2536, หน้า 226) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2536, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึง รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2540, หน้า 18-19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่พึงปรารถนาอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้นองค์ประกอบของภาวะผู้นำจึง ได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการ และวิธีการ สิ่งที่จะทำ และสถานการณ์

อานันท์ ปันยารชุน (2540, หน้า 37-39) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้น้อยอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้ มาจากการอุปโลกน์หรือแต่งตั้งตนเอง แต่ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ได้แก่ ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมผู้นำ ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ แต่ต้องพูดในสิ่งที่จริง ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิด และการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะต้องคิดแบบที่ละก้าวแต่ต้องคิดครบทั้งกระบวนการ และรู้จักคาดคะเน ความเป็นนักวิชาการรู้จักหาความรู้ และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

ลิปพนนท์ เกตุทัต (2540, หน้า 43-45) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทางจริยธรรม อดทน บริหารจัดการเป็น คัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และเคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร

ประเวศ ะสี (2540, หน้า 53-57) กล่าวว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า และผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน ลักษณะของภาวะผู้นำ คือ ฉลาด เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม เป็นคนติดต่อ สื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2540, หน้า 96) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีทั้งสิ่งที่ติดตัวมาหรือที่เรียกว่า แว สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ค่อย ๆ บั๊นปรุงเต่งขึ้นมา และสิ่งที่เกิดจากการฝึกรวมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการเป็นส่วนประกอบ คือ สภาพจิตใจมั่นคง มีความเมตตากรุณา มีเจตคติมุ่งไปข้างหน้า สร้างสรรค์หาทางแก้ไข มีความสามารถด้านการพูด และการแสดงออก เอาจริงเอาจัง และมีผลงาน

จากความหมายที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (interpersonal influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำพบว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และการบริหารเป็นสำคัญ ดังนั้น จึงขอทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำ และผู้บริหาร เพราะ 2 คำนี้มีความหมายต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารเป็นตำแหน่งทางการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์กร แต่ละคนอาจแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้ตามตำแหน่งในองค์กร ผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารหลาย ๆ คน อาจไม่ได้เป็นผู้นำเนื่องจากไม่ได้แสดงบทบาทผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงปรากฏใน 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์กร และภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (informal leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

เนื่องจากมีทักษะเฉพาะ (special skill) สอดคล้องกับความต้องการของผู้ขึ้น อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำทั้งสองต่างก็มีความสำคัญต่อองค์กร

ตามที่กล่าวมาข้างต้น ภาวะการเป็นผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างภาพลักษณ์ของสภาพที่ปรารถนาในอนาคตซึ่งต้องมีการผนึกรวมเอาสมาชิกขององค์กรทุกคน เข้าด้วยกัน ดังนั้น ภาวะการเป็นผู้นำที่ผู้นำมี จึงต่างไปจากผู้บริหารซึ่งใช้อำนาจหน้าที่ และปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวันตามระเบียบปฏิบัติขององค์กร ตรงกันข้าม ผู้นำจะแสวงหาความยินยอมจากผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ โดยมุ่งสู่เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เกี่ยวกับเรื่องนี้ Bennis, Benne, and Chin (1976, p. 15) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ผู้นำจะต้องเป็นสถาปนิกทางสังคม (a social architect) ซึ่งศึกษา และแต่งรูปแบบของสิ่งที่เรียกว่า วัฒนธรรมของงาน (culture of work) อันมีลักษณะเป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ และยากที่จะมองเห็น แต่ก็มีความสำคัญโดยมีอิทธิพลเหนือวิถีทางการกระทำของบุคคล รวมตลอดถึงเรื่องคุณค่า (values) และปทัสถาน (norms) ซึ่งจะซึมซับเข้าไปในตัวบุคคล และกลุ่มอย่างลึกซึ้ง”

อย่างไรก็ตาม ภาวะการเป็นผู้นำนั้นถือกันว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการมิใช่ครอบคลุมเรื่องทั้งหมดของการบริหาร ส่วนการบริหารนั้นเป็นเรื่องที่มีขอบเขตกว้างขวางมากกว่า อาทิ นักบริหารต้องวางแผน จัดองค์กร และอื่น ๆ แต่ในเรื่องการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของการนำหรือการทำให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามที่เขาประสงค์ แต่ทั้งนี้ ก็ได้เป็นการประกันว่าเขากำลังเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผู้นำอาจนำกลุ่มได้ แต่เขาอาจจะไม่สามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปในทิศทางที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรเป็นผลได้ ทั้งนี้ เพราะผู้นำคนนั้นอาจจะยังอ่อนในเรื่องการบริหาร เช่น ยังวางแผนไม่ได้ดี เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม นักบริหารอาจเป็นผู้นำที่อ่อน แต่เก่งในเรื่องการบริหารด้านอื่นก็ได้ เช่นเดียวกับคำว่า ผู้นำกับนักบริหารที่ก็มีไม่บุคคลเดียวกันก็ได้

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมาตรวัดตัวแปรประสิทธิผลของผู้นำ

มาตรวัดตัวแปรประสิทธิผลของผู้นำสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (effectiveness) ความสามารถของผู้นำสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บริหารระดับสูงได้เป็นอย่างดี ปฏิบัติงานได้ตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร เช่นเดียวกับการส่งเสริมให้หน่วยงานทั้งหมดเกิดการผลิตผลงาน (Bass & Avolio, 1997, p. 310) ในสามทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของผู้นำ (Fiedler, 1967; House, 1971; Howell & Dorfman, 1981; Shamir & Howell, 1999; Wofford & Liska, 1993; Yukl, 1998)

การวิจัยผู้นำแบบปฏิรูป และทฤษฎีการมุ่งไปที่ความหลากหลายของสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำที่ครอบคลุมถึงทฤษฎีเหล่านี้ ความสัมพันธ์ของผู้นำกลุ่ม โครงสร้างงาน (task structure) อำนาจของผู้นำ ระดับความสามารถของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกควบคุม เผด็จการของผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามการเข้าใจถึงเป้าหมายของความแตกต่างของผู้นำในแต่ละสถานการณ์

Hoy and Miskel (1991, p. 169) ได้สรุปการศึกษาของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยมิชิแกนไว้ดังนี้

1. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเชื่อว่าเป็นการสนับสนุนเพิ่มความภูมิใจ และเกียรติยศของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ชอบที่จะนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยกลุ่มมากกว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งตามลำพัง รวมทั้งการตัดสินใจตรงกันข้ามกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่จะตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงาน ได้ค่อนข้างสูง กว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย

2. ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (satisfaction) มีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันไป โดยบางท่านได้อธิบายความหมายจากสาเหตุแห่งการเกิดความพึงพอใจในการทำงาน นักวิชาการบางท่านจะเน้นผลที่ได้รับจากความพึงพอใจในการทำงาน

