

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร
เพื่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



ณัฐวัฒน์ พิสิฐสุภกานต์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร
เพื่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559



นาย ธีรวัฒน์ พิธิฐศุภกานต์
ผู้วิจัย

ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์, Ph.D.

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม,
Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน ซึ่งไม่อาจจะนำมากล่าวได้ทั้งหมด ซึ่งผู้มีพระคุณท่านแรกและผู้ศึกษาใคร่ขอกราบพระคุณคือ อาจารย์ ดร. ศิริสุข รักถิ่น อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน ตลอดจนอาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ทำให้ตกลึกทางความคิดจนกระทั่งงานวิจัยชิ้นนี้เสร็จสมบูรณ์ ขอขอบคุณผู้ประกอบการทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการช่วยแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูล ขอขอบคุณคุณณภาพร ใจมั่นคง ที่ให้คำแนะนำที่ดีและช่วยตรวจทานความถูกต้อง ขอขอบคุณคุณณฤพัต บวรณะพงศ์วัฒน์ และคุณสรสิทธิ์ จิโนวัฒน์ สำหรับความช่วยเหลือเรื่องงานขณะทำงานวิจัย ท้ายที่สุดขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัว และเพื่อนๆ ที่อยู่เบื้องหลังในความสำเร็จที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจเป็นอย่างดีตลอดมา

ณัฐวัฒน์ พิสิฐสุภกานต์

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร เพื่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
 FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE ENGAGEMENT FOR HUMAN RESOURCES SUSTAINABILITY
 IN THAI SMEs

ณัฐวัฒน์ พิสิษฐुकานต์ 5750154

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อาจารย์ ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., ผศ.วินัย วงศ์สุวรรณ, Ph.D., ผศ.ปรารภณา
 ปุณณกิตติเกษม, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อหาปัจจัยด้านภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ความสามารถในการปรับตัว ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม ตลอดจนความพึงพอใจในงาน ที่มีผลต่อระดับความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการและสามารถอธิบายความยั่งยืนในมิติทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 475 คน ที่ทำการเก็บข้อมูลโดยอาศัยความสะดวก จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows

ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัว มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความพึงพอใจในผลตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเอง มีความสามารถในการปรับตัว มีความพึงพอใจในงานและผลตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อทดสอบภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ และความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา พบว่าเป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างตัวแปรต้นกับความผูกพันในองค์กร จาก 4 ใน 6 ความสัมพันธ์ทั้งสองตัวแปรกำกับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อสรุปจากการวิจัยจะพิสูจน์ว่าความพึงพอใจในงาน หรือในผลตอบแทนจะทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรเสมอไปหรือไม่? อีกเป็นส่วนช่วยให้ผู้ประกอบการหรือผู้จัดการในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตัดสินใจในภาวะกดดันทางธุรกิจ ภายใต้อัจฉริยะในด้านทรัพยากร เงินทุน และการจัดการต่างๆ ในแง่ที่ว่าหากมีพนักงานสองคนเข้ามาสมัครงาน องค์กรควรจะเลือกคนใดที่มีแนวโน้มจะผูกพันในองค์กรมากกว่าได้อย่างไร และหากองค์กรต้องการจะรักษาพนักงานไว้ในองค์กร ควรจะเลือกลงทุนรักษาหรือพัฒนาพนักงานแบบใดจึงจะเป็นการลงทุนที่น้อยและได้ผลที่คุ้มค่าที่สุด อีกทั้งแม้จะเป็นที่ทราบดีว่าพนักงานเกือบทั้งหมดจะไม่ชอบการทำงานกับผู้นำที่เผด็จการ แต่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ในประเทศไทยยังมีผู้นำหรือผู้ประกอบการที่มีลักษณะแบบเผด็จการอยู่ และความเผด็จการก็เป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ผลการวิจัยจะช่วยให้เห็นผลกระทบต่อองค์กรด้านความผูกพันของพนักงาน รวมทั้งพนักงานแบบใดที่สามารถผูกพันในองค์กรมากขึ้นแม้จะต้องทำงานร่วมกับผู้นำที่เผด็จการ ตลอดจนความรู้ที่จะพัฒนาองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : Leadership / Employee Engagement / SMEs / Sustainability / Human Resource Management

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.4 กรอบงานวิจัย	5
1.5 สมมติฐานงานวิจัย	5
1.6 ขอบเขตของการวิจัย	8
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	11
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	16
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ	26
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร	32
2.5 อิทธิพลของตัวแปรกำกับ	43
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	53
3.1 ประเภทของการวิจัย	53
3.2 กลุ่มประชากรและลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	53
3.3 ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง	54
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 กระบวนการเก็บข้อมูล	61
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีทางสถิติที่ใช้	62
บทที่ 4 ผลการวิจัย	63
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	64
4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทัศนคติ และภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ในการทำงาน	70
4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	76
4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย	77
4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร	80
4.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน	81
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	98
5.1 สรุปผลการวิจัย	99
5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล	99
5.1.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน	100
5.2 อภิปรายผล	105
5.3 ข้อเสนอแนะ	114
5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	114
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	120
บรรณานุกรม	122
ภาคผนวก	137
ภาคผนวก ก: แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	138
ประวัติผู้วิจัย	144

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 การจำแนกธุรกิจ SMEs ตามจำนวน และทรัพย์สินถาวร	13
3.1 แสดงผลค่าเฉลี่ยความแปรปรวนหลังสกัดองค์ประกอบแล้ว ค่าความน่าเชื่อถือ และค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบัก ของแต่ละตัวแปรในการวิจัย	57
3.2 แสดงผลค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	60
3.3 แสดงค่า VIF ของตัวแปรแต่ละตัวที่ใช้ในการวิจัย	60
4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ สมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน จำนวนพนักงาน ในองค์กร ระดับตำแหน่งงานในองค์กร อายุงานในองค์กรปัจจุบัน และ ระยะเวลาการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบัน (n = 475)	64
4.2 แสดงความแตกต่างระหว่างเพศ ต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	67
4.3 แสดงความแตกต่างระหว่างช่วงอายุ ต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	68
4.4 แสดงความแตกต่างระหว่างสถานภาพสมรส ต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	68
4.5 แสดงความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษา ต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	69
4.6 แสดงความแตกต่างระหว่างระยะเวลาการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบัน ต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	69
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทัศนคติ และภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ในการทำงาน	70
4.8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทัศนคติ และภาวะผู้นำในด้านภาวะผู้นำในตนเองแบบเป็นรายข้อ	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทศนคติ และภาวะผู้นำในด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบบเป็นรายชื่อ	72
4.10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทศนคติ และภาวะผู้นำในด้าน กระบวนการแบบเป็นรายชื่อ	73
4.11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทศนคติ ด้านความสามารถในการปรับตัว แบบเป็นรายชื่อ	74
4.12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม แบบเป็นรายชื่อ	75
4.13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานแบบเป็นรายชื่อ	76
4.14 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรกำกับ	77
4.15 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรกำกับเป็นรายชื่อ ด้านภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ	78
4.16 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรกำกับเป็นรายชื่อ ด้านความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา	79
4.17 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร	80
4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรม ทศนคติ และรูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน	83
4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรม ทศนคติ รูปแบบภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน กับความผูกพันในองค์กรในธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	85