Sherry and Morse (1995) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลงได้ ถ้ามีความตึงเครียดมากก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ และความตึงเครียดนี้ มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ ถ้าต้องการมากก็จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง แต่ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนองความตึงเครียดก็ลดลงหรือหมดไปก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ในขณะที่ Blum and Naylor (1968, p. 364) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลมาจากงาน และปัจจัยต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง การยอมรับในความสามารถ ความเหมาะสมของปริมาณงาน มิตรภาพ ความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และอื่น ๆ แต่ในทัศนคติต่องาน และความพึงพอใจในการทำงานมาใช้ทดแทนกันได้ทัศนคติไม่ใช่ความพึงพอใจ แม้ว่าจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจก็ตาม แต่ทัศนคติจะหมายถึงความพร้อมที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากความหมายของนักวิชาการจะเห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ปัจจัยในการทำงาน ความต้องการเป็นสำคัญ โดยสรุปแล้ว ความ พึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน (สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าจ้าง รายได้ การได้รับความยก

ข่องนับถือ ความเหมาะสมในปริมาณงาน และปัจจัยอื่น ๆ) ได้ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งร่างกาย และจิตใจ จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติทางบวกต่อการทำงาน แต่เมื่อเกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ก็จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แต่ในทางตรงข้าม หากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าวแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติในทางลบ และเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติที่คงอยู่กับงาน ทัศนคติถูกพัฒนาขึ้นจากการมองจากงานของเขาเหล่านั้น (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991, pp. 490) ดังนั้นการศึกษาถึงความเข้าไปได้ในความเข้าใจในทัศนคติต่อผลงานของเขา พฤติกรรมรูปแบบของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่กล่าวมานี้ คือความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานมีระดับสูงขึ้นในกรอบของการทำงาน Fleishman (1953, p. 4) และคณะศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ที่แยกการวัดพฤติกรรมออกเป็น 2 รูปแบบ ในการวัดพฤติกรรมของผู้นำคือการคำนึงถึงตนเอง และรูปแบบของผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น จะรวมพฤติกรรมของผู้นำในองค์การ Fleishman (1953, p. 4) ผู้นำจะแนะนำการทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น จะรวมถึงการมีมิตรภาพ และการยำเกรงระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา (Fleishman, 1953)

Holdnak, Harsh, and Bushardt (1993, p. 21) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงาน เขาพบว่า ความสัมพันธ์เชิง-บวกระหว่าง การคำนึงถึงผู้อื่น และความพึงพอใจในงาน เสนอให้ผู้นำได้ใช้การเป็นผู้นำแบบการคำนึงถึงผู้อื่น เป็นผลกระทบในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และได้พบว่า ความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างการคำนึงถึงตนเอง และความ พึงพอใจในงานผู้นำที่ใช้การคำนึงถึงตนเองจะทำให้ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงได้

การค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาศึกษา และความพึงพอใจในงานมีความไม่สอดคล้องกัน นักวิจัยได้ค้นพบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างการศึกษาศึกษา และความพึงพอใจในงาน (Burriss, 1983, p. 454; Glenn & Weaver, 1982, p. 46) ในทางตรงกันข้ามมีการเสนอแนะอื่น ๆ ถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการศึกษาศึกษา และความพึงพอใจในงาน (Augustine, Mueller, & Price, 1993, p. 1007; Mottaz, 1984, p. 986) ถึงจะเป็นเช่นนี้ก็ตามมีการศึกษาหลายสิ่งที่จะแสดงถึงความสัมพันธ์ไม่มาก หรือไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาศึกษา และความพึงพอใจในงาน (Augustine et al., 1993, p. 1007; Ziffane, 1994, p. 137)

3. การทุ่มเทในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (extra effort) การจูงใจมาจากสิ่งกระตุ้นที่มาจากภายนอก “ความพยายามที่มากขึ้น” เป็นส่วนหนึ่งในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นคือ

ความพยายามที่เกิดจากแรงบันดาลใจ โดยผู้นำเพียงคนเดียว (Bass & Avolio, 1993, p. 72) ข้อตกลงในคุณภาพจะสะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งไปที่ปัจเจกบุคคลที่เกี่ยวกับคุณภาพของผลลัพธ์ที่ออกมา และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของขบวนการใหม่ ๆ ถึงแม้ว่าแนวความคิดจะใกล้เคียงกันกับความพยายามที่มากกว่า ข้อเสนอแนะถึงคุณภาพ จะสะท้อนถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจที่ไม่คำนึงถึงผลลัพธ์แห่งความสำเร็จขององค์กร โดยมีแรงบันดาลใจจากผู้นำ (Beal & Yasai-Ardekani, 2000, p. 734)

การศึกษา “แรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชา” ที่เกี่ยวกับผู้นำเชิงบริหาร โดยได้พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ถูกครอบงำมากกว่าที่จะมีความมั่นใจในตนเอง ผู้ปฏิบัติงานเป็นเวลานานจะมีความสำคัญ และความเชื่อถือในผู้นำ และมีสมรรถนะในการทำงานสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้การนำของผู้ที่มีบริหาร ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำต้องทำหน้าที่จูงใจผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นพื้นฐานของผู้บริหารที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับความเชื่อแต่ก่อนนี้ แบบจำลองของทฤษฎีส่วนใหญ่ ในการศึกษา การดำเนินงานของเจ้าของกิจการ โดยเน้นที่การจูงใจที่เป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญ ในการประสบความสำเร็จในธุรกิจขนาดเล็ก (Cragg & King, 1998; Herron & Robinson, 1993; Hollenbeck & Whitener, 1988; Naffziger, Hornsby, & Kuratko, 1994) สิ่งที่สำคัญในการจูงใจต้องมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชา และรวมถึงการเต็มใจที่จะศึกษาถึงความประสบความสำเร็จที่อยู่เหนือการกล่าวถึงวิสัยทัศน์ และเกิดภาวะแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ความสำคัญของงาน และทำให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นการกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาโดยให้การช่วยเหลือ หรือสนับสนุนเป็นความพยายามที่จะเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น

ผู้บริหารงานส่วนมาก จะเชื่อในการจูงใจในการให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงานด้วยเงิน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง การเชื่อถือสิ่งอื่น ๆ ถ้าสามารถจะเชื่อมต่อการจ่ายเพื่อสมรรถนะ และประสิทธิภาพให้สูงขึ้น ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะใช้รางวัล และเงินเป็นตัวกระตุ้นหรือด้วยวิธีการใดๆ ก็ตามมักจะเชื่อมต่อการสมรรถนะของงาน แต่มักจะมีอุปสรรคบ่อยครั้งที่จะให้รางวัลกับสมรรถนะขององค์กร และการควบคุมนโยบายที่จำกัดของรางวัลจากการมีส่วนร่วมกับสมรรถนะของงาน

โดยทั่วไป เงินเป็นรากฐานของปัจจัยในการขับเคลื่อนการทำงานของคนงานเป็นส่วนใหญ่ (Maslow, 1954, p. 424; Alderfer, 1969, p. 142) อย่างไรก็ตามปัจจัยอื่น ๆ ที่มีโอกาสพัฒนาเป็นแรงขับเคลื่อนในการทำงาน โดยการสนับสนุนขององค์กร และการประสานความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่สำคัญด้วยเหมือนกัน (Herzberg, 1968, p. 56)

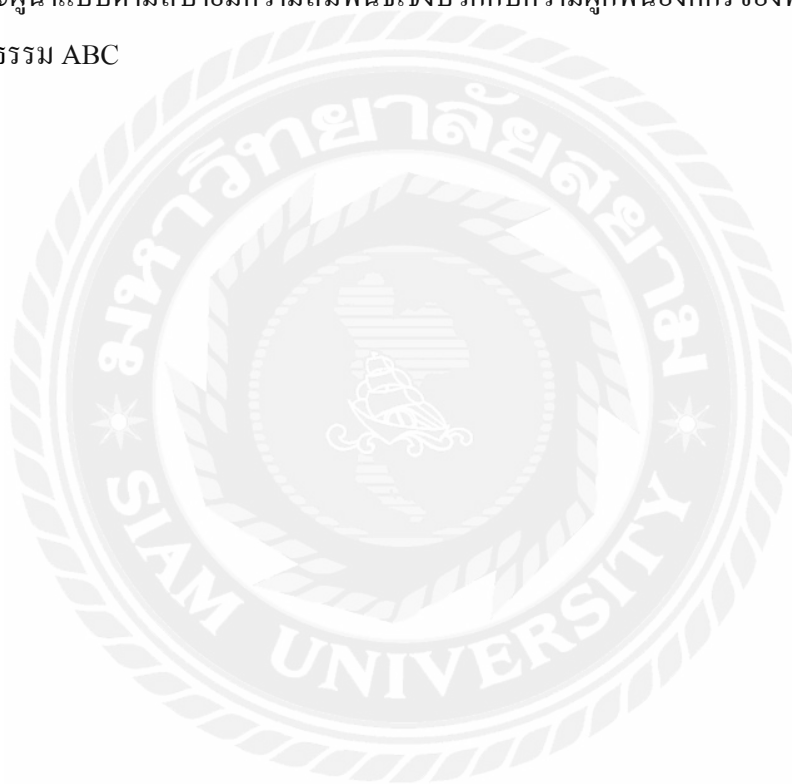
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

น้ำทิพย์ แซ่เฮ็ง (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร:กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุต่ำกว่า 30 ปีมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงาน 3-4 ปีมีความเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.78 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย เป็น 3.48 ผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรรวม มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.70 และพบว่า บุคลากรที่มีอายุระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ปัจจัยภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ณัฐชัย เสวตโชติธนพงษ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า : คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในสังกัด จังหวัดสมุทรปราการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ รองลงมาคือ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารงาน และคุณลักษณะผู้นำด้านความเป็นผู้นำตามลำดับ ส่วนความผูกพันต่อองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดอันดับแรกคือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพองค์กร รองลงมาคือ ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับในองค์กรและด้านความเต็มใจทุ่มเทเพื่อองค์กรตามลำดับ และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ธีรภัทรวานิชพิทักษ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ร่วมเจริญพัฒนาจำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า พนักงานที่มีเพศสถานภาพสมรส และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุ 36-45 ปีมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-35 ปี ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

มธมนต์แคเทอร์เรนซิค (2554) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำบารมีและผู้นำแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรทั้งสามด้านคือด้านความเชื่อมั่นและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเททำงานให้กับองค์กร และด้านความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำประชาธิปไตย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันองค์กรด้านความทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ” ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็น พนักงานองค์กรเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

เป็นวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Cluster Sampling) โดยการใช้เขตพื้นที่การปกครองในการกำหนดจำนวนตัวอย่าง ซึ่งกรุงเทพมหานครมีเขตปกครองทั้งสิ้น 50 เขต และมีบริษัทเอกชนต่างๆ กระจายอยู่ โดยกำหนดความเชื่อมั่นของกลุ่มตัวอย่างให้มีค่าเท่ากับร้อยละ 95 ใช้การคำนวณขนาดตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนโดยใช้สูตรการคำนวณดังนี้ (กัลยาวิชย์บัญชา, 2551 หน้า 14)

$$n = \frac{Z^2}{4E^2}$$

เมื่อ

n = ขนาดตัวอย่าง

E = ความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า

Z = ค่าปกติมาตรฐานที่ได้จากตารางแจกแจงปกติมาตรฐาน

โดยที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ค่า Z เท่ากับ 1.96

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าตามสูตร} \quad n &= \frac{1.96}{4(0.05)^2} \\ n &= 384.16 \end{aligned}$$

จากการคำนวณขนาดตัวอย่างเท่ากับ 384.16 ตัวอย่างเนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนดังนั้นเพื่อความสะดวกในการคำนวณจึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงทำการสุ่มตัวอย่างจากแต่ละเขตจำนวน 8 ตัวอย่าง จาก 50 เขต รวมเป็นจำนวน 400 ตัวอย่าง โดยเลือกสุ่มตัวอย่างจากพนักงานบริษัทเอกชนใน 50 เขต เท่าๆ กัน โดยใช้แจกแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจนครบจำนวนที่ต้องการ

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

- 1) ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดต่างๆจากหนังสือเอกสารทางวิชาการทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชน
- 2) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากหนังสือวิธีการวิจัย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนบุคคลและ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครให้ครอบคลุมเนื้อหาในด้านต่างๆ
- 3) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา
- 4) ร่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา
- 5) ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
- 6) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์

3.2.2 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) เรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ของพนักงานองค์กรเอกชน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสถานภาพ การสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมายถูกต้องตามตัวเลือกที่กำหนดไว้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครประกอบด้วยด้านต่างๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย
2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม
3. คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ
4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน
6. คุณลักษณะทางสังคม

เป็นคำถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในรูปแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ที่มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับมีการให้คะแนนความสำคัญดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามแนวทางของ Best. (1978 : 174) ดังนี้

- 1.00-1.49 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 1.50-2.49 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 2.50-3.49 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 3.50-4.49 หมายถึง เห็นด้วย
- 4.50-5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับ ความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

เป็นคำถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในรูปแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ที่มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับมีการให้คะแนนความคิดเห็นดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามแนวทางของ Best (1978 : 174) ดังนี้

- 1.00-1.49 หมายถึงมีระดับความความผูกพันในองค์กรต่ำที่สุด
- 1.50-2.49 หมายถึงมีระดับความความผูกพันในองค์กรต่ำ
- 2.50-3.49 หมายถึงมีระดับความความผูกพันในองค์กรปานกลาง
- 3.50-4.49 หมายถึงมีระดับความความผูกพันในองค์กรสูง
- 4.50-5.00 หมายถึงมีระดับความความผูกพันในองค์กรสูงที่สุด

2.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาภาษาที่ใช้และให้ข้อเสนอแนะแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
- 2) นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) พร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนแล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในส่วนที่เป็นมาตรวัดเจตคติ (แบบลิเคิร์ต) ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาคซึ่งผลการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาได้เท่ากับ 0.931

ตารางที่ 3.1 หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค(Cronbach's Alpha Coefficiency)

Case Processing Summary			
		N	%
Cased	Valid	30	100.0
	Excluded*	0	0
Total		30	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.931	36

โดยค่าความเชื่อมั่นดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ จึงนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล เพื่อขอความเห็นชอบและทำการจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวิจัย

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นภาษาไทยจำนวน 400 ชุด หลังจากนั้นก็ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามให้ พนักงานองค์การเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 400คน โดยแจกแบบตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง
3. จัดเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองภายใน 60 วัน

4. สามารถรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาจนครบ400ชุด
5. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถาม
6. จัดหมวดหมู่ของข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ทางสถิติ

3.4การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง ในการตอบแบบสอบถาม แล้วนำมาคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์และถูกต้อง เพื่อนำ ข้อมูลมาประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยวิธีทางสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาใช้สถิติความถี่ (Frequency) การหาค่าร้อยละ (Percentage) ในการนำเสนอข้อมูลพื้นฐานซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัย ส่วนบุคคล ของ พนักงาน องค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ(Percentage)

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation : S.D.)