ตาราง	หน้า
4.20 แสดงผลการวิเคราะห์สมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในตนเอง(SL) ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL) ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน (PL) ความสามารถในการปรับตัว (AD) ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS) และความพึงพอใจในงาน (JS) กับความผูกพันในองค์กร (EE) โดยมีภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) เป็นตัวแปรกำกับ	87
4.21 แสดงผลการวิเคราะห์สมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในตนเอง(SL) ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL) ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน (PL) ความสามารถในการปรับตัว (AD) ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS) และความพึงพอใจในงาน (JS) กับความผูกพันในองค์กร (EE) โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) เป็นตัวแปรกำกับ	93

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงกรอบการวิจัยของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในงานวิจัย	5
2.1 แสดงความพึงพอใจมีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงาน	30
2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ ความผูกพันในองค์กร และความพยายามตามทฤษฎี Performance Satisfaction-Effort Loop	42
4.1 แสดงอิทธิพลของภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำในตนเอง (SL) และความผูกพันในองค์กร (EE)	88
4.2 แสดงอิทธิพลของภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (PL) และความผูกพันในองค์กร (EE)	89
4.3 แสดงอิทธิพลของภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวม (RS) และความผูกพันในองค์กร (EE)	90
4.4 แสดงอิทธิพลของภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน (JS) และความผูกพันในองค์กร (EE)	91
4.5 แสดงอิทธิพลของความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำในตนเอง (SL) และความผูกพันในองค์กร (EE)	94
4.6 แสดงอิทธิพลของความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (PL) และความผูกพันในองค์กร (EE)	95
4.7 แสดงอิทธิพลของความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสามารถในการปรับตัว (AD) และความผูกพันในองค์กร (EE)	96
4.8 แสดงอิทธิพลของความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JS) และความผูกพันในองค์กร (EE)	97

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ความยั่งยืนในธุรกิจ เป็นแนวทางที่ได้รับความสนใจอย่างในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาในโลกตะวันตกและเวลาก็เป็นเครื่องพิสูจน์ให้เห็นว่า เป้าหมายขององค์กรธุรกิจทั่วไป มักคำนึงถึงเป้าหมายในการแสวงหากำไรสูงสุด และใช้เป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จขององค์กร แต่ที่ผ่านมากความสำเร็จจากการได้กำไรสูงสุดโดยไม่คำนึงถึงคนอื่นมักย้อนกลับมาทำลายองค์กรเสมอ จากการวิจัย พบความแตกต่างที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ระหว่างการมุ่งเน้นขององค์กรที่มุ่งเน้นผลกำไร กับมุ่งเน้นปัจจัยอื่นๆที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Cairo และคณะ, 2009) นักวิชาการและผู้ประกอบการจึงแสวงหาแนวทางดำเนินธุรกิจที่ป้องกันความเสียหายที่จะเกิดกับองค์กรและสังคม โดยประยุกต์แนวคิดเรื่องความยั่งยืนเข้ากับเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ด้วยทฤษฎี The Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton (1992) เพื่อไม่ให้องค์กรตระหนักถึง มิติอื่นๆ นอกเหนือจากผลกำไรในรูปตัวเงินในการชี้วัดความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนด้วย เช่น มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (Learning and Growth) มิติด้านลูกค้า (Customer) และมิติด้านโครงสร้างและกระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Process) ซึ่งการขับเคลื่อนความสำเร็จในองค์กรอย่างยั่งยืนนั้นจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีศักยภาพ ค่านิยม และความเสียสละ แรงกาย แรงใจให้แก่องค์กร นักวิจัยและนักปฏิบัติตั้งนั้นได้เริ่มที่จะให้ความสนใจในการศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อช่วยส่งเสริมแนวคิดเรื่องความยั่งยืนในองค์กร (Wirtenberg และคณะ, 2007)

ปัจจุบันประเทศไทยมีผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวนกว่า 2.9 ล้านกิจการ คิดเป็นร้อยละ 99.6 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด ก่อให้เกิดการจ้างงานกว่า 10.5 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 77.8 ของการจ้างงานรวมทั้งประเทศ สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ หรือ GDP SMEs ถึง 3.75 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 37.1 ของมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558) นั้นหมายถึงแรงงานไทยส่วนใหญ่อยู่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ แต่ทว่าสถานการณ์ของธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมในปัจจุบันยังมีปัญหามากมายนั่นคือ ขาดความรู้

ความสามารถในด้านการจัดการ การเงิน เทคโนโลยี และการตลาด ขาดแคลนเงินทุน ขาดความเป็นมาตรฐาน มีข้อจำกัดในเรื่องการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และปัญหาการเข้าถึงบริการการส่งเสริมของรัฐ เพราะยังจัดตั้งอย่างไม่เป็นทางการ จึงพบว่ามีเพียงร้อยละ 8.1 เท่านั้นที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐ (สถาบันพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547) ปัญหาด้านทรัพยากรนี้เองที่ส่งผลกระทบต่อทุกปัญหาสำคัญนั้นคือ ปัญหาด้านแรงงานนั้นคือ มีการเข้าออกสูง เมื่อพนักงานมีความชำนาญมากขึ้นก็จะย้ายออกไปทำงานในโรงงานขนาดใหญ่ที่มีผลตอบแทนดีกว่า (สถาบันพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547) สอดคล้องกับรายงานภาพรวมของธุรกิจขนาดกลางและย่อมตลอดปี 2553 ที่ว่าในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พนักงานมักจะได้รับการประเมินผลอย่างไม่ยุติธรรมเพราะไม่มีระบบการประเมินผลงานที่ชัดเจน การจ่ายเงิน โบนัสหรือการขึ้นเงินเดือนจึงเป็นไปตามใจผู้ประกอบการ อีกทั้งยังขาดระบบการคัดเลือก การดูแลพนักงานที่มีมาตรฐาน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มักจะไม่มีฝ่ายบุคคล และผลที่ไม่มีฝ่ายบุคคลทำให้องค์กรเกิดความอ่อนแอและปิดไปในที่สุด (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ความรู้ และแนวทางการปฏิบัติ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างเหมาะสมนั้นสมควรจะได้รับการพัฒนาเป็นอย่างยิ่ง

จากทฤษฎี The Sustainable Leadership Pyramid ของ Avery และ Bergstriner (2011) ที่สรุปว่า ความยั่งยืนในธุรกิจ เป็นผลมาจาก กลยุทธ์และนวัตกรรมที่เป็นระบบ ความผูกพันในองค์กร และคุณภาพของสินค้าและบริการ ที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี เกิดจากภาวะผู้นำด้านต่างๆในตัวพนักงาน ซึ่งหมายถึงความผูกพันในองค์กรสามารถอธิบายความยั่งยืนในธุรกิจได้ เมื่อพนักงานมีความผูกพันในองค์กรแล้ว จะส่งผลให้เกิดความทุ่มเทแรงกายและแรงใจ ไม่ว่าจะงานของตนเองนั้นจะมีความเหนื่อยยากและลำบากเพียงไร แต่หากมีความผูกพันในองค์กรจะทำให้เกิดใจจดจ่ออย่างเต็มที่กับงานที่ตนเองนั้นรับผิดชอบ ซึ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันในองค์กรจะมีความรู้เสมือนว่าเวลาในการทำงานนั้นผ่านไปอย่างรวดเร็ว และมีความรู้สึกว่างานดังกล่าวนี้เป็นงานที่สามารถทำได้โดยไม่เบื่อหน่าย จึงทำให้พนักงานสามารถที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้องค์กรสามารถเกิดประสิทธิผลในการดำเนินการได้เป็นอย่างดี (Schaufeli, Bakker และ Salanova, 2006)