1.3 ข้อมูลความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation : S.D.)

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

- ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

- ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541หน้า 40)

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ค่าผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

- ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)(ล้วน สายยศ และอังคณา,2540หน้า 53)

$$S = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$ แทน ค่าผลรวมของคะแนนแต่ละตัว ยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$ แทน ค่าผลรวมของคะแนนทั้งหมด ยกกำลังสอง

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

การทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรเพศที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร , สถิติ F-Test (One Way ANOVA) ในการทดสอบความแตกต่างของตัวแปร อายุระดับการศึกษาสถานภาพ การสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รวมถึงคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง “ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

4.1 ส่วนที่ 1 สถิติเชิงพรรณนา

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูล ลักษณะ ประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1.) เพศ 2.) อายุ 3.) ระดับศึกษา 4.) สถานภาพสมรส 5.) รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและ 6.) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยแจกแจงจำนวนและค่าร้อยละ

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ได้แก่ 1.) คุณลักษณะทางร่างกาย 2.) คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม 3.) คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ 4.) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 5.) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานและ 6.) คุณลักษณะทางสังคม โดยแจกแจงค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็น และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.1.3 การวิเคราะห์ ข้อมูลเกี่ยวกับ ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ได้แก่ 1.) ด้านความรู้สึกรู้สึกต่อองค์กร 2.) ด้านการคงอยู่ และ 3.) ด้านบรรทัดฐานทางสังคม โดยแจกแจงค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็น และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 ส่วนที่ 2 สถิติเชิงอนุมาน

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน เกี่ยวกับ ลักษณะ ประชากรศาสตร์ และคุณลักษณะ ผู้นำของ ผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อ ความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

4.1 ส่วนที่ 1 สถิติเชิงพรรณนา

4.1.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	187	46.75
หญิง	213	53.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 53.25 และเพศชาย จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 46.75ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	14	3.50
21-25 ปี	116	29.00
26-30 ปี	100	25.00
31-35ปี	91	22.75
36-40 ปี	43	10.75
มากกว่า 41 ปีขึ้นไป	36	9.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม อายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 21 – 25 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00อายุระหว่าง 26–30 ปีจำนวน 100คน คิดเป็นร้อยละ 25.00อายุระหว่าง 31 –35ปีจำนวน 91คน คิดเป็นร้อยละ 22.75อายุระหว่าง 36 –40 ปีจำนวน 43คน คิดเป็นร้อยละ 10.75 อายุมากกว่า 41 ปีขึ้นไปจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 และอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปีจำนวน 14คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	1.00
ปริญญาตรี	326	81.50
สูงกว่าปริญญาตรี	70	17.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 326 คน คิดเป็นร้อยละ 81.50 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพการสมรส

สถานภาพการสมรส	จำนวน	ร้อยละ
โสด	199	49.75
สมรส	192	48.00
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	9	2.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพการสมรสพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 49.75 สมรสจำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00 และหย่าร้าง/แยกกันอยู่จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	3	0.75
10,001 – 15,000 บาท	136	34.00
15,001 – 20,000 บาท	171	42.75
20,001 – 25,000 บาท	48	12.00
25,001 – 30,000 บาท	27	6.75
มากกว่า 30,001 บาทขึ้นไป	15	3.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 171คน คิดเป็นร้อยละ 42.75ระหว่าง 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 136คน คิดเป็นร้อยละ 34.00ระหว่าง 20,001 – 25,000 บาทจำนวน 48คน คิดเป็นร้อยละ 12.00ระหว่าง 25,001 – 30,000 บาท จำนวน 27คน คิดเป็นร้อยละ 6.75มากกว่า 30,001 บาทขึ้นไปจำนวน 15คน คิดเป็นร้อยละ 3.75และน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท จำนวน 3คน คิดเป็นร้อยละ 0.75 ตามลำดับ

ตารางที่ 4. 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	13	3.25
1–5 ปี	237	59.25
5 – 10 ปี	126	31.50
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	24	6.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1–5 ปีจำนวน 237คน คิดเป็นร้อยละ 59.25 ระยะเวลา 5 – 10 ปีจำนวน 126คน คิดเป็นร้อยละ 31.50 ระยะเวลา

มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 24คน คิดเป็นร้อยละ 6.00และระยะเวลา น้อยกว่า 1 ปีจำนวน 13คน คิดเป็นร้อยละ 3.25 ตามลำดับ

4.1.2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะทางร่างกาย

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร	ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย			
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารมีรูปร่างสง่างาม แข็งแรงสมบูรณ์ ทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย	4.07	0.640	เห็นด้วย	1
2. ผู้บริหารของท่านมีร่างกายที่แข็งแรง บริบูรณ์ อบอุ่นและทำให้ท่านอยากร่วมงานไปด้วยนานๆ	4.02	0.617	เห็นด้วย	2
3. ผู้บริหารของท่านมีสรีระร่างกายที่ดูน่าเคารพนับถือทำให้มีความสุขตาและมีความยินดีที่จะร่วมงานกับผู้บริหาร	3.87	0.756	เห็นด้วย	3
รวม	4.02	0.671	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4. 7 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านคุณลักษณะทางร่างกายโดยรวม มีความคิดเห็นคือ เห็นด้วย และมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับ 1 ผู้บริหารมีรูปร่างสง่างาม แข็งแรงสมบูรณ์ ทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย ($\bar{X} = 4.07$) อันดับ 2 ผู้บริหารของท่านมีร่างกายที่แข็งแรงบริบูรณ์ อบอุ่นและทำให้ท่านอยากร่วมงานไปด้วยนานๆ($\bar{X} = 4.02$) และอันดับ 3 ผู้บริหารของท่านมีสรีระร่างกายที่ดูน่าเคารพนับถือทำให้มีความสุขตาและมีความยินดีที่จะร่วมงานกับผู้บริหาร($\bar{X} = 3.87$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร	ด้านคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม			
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารของท่านมีภูมิหลังทางครอบครัวที่ดีและเป็นแบบอย่างที่น่าชื่นชมที่ท่านสามารถนำไปทำตามได้	4.21	0.488	เห็นด้วย	3
2. ผู้บริหารของท่านมีการศึกษาในระดับสูงเหมาะสมกับตำแหน่งและความรับผิดชอบในการนำพาท่านให้สามารถทำงานตามที่องค์กรคาดหวังได้	4.55	0.555	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
3. ผู้บริหารของท่านมีสถานภาพทางสังคมที่น่ายกย่องและเป็นที่น่าเชื่อถือ ทำให้ท่านสามารถบอกต่อใครๆ ได้ว่ามีผู้บริหารคนนี้อยู่ในองค์กรที่ท่านทำงาน	4.30	0.481	เห็นด้วย	2
4. ผู้บริหารของท่านมีภูมิหลังทางสังคมที่ดีสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ตนเองและเพื่อนร่วมงานได้	4.30	0.511	เห็นด้วย	2
รวม	4.34	0.509	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.8 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคมโดยรวม มีความคิดเห็นคือ เห็นด้วย และมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับ 1 ผู้บริหารของท่านมีการศึกษาในระดับสูงเหมาะสมกับตำแหน่งและความรับผิดชอบในการนำพาท่านให้สามารถทำงานตามที่องค์กรคาดหวังได้ ($\bar{X} = 4.55$) อันดับ 2 ผู้บริหารของท่านมีสถานภาพทางสังคมที่น่ายกย่องและเป็นที่น่าเชื่อถือ ทำให้ท่านสามารถบอกต่อใครๆ ได้ว่ามีผู้บริหารคนนี้อยู่ในองค์กรที่ท่านทำงาน และผู้บริหารของท่านมีภูมิหลังทางสังคมที่ดีสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ตนเองและเพื่อนร่วมงานได้ ($\bar{X} = 4.30$) และอันดับ 3 ผู้บริหารของท่านมีภูมิหลัง

ทางครอบครัวที่ดีและเป็นแบบอย่างที่น่าชื่นชมที่ท่านสามารถนำไปทำตามได้ ($\bar{X} = 4.21$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร	ด้านคุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ			
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารของท่านมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่นำพางค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างสำเร็จลุล่วง	4.22	0.494	เห็นด้วย	4
2. ผู้บริหารของท่านได้ใช้สติปัญญาและความสามารถในการนำทีมงานภายใต้การบังคับบัญชาให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.26	0.539	เห็นด้วย	3
3. ความรู้ความสามารถของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรทำให้ทุกคนในองค์กรมีความทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.38	0.507	เห็นด้วย	2
4. ผู้บริหารมีไหวพริบปฏิภาณในการแก้ปัญหาต่างๆ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	4.64	0.480	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
รวม	4.38	0.505	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4. 9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านคุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถโดยรวม มีความคิดเห็นคือ เห็นด้วย และมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับ 1 ผู้บริหารมีไหวพริบปฏิภาณในการแก้ปัญหาต่างๆ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.64$) อันดับ 2 ความรู้ความสามารถของผู้บริหารเป็นที่

ยอมรับของคนในองค์กรทำให้ทุกคนในองค์กรมีความทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.38$) อันดับ 3 ผู้บริหารของท่านได้ใช้สติปัญญาและความสามารถในการนำทีมงานภายใต้การบังคับบัญชาให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.26$) และอันดับ 4 ผู้บริหารของท่านมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสำเร็จลุล่วง ($\bar{X} = 4.22$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร	ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ			
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่สง่างาม และมีการวางตัวอย่างเหมาะสม	4.16	0.420	เห็นด้วย	2
2. บุคลิกภาพของผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนในองค์กรได้	4.09	0.357	เห็นด้วย	4
3. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดีแม้ในสถานการณ์ที่วิกฤติ	4.15	0.520	เห็นด้วย	3
4. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงานภายใต้บังคับบัญชาทุกคน	4.24	0.516	เห็นด้วย	1
รวม	4.16	0.453	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4. 10 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพโดยรวม มีความคิดเห็นคือ เห็นด้วย และมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับ 1 ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงานภายใต้บังคับบัญชาทุกคน ($\bar{X} = 4.24$) อันดับ 2 ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่สง่างาม และมีการวางตัวอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.16$) อันดับ 3 ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดีแม้ในสถานการณ์ที่วิกฤติ ($\bar{X} = 4.15$)

และอันดับ 4 พฤติภาพของผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนในองค์กรได้ ($\bar{X} = 4.09$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร	ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน			
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างแห่งความขยันหมั่นเพียร และการทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	4.53	0.499	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
2. ผู้บริหารของท่านมีความคิดริเริ่มงานใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรพัฒนาและเติบโตอย่างมั่นคง	4.33	0.472	เห็นด้วย	2
3. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่องาน และคำสั่งของตนเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น ผู้บริหารจะออกมาแสดงความรับผิดชอบอย่างทันทีทันใด	4.33	0.471	เห็นด้วย	2
4. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ และสามารถหาหนทางในการแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ให้การทำงานสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างเป็นปกติ	4.11	0.445	เห็นด้วย	3
รวม	4.33	0.472	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4. 11 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน โดยรวม มีความคิดเห็นคือ เห็นด้วย และมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับ 1 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างแห่งความขยันหมั่นเพียร และการทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.53$) อันดับ 2 ผู้บริหารของท่านมีความคิดริเริ่มงานใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรพัฒนาและเติบโตอย่างมั่นคงและผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่องาน และคำสั่งของตนเมื่อเกิดความ

ผิดพลาดขึ้นผู้บริหารจะออกมาแสดงความรับผิดชอบอย่างทันทีทั้งที่ ($\bar{X} = 4.33$) และอันดับ 3 ผู้บริหารของท่านเป็นผู้ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ และสามารถหาหนทางในการแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ให้การทำงานสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างเป็นปกติ ($\bar{X} = 4.11$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะทางสังคม

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร	ด้านคุณลักษณะทางสังคม			
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มีน้ำใจไมตรี เอื้อเฟื้อต่อผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.33	0.569	เห็นด้วย	2
2. ผู้บริหารของท่านสามารถบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานให้เป็นไปได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ	4.27	0.614	เห็นด้วย	3
3. ผู้บริหารของท่านให้ความใส่ใจต่อสังคมรอบข้างกิจการ และลูกค้า รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการอย่างเสมอภาค	4.34	0.600	เห็นด้วย	1
รวม	4.31	0.594	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4. 12 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรด้านคุณลักษณะทางสังคมโดยรวม มีความคิดเห็นคือ เห็นด้วย และมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับ 1 ผู้บริหารของท่านให้ความใส่ใจต่อสังคมรอบข้างกิจการ และลูกค้า รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการอย่างเสมอภาค ($\bar{X} = 4.34$) อันดับ 2 ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มีน้ำใจไมตรี เอื้อเฟื้อต่อผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.33$) และอันดับ 3 ผู้บริหารของท่านสามารถบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานให้เป็นไปได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพสามารถหาหนทางในการแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ให้การทำงานสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างเป็นปกติ ($\bar{X} = 4.27$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4. 13เปรียบเทียบการจัดอันดับ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรเป็นรายด้าน

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย	4.02	0.671	6
ด้านคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม	4.34	0.509	2
ด้านคุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ	4.38	0.505	1
ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	4.16	0.453	5
ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน	4.33	0.472	3
ด้านคุณลักษณะทางสังคม	4.31	0.594	4