จากงานวิจัยของ Mercer (2008) จากการเปลี่ยนแปลงกระแสโลกาภิวัตน์ที่รุนแรงและรวดเร็วขึ้น ความสำเร็จจะถูกสร้างจากมนุษย์ได้เร็วกว่าปัจจัยด้านองค์กรอื่นๆ รวมทั้งเทคโนโลยี องค์กรที่พนักงานมีความผูกพันในองค์กรสูงนั้นจะเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน และยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำ เปรียบเสมือนตัวเร่งสำคัญของโลกของการสร้างความผูกพันในองค์กร ในระยะหลังจึงพบว่ามีงานวิจัยมากมายที่กล่าวถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรมากขึ้น Williams และ Schaefer (2013) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน อีกทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ พบว่าหัวหน้างานส่วนใหญ่อาศัยการรับมือกับสถานการณ์โดยรวมไม่พิจารณาเป็นประเด็น สิ่งที่แต่ละองค์กรมีเหมือนกันคือ ภาวะผู้นำแบบบารมี เพื่อให้พนักงานได้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย และทุ่มเทต่อการทำงานและสร้างความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลการวิจัยของ Chen และ Silverthorne (2005) พบว่า ความยินดีที่จะทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน ในขณะที่ ภาวะผู้นำของก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กร

แนวโน้มในอนาคตยังเป็นสิ่งที่มีปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางการเจริญโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย เช่นความร่วมมือระหว่างประเทศ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ไปจนถึงเรื่องความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องเผชิญภาวะกดดันทางธุรกิจอย่างมากภายใต้ข้อจำกัดและปัญหาการจัดการภายใน ซึ่งรวมถึงผู้ประกอบการ หรือ หัวหน้างานที่จะต้องจัดการ และตัดสินใจเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและความอยู่รอดของพนักงาน เมื่อทรัพยากร แนวทางปฏิบัติ และองค์ความรู้ไม่เพียงพอ จึงมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ เพื่อความรวดเร็วในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก จึงมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับ Fulmer และ Conger (2004) ที่กล่าวว่า พนักงานไม่ได้ลาออกเพราะองค์กร แต่ลาออกเพราะผู้บังคับบัญชา

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำในตัวพนักงานที่เป็นปัจจัยให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันในองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำในตนเอง ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ ความสามารถในการปรับตัว และความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม เพื่อความยั่งยืนทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนำไปสู่ความยั่งยืนในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป โดยพิจารณาปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันในองค์กร ได้แก่ ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ และความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการนำองค์ความรู้ไปผสมผสานกับวิธีการสมัยใหม่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและวัฒนธรรมไทย รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้ข้อจำกัดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ยังไม่สามารถพัฒนาได้เท่าที่ควร เพื่อเศรษฐกิจไทยที่จะเติบโตและคุณภาพชีวิตของแรงงานไทยที่จะดีขึ้น สามารถแข่งขันในระดับภูมิภาคได้และยั่งยืนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.2.2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.2.3 เพื่อศึกษาความสามารถในการปรับตัวของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.2.4 เพื่อศึกษาความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.2.5 เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.2.6 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าของกิจการที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.2.7 เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้อำนาจของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

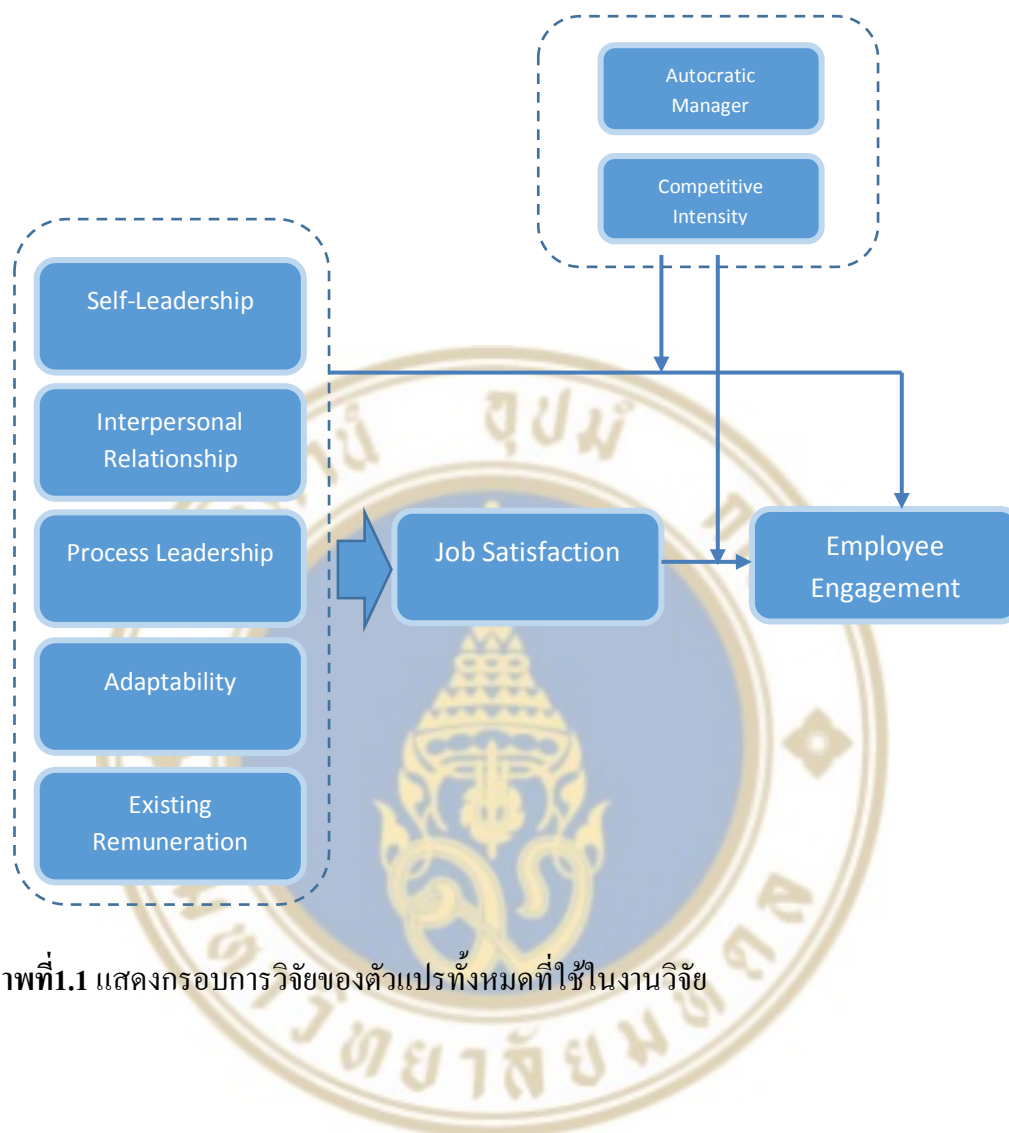
1.3.1 นำผลการศึกษาที่ได้รับมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงปัจจัยต่างๆ เพื่อให้พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความความผูกพันในองค์กรสูงขึ้น

1.3.2 นำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ยั่งยืนสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.3.3 นำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.3.4 นำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางในการกำหนดผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเพิ่มความความผูกพันในองค์กรสูงขึ้น

1.4 กรอบงานวิจัย



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบการวิจัยของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในงานวิจัย

1.5 สมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน และ ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 4.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.4 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.6 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

1.6.1 การวิจัยในครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงาน ที่สังกัดทำงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.6.2 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเน้นความยั่งยืนในธุรกิจมิติด้านทรัพยากรบุคคลเท่านั้น

1.6.3 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเน้นศึกษาลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันในองค์กรที่สามารถอธิบายถึงความยั่งยืนในธุรกิจมิติด้านทรัพยากรบุคคล

1.6.4 ระยะเวลาทำการวิจัยเริ่มหลังจากได้รับการรับรองงานวิจัยจนถึงเวลาสิ้นสุดการวิจัยที่ได้รับอนุญาตวันที่ 30 เมษายน 2559

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 ภาวะผู้นำในตนเอง หมายถึง ลักษณะของพนักงานที่เมื่อเจอความยากลำบากในการทำงาน แล้วพนักงานมีความเชื่อว่าตัวเองสามารถจัดการกับปัญหานั้นได้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเอง อีกทั้งยังมีการกระตุ้นจิตใจหรือย้าเตือนตัวเองอยู่เสมอเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานของตน พร้อมกับให้รางวัลตัวเองหรือรู้สึกพึงพอใจเมื่อสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการรู้สึกผิดเมื่อทำงานได้อ่างไม่เต็มที่

1.7.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ลักษณะของพนักงานที่สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือพนักงานให้ทำงานได้อย่างราบรื่น อีกทั้งเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือพนักงาน มักให้ความเชื่อมั่นเมื่อพนักงานทำการตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยพนักงานให้ความสำคัญเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าหรือพนักงาน โดยภายในที่ทำงานพนักงานเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และเมื่อมีปัญหาในที่ทำงาน พนักงานมักจะได้รับความช่วยเหลือและความไว้วางใจจากผู้อื่น

1.7.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการทำงาน หมายถึง ลักษณะของพนักงานที่เชื่อว่ากระบวนการทำงานที่ดีจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร จึงเน้นวิธีการทำงาน ดังนั้นลักษณะภาวะผู้นำในด้านนี้จะให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องด้วย เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ โดยจะให้อิสระเกี่ยวกับวิธีการทำงานของผู้อื่นถ้าผู้อื่นคิดว่าวิธีการนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุด ตัวพนักงานมีการตรวจสอบความก้าวหน้าในการทำงานของทีมาเป็นไปตามกำหนดการหรือไม่ อีกทั้งพนักงานให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานในงานที่พนักงานรับผิดชอบ ตลอดจนการที่พนักงานพยายามที่จะผลักดันพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นตลอดเวลา

1.7.4 ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ลักษณะของพนักงานที่สามารถปรับตัวเข้ากับหน้าที่ใหม่ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานตามนโยบายการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อีกทั้งสามารถทำงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยมีความสามารถในการรับมือกับความกดดันต่างๆที่เกิดขึ้นในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี ตลอดจนการทำงานภายใต้การทำงานหรือการบริหารที่ไม่เป็นระบบหรือการทำงานแบบเป็นเครือญาติได้ดี รวมไปถึงงานที่น่าเบื่อหน่ายต่างๆด้วย

1.7.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม หมายถึง การที่พนักงานได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการเหมาะสมกับความสามารถ โดยตัวพนักงานรู้สึกพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ ซึ่ง ผลตอบแทนและสวัสดิการที่พนักงานได้รับนั้นเพียงพอต่อการใช้ชีวิตประจำวันและสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ หรือผลตอบแทนและสวัสดิการที่พนักงานได้รับมากกว่าหรือใกล้เคียงกับพนักงานตำแหน่งเดียวกันในบริษัทอื่น และตัวพนักงานนั้นมีความคิดเห็นว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจและผลประกอบการของบริษัท

1.7.6 ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การที่พนักงานพอใจในตำแหน่งที่พนักงานทำอยู่ และภูมิใจในงานที่ทำ โดยรู้สึกว่าการนี้เหมาะสมกับความสามารถและนิสัย ไม่มีแผนที่จะเปลี่ยนงาน อีกทั้งยังพอใจกับการประเมินผลการทำงาน ตลอดจนการพึงพอใจสภาพแวดล้อมและสุขภาวะในในองค์กร

1.7.7 ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ หมายถึง การแข่งขันของธุรกิจในตลาดอุตสาหกรรมที่พนักงานทำงานอยู่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ซึ่งในตลาดอุตสาหกรรมที่พนักงานทำงานอยู่มีอาจจะมีการส่งเสริมการขายอย่างมาก อาทิเช่น การจัดโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม และการโฆษณา หรือสงครามราคา อีกทั้งในตลาดอุตสาหกรรมที่ทำงานอยู่มีจำนวนคู่แข่งมากอยู่แล้ว หรือเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตลอดจนการเป็นที่ทราบกันดีว่า อุตสาหกรรมที่พนักงานทำงานนี้แข่งขันสูง

1.7.8 ความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ลักษณะของผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการ หรือหัวหน้างานที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะการที่โดยไม่คำนึงความรู้สึกของพนักงาน หรือเจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานใช้อำนาจตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว และไม่ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น

1.7.9 ความผูกพันในองค์กร หมายถึง ความจงรักภักดีที่จะคงอยู่ ความภาคภูมิใจ และเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ยอมรับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กรเพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรเพื่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้ทำการสรุปสาระสำคัญ ปรากฏในรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

2.2.1 ภาวะผู้นำในตน (Self-Leadership)

2.2.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship Leadership)

2.2.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (Process Leadership)

2.2.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfaction)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement)

2.5 อิทธิพลของตัวแปรกำกับ

2.5.1 ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Intensity)

2.5.2 ความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (Autocratic Manager)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.1.1 ความหมายและประเภทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises : SMEs) หมายถึงธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางประเภทที่เน้น Skill หรือทักษะฝีมือของท้องถิ่น และ Resource หรือทรัพยากรในท้องถิ่น เช่น ภูมิปัญญาชาวบ้าน วัสดุต่างๆ ที่มีในท้องถิ่น คน ฝีมือแรงงาน เทคโนโลยี

พื้นบ้าน ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีกระจายอยู่ชนบทอย่างเหลือเฟือ และได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจทางธุรกิจน้อยมากหรือไม่ได้กระทบเลย ทั้งนี้ เพราะธุรกิจดังกล่าวสามารถยืดหยุ่นได้ เพราะใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นเอง ผลิตในท้องถิ่น จ้างแรงงานในท้องถิ่น และไม่ได้กู้เงินมาจากต่างประเทศ หรือกู้ก็กู้จากแหล่งเงินทุนในไทย และอยู่ในความสามารถที่จะส่งใช้ได้ ธุรกิจ SMEs เหล่านี้ จึงมีคุณสมบัติพิเศษที่ต้องถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องควรมองและมุ่งส่งเสริมเพื่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจไทยให้ยั่งยืนต่อไป (กัตัญญู หิรัญสมบุรณ์, 2545) กิจกรรมประกอบด้วย 3 ประเภท ได้แก่ (สำนักงานส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544)

2.1.1.1 การผลิต (Production) เป็นกิจการที่เปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปด้วยกระบวนการผลิต จึงเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต้องใช้วัตถุดิบในการแปรรูป ให้เป็นสินค้าเพื่อการอุตสาหกรรมและสินค้าอุปโภคและบริโภค ซึ่งมีสินค้าจำนวนไม่น้อยที่ผลิตขึ้นมาแล้วจัดจำหน่ายเอง โดยใช้เครื่องจักรในการแปรรูป ซึ่งครอบคลุมการผลิตในภาคอุตสาหกรรม เหมืองแร่ และอาจรวมถึงการผลิตภาคเกษตรกรรม โดยเฉพาะกิจการแปรรูปการเกษตร