จากตารางที่ 4. 13 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรมากที่สุดดังนี้ อันดับ 1 ด้านคุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ ($\bar{X} = 4.38$) อันดับ 2 ด้านคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม ($\bar{X} = 4.34$) อันดับ 3 ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ($\bar{X} = 4.33$) อันดับ 4 ด้านคุณลักษณะทางสังคม ($\bar{X} = 4.31$) อันดับ 5 ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ($\bar{X} = 4.16$) และอันดับที่ 6 ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ($\bar{X} = 4.02$) ตามลำดับ

4.1.3 ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 4. 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความผูกพันในองค์กรด้านความรู้สึกต่อองค์กร

ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน	ด้านความรู้สึกต่อองค์กร			
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความผูกพัน	อันดับ
1. ท่านรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเสมือนบ้านหลังที่สอง	4.11	0.738	มาก	4
2. ท่านมีความตั้งใจในการทุ่มเทแก้ปัญหาให้แก่องค์กร	4.18	0.566	มาก	2
3. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ	4.32	0.583	มาก	1
4. ท่านภูมิใจที่ทำงานอยู่ในองค์กรนี้	4.14	0.717	มาก	3
รวม	4.19	0.651	มาก	

จากตารางที่ 4. 14 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความ ความผูกพันในองค์กรด้านความรู้สึกต่อองค์กร โดยรวม มีความผูกพันระดับ มาก และมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความผูกพันเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับ 1 ท่านตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.32$) อันดับ 2 ท่านมีความตั้งใจในการทุ่มเทแก้ปัญหาให้แก่องค์กร ($\bar{X} = 4.18$) อันดับ 3 ท่านภูมิใจที่ทำงานอยู่ในองค์กรนี้ ($\bar{X} = 4.14$) และอันดับ 4 ท่านรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเสมือนบ้านหลังที่สอง ($\bar{X} = 4.11$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันในองค์กรด้านการคงอยู่

ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน	ด้านการคงอยู่			
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความผูกพัน	อันดับ
1. ท่านรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน	4.15	0.727	มาก	3
2. ท่านรู้สึกว่าได้รับได้รับผลตอบแทนจากการทำงานในระดับที่เหมาะสม	4.20	0.609	มาก	2
3. ท่านรู้สึกว่าองค์กรนี้มีความมั่นคง	4.32	0.615	มาก	1
4. ท่านมีความต้องการที่จะปฏิบัติในองค์กรแห่งนี้ต่อไป	4.32	0.702	มาก	1
รวม	4.25	0.663	มาก	

จากตารางที่ 4. 15 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความ ความผูกพันในองค์กรด้านการคงอยู่โดยรวมมีความผูกพันระดับ มาก และมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความผูกพันเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ อันดับ 1 ท่านรู้สึกว่าองค์กรนี้มีความมั่นคง และท่านมีความต้องการที่จะปฏิบัติในองค์กรแห่งนี้ต่อไป ($\bar{X} = 4.32$) อันดับ 2 ท่านรู้สึกว่าได้รับได้รับผลตอบแทนจากการทำงานในระดับที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.20$) และอันดับ 3 ท่านรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 4.15$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4. 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความผูกพันในองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน	ด้านบรรทัดฐานทางสังคม			
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความผูกพัน	อันดับ
1. บุคคลในครอบครัวยินดีที่ท่านทำงานในองค์กรนี้	4.20	0.546	มาก	2
2. เพื่อนๆ ของท่านชื่นชมที่ท่านได้ร่วมงานกับองค์กรนี้	4.27	0.536	มาก	1
3. องค์กรนี้เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม	4.10	0.741	มาก	4
4. องค์กรนี้เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในสังคม	4.13	0.592	มาก	3
รวม	4.18	0.604	มาก	

จากตารางที่ 4. 16 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความ ความผูกพันในองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม โดยรวมมีความผูกพันระดับ มาก และมีคะแนนเฉลี่ยของระดับความผูกพันเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับ 1 เพื่อนๆ ของท่านชื่นชมที่ท่านได้ร่วมงานกับองค์กรนี้ ($\bar{X} = 4.27$) อันดับ 2 บุคคลในครอบครัวยินดีที่ท่านทำงานในองค์กรนี้ ($\bar{X} = 4.20$) อันดับ 3 องค์กรนี้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในสังคม ($\bar{X} = 4.13$) และอันดับ 4 องค์กรนี้เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X} = 4.10$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17เปรียบเทียบการจัดอันดับระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานเป็นรายด้าน

ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
ด้านความรู้สึกรู้สึกต่อองค์กร	4.19	0.651	2
ด้านการคงอยู่	4.25	0.663	1
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	4.18	0.604	3

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงาน มากที่สุดดังนี้ อันดับ 1 ด้านการคงอยู่ ($\bar{X} = 4.25$) อันดับที่ 2 ด้านความรู้สึกรู้สึกต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.19$) และอันดับที่ 3 ด้านบรรทัดฐานทางสังคม ($\bar{X} = 4.18$) ตามลำดับ

4.2 ส่วนที่ 2 สถิติเชิงอนุมาน

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน เกี่ยวกับ ลักษณะ ประชากรศาสตร์ และ คุณลักษณะ ผู้นำของ ผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อ ความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้สถิติ One-way ANOVA โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า พนักงานที่มี อายุ สถานภาพสมรส และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้านความรู้สึกรู้สึกต่อองค์กร ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานทางสังคม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนพนักงานที่มีเพศ แตกต่างกัน ส่งผลต่อ ความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้านความรู้สึกรู้สึกต่อองค์กร ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานทางสังคม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นพนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ในด้านความรู้สึกรู้สึกต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน

ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน องค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร รในด้านความรู้สึกต่อองค์กร และด้านบรรทัดฐานทางสังคม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นพนักงานที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้านการคงอยู่ ไม่แตกต่างกัน

ส่วนพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน แตกต่างกัน ส่งผลต่อ ความผูกพันในองค์กรของ พนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร รในด้านความรู้สึกต่อองค์กร และด้านการคงอยู่ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ส่งผล ต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร รในด้านบรรทัดฐาน ทางสังคม ไม่แตกต่างกันดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ ส่งผล ต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร			
	การทดสอบ	ค่า Sig.		
		ด้าน ความรู้สึกต่อ องค์กร	ด้านการ คงอยู่	ด้านบรรทัด ฐานทาง สังคม
เพศ	T-test	0.077	0.005*	0.001*
อายุ	F-test	0.000*	0.000*	0.000*
ระดับการศึกษา	F-test	0.030*	0.423	0.000*
สถานภาพการสมรส	F-test	0.000*	0.000*	0.000*
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	F-test	0.000*	0.000*	0.000*
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	F-test	0.001*	0.001*	0.524