2.1.1.2 การค้า (Trading) เป็นกิจการที่จำหน่ายสินค้าทั้งสินค้าอุปโภคและบริโภคมีประสบการณ์ด้านการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย โดยได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมซึ่งการจัดจำหน่ายสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งหรือหลายชนิดก็ได้ ประกอบด้วยการค้าส่งและการค้าปลีก รวมทั้งการนำเข้าและการส่งออก

2.1.1.3 การบริการ (Service) เป็นกิจการที่จำหน่ายสินค้าในรูปแบบบริการให้แก่ผู้บริโภคหรือผู้ผลิตธุรกิจบริการส่วนใหญ่จะไม่มีตัวตนและมักจะถูกบริโภคในขณะที่เดียวกับที่ผลิตขึ้นมาแล้วถือเป็นการสนับสนุนการผลิต การค้า การอำนวยความสะดวกต่อการติดต่อการค้าและการบริโภค เช่น โรงแรม การท่องเที่ยว การซ่อมบำรุง การเก็บรักษาการขนส่งและบริการ

2.1.2 ลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

พระราชบัญญัติส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ได้กำหนดเกณฑ์สำหรับการจ้างงาน มูลค่าของสินทรัพย์หรือทุนจดทะเบียน ซึ่งจำแนกได้ดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2545)

ตารางที่ 2.1 การจำแนกธุรกิจ SMEs ตามจำนวน และทรัพย์สินถาวร

ประเภท	ขนาดย่อม		ขนาดกลาง	
	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)
กิจการการผลิต	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	51-200	51-200
กิจการบริการ	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	51-200	51-200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	ไม่เกิน 50	26-50	51-100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	ไม่เกิน 30	16-30	31-60

2.1.3 ความสำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจที่มีความเหมาะสม มีความคล่องตัว ในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ และยังช่วยรองรับแรงงานจากภาคเกษตรกรรมเมื่อหมดฤดูกาลเพาะปลูก รวมถึงเป็นแหล่งที่สามารถรองรับแรงงานที่เข้ามาใหม่เป็นการป้องกันการอพยพของแรงงานเข้ามาหางานทำในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ซึ่งช่วยกระจายการกระจุกตัวของโรงงานกิจการธุรกิจ ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ไปสู่ภูมิภาคก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในส่วนภูมิภาคและของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป ดังนั้นในประเทศไทย ธุรกิจ SME จึงเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ โดยมีความสำคัญและลักษณะเด่น สามารถแบ่งออกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544)

2.1.3.1 การเข้าสู่ธุรกิจ สามารถทำได้ง่าย เพราะเป็นการใช้เงินลงทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไม่สูงมากนัก และหากเกิดการผิดพลาดในการดำเนินกิจการ ก็จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายไม่มากนัก และยังมีโอกาสฟื้นตัวได้ง่ายกว่ากิจการหรือธุรกิจขนาดใหญ่

2.1.3.2 มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ โดยผู้ประกอบการสามารถควบคุมและดูแลกิจการได้อย่างใกล้ชิดและทั่วถึง รวมทั้งยังสามารถยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจการให้ทันต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

2.1.3.3 การดำเนินธุรกรรมใดๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านบริการ การผลิตสินค้า การตลาดการจัดจำหน่ายหรือการบริการจะมีความยืดหยุ่นได้สูง สอดคล้องกับยุคของการผลิตและการค้าที่ตอบสนองที่มีความรวดเร็ว (Quick Response) ตลอดจนการผลิตสินค้าและการค้าที่มุ่งเน้นคุณภาพ ความหลากหลายของรูปแบบหรือบริการมากกว่าการมุ่งปริมาณ

2.1.3.4 สามารถสร้างความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ

2.1.3.5 เป็นหน่วยธุรกิจขนาดเล็ก จึงสามารถเข้าถึงและบริการลูกค้ารายย่อยได้ดี ซึ่งจะเป็นการสร้างและรักษาฐานลูกค้าให้มาสนับสนุนต่อไป

2.1.3.6 ข้อได้เปรียบที่สำคัญที่สุดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยสอดคล้องกับสภาวะการค้าโลกในขณะนี้ คือการที่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์สินค้าจำนวนน้อยและผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างจากสินค้าของผู้ผลิตรายอื่นที่เรียกว่า Niche Market ขึ้นมา นอกจากนี้ก็ยังสามารที่จะดัดแปลงสินค้ายืดหยุ่นตามกระแสความต้องการของตลาดได้ดีกว่าธุรกิจขนาดใหญ่

2.1.4 บทบาทของธุรกิจ SMEs

การจัดตั้งธุรกิจ SMEs เพื่อใช้เป็นแหล่งให้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs และผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งการดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่จะสนับสนุนกลุ่ม SMEs นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งที่ให้บริการคำปรึกษา ให้คำแนะนำและเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลศึกษาวิจัย นับว่ามีบทบาทอย่างสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยในหลายๆด้านดังนี้ (สถาบันพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547)

2.1.4.1 เป็นธุรกิจช่วยการสร้างงาน และกระจายงานสู่ท้องถิ่น

2.1.4.2 เป็นธุรกิจสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้สินค้าและบริการในท้องถิ่น

2.1.4.3 มีส่วนสำคัญสร้างเงินตราต่างประเทศ เสริมสร้างเศรษฐกิจโดยรวม

2.1.4.4 เป็นธุรกิจช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศ โดยการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ

2.1.4.5 เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุน และสร้างเสริมประสบการณ์ เพื่อขยายระดับการผลิต

2.1.4.6 เป็นธุรกิจช่วยเชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิตอื่นๆ เช่น ภาคเกษตรกรรม

2.1.4.7 เป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือ และสร้างแรงงานฝีมืออาชีพ

2.1.5 ปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดของธุรกิจ SMEs

การดำเนินกิจกรรมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกระทำได้น้อยเนื่องจากการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันที่ไม่สามารถอาศัยข้อได้เปรียบทางด้านแรงงานและทรัพยากร

ขณะเดียวกันความสามารถเชิงเทคโนโลยียังมีน้อย ขาดการวิจัยผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตได้มาตรฐานที่ดีขึ้น การพัฒนางานนวัตกรรมยังอยู่ในระดับต่ำรวมทั้งประสิทธิภาพการผลิตมีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้ไม่สามารถก้าวไปสู่ระดับที่สูงกว่าได้ (สถาบันพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547) จึงสรุปเป็นปัญหาและอุปสรรคได้ดังนี้

2.1.5.1 ปัญหาด้านการตลาด ส่วนใหญ่ตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่น หรือตลาดภายในประเทศ ซึ่งยังขาดความรู้ความสามารถในด้านการตลาดในวงกว้าง โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ขณะเดียวกันความสะดวกรวดเร็วในการคมนาคมขนส่งตลอดจนการเปิดเสรีทางการค้า ทำให้ธุรกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันกับสินค้าในท้องถิ่นหรือในประเทศที่ผลิตโดยกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น

2.1.5.2 ขาดแคลนเงินทุน ประสบปัญหาการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อมาลงทุนหรือขยายการลงทุนหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียนทั้งนี้เนื่องจากการไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบและขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ และต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูง

2.1.5.3 ปัญหาด้านแรงงาน แรงงานที่ทำงานในธุรกิจ SMEs จะมีปัญหาการเข้าออกสูง กล่าวคือ เมื่อมีฝีมือและมีความชำนาญมากขึ้นก็จะย้ายออกไปทำงานในโรงงานขนาดใหญ่ที่มีระบบและผลตอบแทนที่ดีกว่า จึงทำให้คุณภาพของแรงงานไม่สม่ำเสมอการพัฒนาไม่ต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพสินค้า

2.1.5.4 ปัญหาข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต โดยทั่วไปใช้เทคนิคการผลิตไม่ซับซ้อนเนื่องจากการลงทุนต่ำและผู้ประกอบการ พนักงานขาดความรู้พื้นฐานที่รองรับเทคนิควิชาที่ทันสมัยจึงทำให้ขาดการพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี

2.1.5.5 ข้อจำกัดด้านการจัดการ ขาดความรู้ในการจัดการหรือการบริหารที่มีระบบใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ โดยเรียนถูกเรียนผิดเป็นหลักอาศัยบุคคลในครอบครัวหรือญาติพี่น้องมาช่วยงานการบริหารภายในลักษณะนี้แม้จะมีข้อดีในเรื่องการดูแลที่ทั่วถึง (หากธุรกิจไม่ใหญ่นัก) แต่เมื่อกิจการเริ่มขยายตัวหากไม่ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีระบบก็จะเกิดปัญหาเกิดขึ้นได้

2.1.5.6 ปัญหาการเข้าถึงบริการการส่งเสริมของรัฐ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนมากเป็นการจัดตั้งกิจการที่มีรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น ผลิตตามบ้านผลิตในลักษณะ โรงงานห้องแถวไม่มีการจดทะเบียน โรงงาน ทะเบียนพาณิชย์ หรือทะเบียนการค้าดังนั้นกิจการโรงงานเหล่านี้จึงค่อนข้างปิดตัวเองในการเข้ามาใช้บริการของรัฐ เนื่องจากปฏิบัติไม่ค่อย

ถูกต้องเกี่ยวกับการเสียภาษี การรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม หรือรักษาความปลอดภัยที่กำหนดตามกฎหมายนอกจากนี้ในเรื่องการส่งเสริมการลงทุนก็เช่นเดียวกัน แม้ว่ารัฐจะได้ลดเงื่อนไขขนาดเงินทุนและการจ้างงาน เพื่อจูงใจให้เพียงร้อยละ 8.1 เปอร์เซนต์ เท่านั้นที่มีโอกาสได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐ

2.1.5.7 ปัญหาข้อจำกัดด้านบริการส่งเสริมพัฒนาขององค์การภาครัฐและเอกชน การส่งเสริมพัฒนา ที่ผ่านมาได้ดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมส่งเสริมการส่งออก สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อมบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตลอดจนสมาคมการค้าและอุตสาหกรรมต่างๆ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนมากและกระจายอยู่ทั่วประเทศ ประกอบกับข้อจำกัดของหน่วยงานดังกล่าว เช่น ในเรื่องบุคลากรงบประมาณ จำนวนสำนักงานสาขาภูมิภาคการให้บริการส่งเสริมสนับสนุนด้านต่างๆ จึงไม่อาจสนองตอบได้ทั่วถึงและเพียงพอ

2.1.5.8 ปัญหาข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล เนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ ข้างต้น โดยทั่วไปจึงค่อนข้างมีจุดอ่อนในการรับรู้ข่าวสารด้านต่างๆ เช่น นโยบายและมาตรการของรัฐ ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด ฯลฯ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำได้มีการค้นคว้ากันมาแต่โบราณกาล เดิมเชื่อว่าเป็นลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวบุคคล และสืบทอดทางพันธุกรรมหรือเชื้อสายได้ แต่เมื่อมีวิทยาการมีความก้าวหน้ามากขึ้นนักวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำนั้น มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร และสรุปเป็นทฤษฎีมากมาย การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำ โดยจำแนกแบ่งออกเป็น ภาวะผู้นำในตน (Self-Leadership) ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship Leadership) ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (Process Leadership) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดของการศึกษาค้นคว้าได้ ดังนี้

2.2.1 ภาวะผู้นำในตน (Self-leadership)

สำหรับภาวะผู้นำในตน (Self-Leadership) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งสามารถจำแนกองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ประกอบด้วย ผู้มีความคิดริเริ่ม (Self-starter) ความเชื่อเกี่ยวกับการจูงใจตนเอง (Self-Direction and Motivation) และการให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตัว (Rewarding personal accomplishment) ซึ่งผลจากการศึกษาค้นคว้าได้นั้น ปรากฏดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Bono และ Judge, 2003; Carmeli, Meitar และ Weisberg, 2006; Houghton และ Neck, 2002; Houghton และ Yoho, 2005; Manz, 1986; Neck และ Milliman, 1994; Prussia, Anderson และ Manz, 1998; Pearce และ Manz, 2005)

2.2.1.1 ผู้มีความคิดริเริ่ม (Self-starter)

จากการศึกษางานวิจัยของ Maleki และ Karimi (2014) พบว่าผู้นำที่มีความคิดริเริ่มในตนเองนั้น จะเป็นผู้นำที่มีความเหมาะสมกับองค์กร เพราะผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม สนุกสนาน (Cheerfulness) มองโลกในแง่ดี (Optimism) มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decision-Making Ability) มีจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม (Team Spirit) มีทักษะในการสื่อสาร (Communication) มั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) และมีทักษะของผู้ริเริ่ม (Self-Starter Skills) โดยเฉพาะองค์กรที่ขาดความยืดหยุ่น ผู้นำที่มีลักษณะของความคิดริเริ่ม (Self-Starter) จะเป็นบุคคลสำคัญที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในองค์กรที่ขาดความยืดหยุ่น โดยใช้ความคิดริเริ่ม การเพิ่มความสนุกสนาน การมองโลกในแง่ดี ใช้ความสามารถในการตัดสินใจ อีกทั้งมีจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม พร้อมกับมีทักษะในการสื่อสาร มั่นใจในตนเอง และมีทักษะของผู้ริเริ่มในการพัฒนาต่อยอดสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร

สอดคล้องกับสิ่งที่ Hertig (2011) สรุปไว้ว่า การที่มีผู้นำที่มีความคิดริเริ่มในตนเอง จะส่งผลทำให้พนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความริเริ่มในตนเองเพิ่มขึ้น (Self-Starters) ซึ่ง Hertig ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การจะกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มให้กับพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้นั้น สมควรที่จะมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรม และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาเป็นหลักการสำคัญที่ควรประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับผู้นำขององค์กรเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่าการผู้นำที่มีลักษณะของความคิดริเริ่ม จะเป็นบุคคลสำคัญที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในองค์กรที่ขาดความยืดหยุ่น โดยใช้ความคิดริเริ่ม การเพิ่มความสนุกสนาน การมองโลกในแง่ดี ใช้ความสามารถในการตัดสินใจ อีกทั้งมีจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม พร้อมกับมีทักษะในการสื่อสาร มั่นใจในตนเอง และมีทักษะของผู้ริเริ่มในการพัฒนาต่อยอดสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มในตนเองตามไปด้วย

2.2.1.2 ความเชื่อเกี่ยวกับการจูงใจตนเอง (Self-Direction and Motivation)