หมายเหตุ : ตัวเลขในตารางคือ ค่า Sig. *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้สถิติ One-way ANOVA โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในด้าน คุณลักษณะทางร่างกาย ด้านคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านคุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณลักษณะทางสังคม ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้านความรู้สึกรู้สึกต่อองค์กร ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานทางสังคม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารใน ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้านความรู้สึกรู้สึกต่อองค์กร และด้านบรรทัดฐานทางสังคม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารใน ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้าน การคงอยู่ไม่แตกต่างกันดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 สรุปผล การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร			
	การทดสอบ	ค่า Sig.		
		ด้านความรู้สึกต่อองค์กร	ด้านการคงอยู่	ด้านบรรทัดฐานทางสังคม
ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย	F-test	0.000*	0.000*	0.008*
ด้านคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม	F-test	0.000*	0.000*	0.000*
ด้านคุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ	F-test	0.000*	0.000*	0.000*
ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	F-test	0.000*	0.000*	0.000*
ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน	F-test	0.000*	0.224	0.000*
ด้านคุณลักษณะทางสังคม	F-test	0.000*	0.000*	0.000*

หมายเหตุ : ตัวเลขในตารางคือ ค่า Sig. *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุป และอภิปรายผลการวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.25 และ 46.75 ตามลำดับ มีอายุ 21 – 25 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.00 และรองลงมาคือ มีอายุ 26 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.00 โดยระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 81.50 รองลงมาคือ มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 17.50 มีสถานะภาพโสดเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 49.75 รองลงมาคือ มีสถานะภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 48.00 ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยระหว่าง 15,001 – 20,000 บาท/เดือน คิดเป็นร้อยละ 42.75 และรองลงมาคือ ระหว่าง 10,001 – 15,000 บาท/เดือน คิดเป็นร้อยละ 34.00 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 – 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.25 รองลงมาคือ 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.50 ตามลำดับ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร

ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านดังตารางที่ 5.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมี ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร มากที่สุดดังนี้ อันดับ 1 ด้านคุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ ($\bar{X} = 4.38$) อันดับที่ 2 ด้านคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม ($\bar{X} = 4.34$) อันดับที่ 3 ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ($\bar{X} = 4.33$) อันดับที่ 4 ด้านคุณลักษณะทางสังคม ($\bar{X} = 4.31$) อันดับที่ 5 ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ($\bar{X} = 4.16$) และอันดับที่ 6 ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ($\bar{X} = 4.02$) ตามลำดับ

ตารางที่ 5.1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรจำแนกเป็นรายด้าน

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย	4.02	0.671	6
ด้านคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม	4.34	0.509	2
ด้านคุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ	4.38	0.505	1
ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	4.16	0.453	5
ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน	4.33	0.472	3
ด้านคุณลักษณะทางสังคม	4.31	0.594	4

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความผูกพันในองค์กรของพนักงาน

ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความผูกพันในองค์กรของพนักงานเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านดังตารางที่ 5.2พบว่า กลุ่มตัวอย่างมี ระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงาน มากที่สุดดังนี้ อันดับ 1 ด้านการคงอยู่ ($\bar{X} = 4.25$) อันดับที่ 2 ด้านความรู้สึกรักต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.19$) และอันดับที่ 3 ด้านบรรทัดฐานทางสังคม ($\bar{X} = 4.18$) ตามลำดับ

ตารางที่ 5.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับ ความผูกพันในองค์กรของพนักงานจำแนกเป็นรายด้าน

ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับที่
ด้านความรู้สึกรักต่อองค์กร	4.19	0.651	2
ด้านการคงอยู่	4.25	0.663	1
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	4.18	0.604	3

5.2 การทดสอบสมมติฐาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ 2 สมมติฐาน ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า พนักงานที่มี อายุ สถานภาพสมรส และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้านความรู้สึกต่อองค์กร ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานทางสังคม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วน พนักงานที่มีเพศ แตกต่างกัน ส่งผลต่อ ความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้านความรู้สึกต่อองค์กร ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานทางสังคม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นพนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร รในด้านความรู้สึกต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน

ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร รในด้านความรู้สึกต่อองค์กร และด้านบรรทัดฐานทางสังคม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นพนักงานที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้าน การคงอยู่ ไม่แตกต่างกัน

ส่วนพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้านความรู้สึกต่อองค์กร และด้านการคงอยู่ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้านบรรทัดฐานทางสังคม ไม่แตกต่างกันดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร			
	การทดสอบ	ค่า Sig.		
		ด้านความรู้สึกต่อองค์กร	ด้านการคงอยู่	ด้านบรรทัดฐานทางสังคม
เพศ	T-test	0.077	0.005*	0.001*
อายุ	F-test	0.000*	0.000*	0.000*
ระดับการศึกษา	F-test	0.030*	0.423	0.000*
สถานภาพการสมรส	F-test	0.000*	0.000*	0.000*
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	F-test	0.000*	0.000*	0.000*
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	F-test	0.001*	0.001*	0.524

หมายเหตุ : ตัวเลขในตารางคือ ค่า Sig. *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในด้าน คุณลักษณะทางร่างกายด้านคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านคุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณลักษณะทางสังคม ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้านความรู้สึกต่อองค์กร ด้านการคงอยู่และด้านบรรทัดฐานทางสังคม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารใน ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้านความรู้สึกต่อองค์กร และด้านบรรทัดฐานทางสังคม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารใน ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในด้านการคงอยู่ไม่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4สรุปผลการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร			
	การทดสอบ	ค่า Sig.		
		ด้านความรู้สึกรู้สึกต่อองค์กร	ด้านการคงอยู่	ด้านบรรทัดฐานทางสังคม
ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย	F-test	0.000*	0.000*	0.008*
ด้านคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม	F-test	0.000*	0.000*	0.000*
ด้านคุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ	F-test	0.000*	0.000*	0.000*
ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	F-test	0.000*	0.000*	0.000*
ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน	F-test	0.000*	0.224	0.000*
ด้านคุณลักษณะทางสังคม	F-test	0.000*	0.000*	0.000*

หมายเหตุ : ตัวเลขในตารางคือ ค่า Sig. *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยประชากรศาสตร์ของพนักงาน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกันส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ น้ำทิพย์ แซ่เฮ้ง (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร:กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีอายุระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และผลการศึกษาของชี รัตรวานิชพิทักษ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ร่วมเจริญพัฒนาจำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า พนักงานที่มีเพศสถานภาพสมรส และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมแล้วคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฌ็องซูซีย์ เสวตโซดิทรนพงษ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า : คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือความผูกพันของพนักงานแต่ละคนจะขึ้นอยู่กับความชื่นชมหรือความพอใจในคุณลักษณะของผู้นำของตนแตกต่างกันไป หากพนักงานพึงพอใจในคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมากก็ย่อมจะมีความผูกพันต่อองค์กรมาก ในทางกลับกันหากพนักงานมีความพึงพอใจในคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารน้อยก็ย่อมจะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยตามไปด้วย

5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาในครั้งนี้

1. ผู้นำมีบทบาทอย่างมากต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน หากองค์กรมีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำที่ดีย่อมจะส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และชื่นชมกับผลสำเร็จขององค์กรไปพร้อมกัน ซึ่งจะส่งผลให้มีความผูกพันในองค์กรตามไปด้วย ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะผู้นำที่ถูกต้องอันจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีคุณค่าให้อยู่คู่กับองค์กรไปได้นานๆ
2. การพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถและคุณลักษณะผู้นำที่ดีนั้น องค์กรเองยังต้องสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรให้ผู้บริหารด้วยเช่นเดียวกันกับพนักงานระดับล่าง เพราะเมื่อผู้บริหารที่ดีมีความสามารถสูงมักจะถูกทาบทามจากบริษัทอื่นๆ หรือคู่แข่งทางธุรกิจให้ไปบริหารงาน ดังนั้นการรักษาผู้บริหารที่มีคุณภาพสูงขององค์กรเองจะต้องเข้าใจถึงความต้องการและสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรและผู้บริหารให้มากยิ่งขึ้น

5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. อาจเพิ่มการศึกษาในส่วนของความผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรในการศึกษาครั้งต่อไป
2. ควรทำการศึกษาในเชิงลึกถึงปัจจัยและแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างเครื่องมือในการรักษาการคงอยู่ของผู้บริหารที่มีฝีมือให้อยู่คู่กับองค์กร

บรรณานุกรม

กิติ ตย์คณานนท์ (2530). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เซษฐู สตูดิโอ, 2530.

กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551 : 14 การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกียรติชัย เอี่ยมวรเมธ. (2536). พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-รวมสาสน์.

น้ำทิพย์ แซ่เฮ้ง. (2559.) ปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร:กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชน

ประทีป บินชัย. (2546). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” , วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต , สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร. (สำเนา)

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด.(2541). ทางเลือกทางรอด. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เออาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับลิเคชั่น.

พิชารัตนดิกลง ณ ภูเก็ต. (2552). องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี : ริงค์ บีคอนด์ บู้คส์.

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์.(2544). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. เชียงราย. สถาบันราชภัฏเชียงราย.

เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์. (2536). “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.

Cronbach, L.J. (1990). Essentials of psychological testing. (5th ed.). New York: Harper & Row. pp. 202-204.

ภาคผนวก ก



แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขต
กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง :แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ในระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ พนักงานองค์กรเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร
แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาต่อไป โดยจะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจะสรุปผลเป็นภาพรวม ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร
- ส่วนที่ 3 ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน
- ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

 1) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี 2) 21–25 ปี 3) 26–30 ปี 4) 31–35 ปี 5) 36–40 ปี 6) มากกว่า 41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี 3) สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพการสมรส

 1) โสด 2) สมรส 3) หย่าร้าง/แยกกันอยู่

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

 1) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 2) 10,001 – 15,000 บาท 3) 15,001 – 20,000 บาท 4) 20,001 – 25,000 บาท 5) 25,001 – 30,000 บาท 6) มากกว่า 30,001 บาทขึ้นไป

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

 1) น้อยกว่า 1 ปี 2) 1–5 ปี 3) 5 – 10 ปี 4) มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่ระบุหมายเลขระดับความสำคัญในแต่ละคำถาม

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันใน องค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะทางร่างกาย					
1. ผู้บริหารมีรูปร่างสง่างาม แข็งแรงสมบูรณ์ ทำให้ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย					
2. ผู้บริหารของท่านมีร่างกายที่แข็งแรงบริบูรณ์ อบอุ่น และทำให้ท่านอยากร่วมงานไปด้วยนานๆ					
3. ผู้บริหารของท่านมีสรีระร่างกายที่ดูน่าเคารพนับถือทำให้มีความสบายตาและมีความยินดีที่จะร่วมงานกับผู้บริหาร					
คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม					
4. ผู้บริหารของท่านมีภูมิหลังทางครอบครัวที่ดีและเป็นแบบอย่างที่น่าชื่นชมที่ท่านสามารถนำไปทำตามได้					
5. ผู้บริหารของท่านมีการศึกษาในระดับสูงเหมาะสมกับตำแหน่งและความรับผิดชอบในการนำพาท่านให้สามารถทำงานตามที่องค์กรคาดหวังได้					
6. ผู้บริหารของท่านมีสถานภาพทางสังคมที่น่ายกย่องและเป็นที่น่าับหน้าถือตา ทำให้ท่านสามารถบอกต่อใครๆ ได้ว่ามีผู้บริหารคนนี้อยู่ในองค์กรที่ท่านทำงาน					

7. ผู้บริหารของท่านมีภูมิหลังทางสังคมที่ดีที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ตนเองและเพื่อนร่วมงานได้					
---	--	--	--	--	--

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ					
8. ผู้บริหารของท่านมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสำเร็จลุล่วง					
9. ผู้บริหารของท่านได้ใช้สติปัญญาและความสามารถในการนำทีมงานภายใต้การบังคับบัญชาให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
10. ความรู้ความสามารถของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรทำให้ทุกคนในองค์กรมีความทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
11. ผู้บริหารมีไหวพริบปฏิภาณในการแก้ปัญหาต่างๆ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง					
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ					
12. ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่สง่างาม และมีการวางตัวอย่างเหมาะสม					
13. บุคลิกภาพของผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนในองค์กรได้					
14. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดีแม้ในสถานการณ์ที่วิกฤติ					

15. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นกันเอง กับผู้ปฏิบัติงานภายใต้บังคับบัญชาทุกคน					
--	--	--	--	--	--

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันใน องค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน					
16. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างแห่งความขยันหมั่นเพียร และ การทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วาง ไว้					
17. ผู้บริหารของท่านมีความคิดริเริ่มงานใหม่ๆ เพื่อให้ องค์กรพัฒนาและเติบโตอย่างมั่นคง					
18. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่องาน และคำสั่งของตน เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นผู้บริหารจะออกมาแสดงความ รับผิดชอบอย่างทันทีทันใด					
19. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ และ สามารถหาหนทางในการแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ให้การ ทำงานสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างเป็นปกติ					
คุณลักษณะทางสังคม					
20. ผู้บริหารของท่านเป็นผู้มีน้ำใจไมตรี เอื้อเฟื้อต่อ ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
21. ผู้บริหารของท่านสามารถบริหารความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและการทำงานให้เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ					

22. ผู้บริหารของท่านให้ความสนใจต่อสังคมรอบข้าง กิจการ และลูกค้า รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการ อย่างเสมอภาค					
--	--	--	--	--	--

ส่วนที่ 3 ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

รายการ	ระดับความผูกพันต่อองค์กร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านความรู้สึกรู้สึกต่อองค์กร					
1. ท่านรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเสมือนบ้านหลังที่สอง					
2. ท่านมีความตั้งใจในการทุ่มเทแก้ปัญหาให้แก่องค์กร					
3. ท่านตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ					
4. ท่านภูมิใจที่ทำงานอยู่ในองค์กรนี้					
ด้านการคงอยู่					
5. ท่านรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน					
6. ท่านรู้สึกว่าได้รับได้รับผลตอบแทนจากการทำงานในระดับที่เหมาะสม					
7. ท่านรู้สึกว่าองค์กรนี้มีความมั่นคง					
8. ท่านมีความต้องการที่จะปฏิบัติในองค์กรแห่งนี้ต่อไป					
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม					
9. บุคคลในครอบครัวยินดีที่ท่านทำงานในองค์กรนี้					
10. เพื่อนๆ ของท่านชื่นชมที่ท่านได้ร่วมงานกับองค์กรนี้					
11. องค์กรนี้เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม					
12. องค์กรนี้เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในสังคม					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณท่านที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