จากการศึกษาเกี่ยวกับความเชื่อเกี่ยวกับการจูงใจตนเอง (Self-Direction and Motivation) ของภาวะผู้นำในคนนั้น พบว่ามีนักวิชาการต่างประเทศได้ทำการสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับความเชื่อเกี่ยวกับการจูงใจตนเองไว้ ดังนี้ (Bono และ Judge 2003; Carmeli, Meitar และ Weisberg, 2006; DiLiello และ Houghton, 2006; D'Intino และคณะ, 2007; Stewart, Carson และ Cardy, 1996; Williams, 1997)

ผู้นำที่มีการจูงใจตนเอง จะทำให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง (Responsibility) ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนา โดยเฉพาะการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างตลอดเวลา อีกทั้งยังสามารถตัดสินใจ วางแผน และประเมินผลด้วยตนเองได้ โดยอาศัยคุณลักษณะของการชี้นำตนเอง (Self-Direction) โดยจะมีบุคลิกภาพที่สามารถเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการชี้นำตนเองได้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีการจูงใจตนเอง ทั้งนี้ นอกจากนี้แล้วการที่ผู้นำมีการจูงใจตนเองนั้น จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยปราศจากการช่วยเหลือจากบุคคลอื่น เนื่องจากผู้นำที่มีการจูงใจตนเองนั้น จะใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

อาจกล่าวได้ว่า ความเชื่อเกี่ยวกับการจูงใจตนเองของผู้นำนั้น จะทำให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างตลอดเวลา อีกทั้งยังสามารถตัดสินใจ วางแผน และประเมินผลด้วยตนเองได้ โดยอาศัยคุณลักษณะของการชี้นำตนเองเป็นแรงกระตุ้นและแรงจูงใจของการพัฒนาตนเอง

2.2.1.3 การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตน (Rewarding Personal Accomplishment)

ความสำเร็จส่วนบุคคลถือเป็นเหตุการณ์ที่บุคคลใดๆ ย่อมให้ความสำคัญ โดยเฉพาะเหตุการณ์นั้นเป็นเหตุการณ์ที่ประทับใจ เช่น การชนะรางวัลการแข่งขันต่างๆ โดยรางวัลของผู้ชนะได้รับด้วยรางวัลเพื่อเชิดชูเกียรติ ถือเป็นสิ่งหนึ่งที่แสดงการยอมรับความสามารถ ซึ่งผู้นำองค์กรนั้นๆ มักได้รับรางวัลที่สะท้อนมาจากความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยการบริหารจัดการที่ดีนั้น ย่อมนำมาสู่การประสบความสำเร็จต่อการบริหารจัดการ การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตน อาจจะได้รับจากบุคคลอื่นๆ อาทิเช่น หัวหน้างานได้รับเงินโบนัสจากเจ้าของกิจการ หรือได้รับแพ็คเกจท่องเที่ยว และอื่นๆ ที่เป็นการให้รางวัล ย่อมถือเป็นการให้บุคคลที่ได้รับ ภาคภูมิใจ ประทับใจ และนำมาซึ่งการรับรู้ว่าคุณมีความสำคัญและประสบ

ความสำเร็จ (Bakke และคณะ, 2000; Kanste, Kyngäs และ Nikkilä, 2007; Leiter และ Maslach 1988; Weiner, 1994)

2.2.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal leadership)

ผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจำเป็นที่จะต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้การบริหารจัดการสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผล โดยเฉพาะความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะความรู้สึกของการพึ่งตนเองหรือพึ่งบุคคลอื่นนั้น จะนำไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน ได้แก่ การไว้วางใจ การให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุน ตลอดจนการให้และการรับ ซึ่งการทำงานภายในองค์กรใดๆ ล้วนแล้วแต่จะต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยทั้งสิ้น โดยเฉพาะการให้ความช่วยเหลือ การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จำเป็นต้องมีขอบเขต มีความสมดุลระหว่างความต้องการของตนเองและบุคคลอื่นประกอบด้วย (Fleming, 1992; Rice, 2013; West-Burnham, 2004; Zander, 1997) ทั้งนี้จากการศึกษาความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของ Baltus (1994) พบว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคลนั้น เปรียบเสมือนกับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ โดยการได้สัมผัสกับบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น โดยอาจจะเป็นความรู้สึกทางลบหรือทางบวกก็ได้เช่นกัน สอดคล้องกับ Pearson (1983) ที่กล่าวไว้เช่นกันว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคลนั้น ถือเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งการมีสัมพันธภาพนั้น จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของบุคคล ตามบริบทของสัมพันธภาพในลักษณะต่างๆ กันไป อีกทั้งจากคำกล่าวดังกล่าวข้างต้นนี้เอง ที่ Penley และ Hawkins (1985) ได้ทำการศึกษาและอธิบายความหมายเพิ่มเติมไว้ว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคลนั้น เป็นผลรวมของการปฏิบัติความประพฤติระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลได้ร่วมกันทำกิจกรรมและมีส่วนร่วมในด้านการติดต่อ สื่อสารความหมาย ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา การเปลี่ยนแปลงต่างๆ การแก้ไขปัญหาต่างๆ และการจงใจให้ความร่วมมือระหว่างกันและกัน ซึ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้สามารถเห็นได้เด่นชัดที่สุดก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในองค์กร เนื่องเพราะการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนอกจากจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้อำนวยการได้ดีขึ้นสำหรับผู้มาแล้ว ยังถือเป็นการแสวงหาความเป็นเพื่อน เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ ที่เกิดจากการมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นๆ ภายในองค์กรอีกด้วย

นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal leadership) จะได้รับความจริงใจ ได้รับการให้ความช่วยเหลือ ได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะ

การปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผู้ได้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมือและช่วยเหลืออย่างสุดกำลังความสามารถ สอดคล้องกับสิ่งที่ French Jr. และ Snyder (1959) ที่ทำการศึกษเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำและ อำนาจแห่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคล พบว่า ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดีเลิศ จะเป็นสุดยอดผู้นำที่มีพลังอำนาจมากกว่าผู้นำรูปแบบอื่นๆ ซึ่งถือว่าผู้นำที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดีเลิศนี้ เป็นผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ได้บังคับบัญชา และได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมาก สอดคล้องกับสิ่งที่ Schutte และคณะ (2001) ที่ทำการศึกษาไว้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) นั้น สามารถจะจำแนกแบ่งออกได้เป็น 3 ประเด็น โดยพิจารณาและวิเคราะห์จากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล กล่าวคือ จะประกอบไปด้วย ความต้องการความเป็นพวกพ้อง ความต้องการการมีอำนาจควบคุม และความต้องการการชอบพอ ซึ่งบุคคลที่มีภาวะผู้นำแล้วแต่จะมีความต้องการพื้นฐานดังกล่าวอยู่ด้วย ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการภายในของบุคคล แม้ว่าภายหลังจะเปลี่ยนจากความชอบพอกายในมาเป็นการเปิดเผยตนเอง ซึ่งเป็นการแสดงอารมณ์ออกมาผ่านทางพฤติกรรม และเป็นสิ่งที่ยากต่อการสังเกตและประเมินผลได้

สรุปได้ว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผล โดยเฉพาะความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา เพราะความรู้สึกรับรู้ของการพึ่งตนเองหรือพึ่งบุคคลอื่นนั้น จะนำไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน ได้แก่ การไว้วางใจ การให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุน ตลอดจนการให้และการรับ จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นสุดยอดผู้นำที่มีพลังอำนาจมากกว่าผู้นำรูปแบบอื่นๆ ซึ่งถือว่าผู้นำที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดีเลิศนี้ เป็นผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ได้บังคับบัญชา และได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมาก

2.2.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (Process Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำโดยมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State Studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัย แห่งรัฐ โอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก พฤติกรรมของผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ทำให้ได้ข้อสรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงาน และคนในการประเมิน พฤติกรรมของผู้นำ

2.2.3.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมุ่งสร้าง โครงสร้าง (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จ ขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการ จัดโครงสร้างของงานและ องค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาท ของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนด กระบวนการ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

2.2.3.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็น พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ความรู้สึกผู้อื่น ในแง่ให้การยอมรับถึง ความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้อื่นอย่าง ตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใย ต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

ภาวะผู้นำด้านกระบวนการเป็นแนวคิดที่ได้จาก พฤติกรรมของผู้นำที่ เน้นทั้งมุ่งสร้าง โครงสร้างสูงและมุ่งสร้างมิตรสัมพันธ์สูง เนื่องจากเหมาะกับองค์กรที่มีลักษณะ ไม่ เป็นทางการ มีวิธีการทำงานที่ชัดเจน เช่น ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Keller,2006) เสนอ เพิ่มเติมว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะเป็นตัวกำหนดหรือต้องการแบบผู้นำที่ต่างกันไป

เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านกระบวนการเพิ่มเติม จึงศึกษาและ พบว่า ภาวะผู้นำด้านกระบวนการนั้น เป็นภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนของการ ปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อนและมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา โดยจะประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 4 ประการด้วยกัน ที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (Process leadership) ซึ่งสามารถ จำแนกรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้ (Gardner และ Avolio 1998; Johnson, 2013; Metcalf และ Benn, 2013; Shondrick และ Lord, 2010; Tushman และ Romanelli, 2008)

ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามกิจกรรม ต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นสิ่งที่ สามารถช่วยให้อำนาจกลุ่มบุคคลสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดได้

ผู้ตาม (Follower) คือ เป็นบุคคลที่ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ โดยให้ความร่วมมือต่อการปฏิบัติงานตามตามเป้าหมายที่ผู้นำกำหนด โดยรับคำสั่งหรือรับ มอบหมายงานจากผู้นำ เพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้ตามนั้นจะมี หลากหลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ตามนั้นจะมี หลากหลายรูปแบบ เช่น ผู้ตามแบบแกะยชา (Sheep) ผู้ตามแบบยอมตามเห็นด้วยเสมอ(Conformist

หรือ Yes people) ผู้ตามแบบผู้รักษาตัวรอด(Survivors) ผู้ตามแบบปรปักษ์(Alienated followers) และผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Effective followers)

บริบทสถานการณ์ (Context) คือ สภาพแวดล้อม และเงื่อนไขต่างๆ ที่ รายล้อมเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือ ประเด็นใดประเด็นหนึ่ง ซึ่งบริบทในการศึกษาการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอย่างหลากหลาย และรอบด้าน เพื่อพิจารณาสถานการณ์ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (By-Products) คือ เป็นผลลัพธ์อันเกิดจากกระบวนการของภาวะผู้นำที่ใช้เทคนิคและวิธีการ ตลอดจนอิทธิพลให้ผู้ตามปฏิบัติและให้ความร่วมมือต่อการปฏิบัติ จนสามารถสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบกระบวนการ จะมีลักษณะของการเปิดกว้างและเน้นการทำงานที่มุ่งสู่ความสำเร็จ โดยลงรายละเอียดในขั้นตอนของกระบวนการทำงานมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่นๆ โดยเฉพาะการใส่ใจกับขั้นตอนการบริหารจัดการภายในองค์กร จากการทำงานของพนักงานในทุกกระบวนการ ซึ่งภาวะผู้นำแบบกระบวนการดังกล่าวนี้ จะมีลักษณะที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถดำเนินการ ดังนี้ (Howell และ Shamir, 2005)

1. มีการให้อิสระเกี่ยวกับวิธีการทำงานของผู้อื่นถ้าผู้อื่นคิดว่าวิธีการนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุด เนื่องจากผู้นำแบบเน้นกระบวนการจะมีความใส่ใจต่อกระบวนการทำงานที่ดีที่สุด หากกระบวนการทำงานนั้นเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากกว่ากระบวนการทำงานของตน ผู้นำแบบกระบวนการก็มีความเปิดกว้างด้านการให้อิสระต่อการนำกระบวนการที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการทำงาน

2. มีการตรวจสอบความก้าวหน้าในการทำงานของทีมว่าเป็นไปตามกำหนดการหรือไม่ ผู้นำแบบกระบวนการจะมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของการทำงานอยู่เสมอ โดยเฉพาะการทำงานตามขั้นตอนที่กำหนด จะมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา โดยการทำงานเป็นทีมดังกล่าว จะสามารถกำหนดทิศทางของการบริหารจัดการและการติดตามความก้าวหน้าได้ง่ายกว่าการกระจายงานกันทำ

3. มีการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ลูกน้องในงานที่ลูกน้องรับผิดชอบ ผู้นำแบบกระบวนการทำงานจะมีการมอบหมายความไว้วางใจและความเชื่อใจให้กับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือดำเนินการบริหารจัดการสิ่งสำคัญต่างๆ แทนตนเอง เนื่องจากผู้นำแบบกระบวนการนั้นรู้ดีว่า การกระจายอำนาจ โดยมอบหมายอำนาจให้มีสิทธิ์ในการตัดสินใจ จะส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าตนเองตัดสินใจเพียงลำพัง

4. มีการกล่าวชื่นชมลูกน้องหรือเพื่อนเมื่อสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายหรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบกระบวนการ จะใส่ใจต่อความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงานหรือพนักงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และมีการกระตุ้น กล่าวให้กำลังใจ ตลอดจนการเสนอแนะทางแก้ไขปัญหาให้ลูกน้องในการพัฒนางานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นเป็นประจำอยู่เสมอ เนื่องจากผู้นำแบบกระบวนการนั้นรู้ดีว่า การให้กำลังใจ จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้นกับองค์กร โดยภาพรวม

5. มีความพยายามที่จะผลักดันลูกน้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นตลอดเวลา ผู้นำแบบกระบวนการ จะความกระตือรือร้นต่อการพัฒนาขั้นตอนและกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ โดยผู้นำแบบกระบวนการนั้นมีความเชื่อว่า การพัฒนากระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

จากองค์ประกอบข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนของการปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อน และมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา โดยจะมีองค์ประกอบ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ ต่างก็มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องระหว่างกัน และกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา

2.2.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

Hersey และ Blanchard (1974) ได้สรุปความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ของผู้นำไว้ว่า การที่จะเป็นผู้นำได้นั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว โดยเฉพาะการมีความคิดที่ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวทั้งทางด้านความคิด ทักษะ พฤติกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่างๆ ให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสิ่งที่ Pearce และ Conger (2002) ที่กล่าวว่าความสามารถในการปรับตัว ทักษะในด้านนี้ทวีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งมีสาเหตุมาจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้หลายๆ อย่างมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน สภาพแวดล้อมต่างๆ ในสังคมที่เราอยู่ สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคคลในยุคนี้จำเป็นต้องมีทักษะในการปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ไม่ใช่พวกที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือยึดมั่นถือมั่นในสิ่งที่ตนเองเป็นอยู่ คนกลุ่มนี้จะต้องยังอยู่ยากขึ้นในยุคปัจจุบัน

โดยการปรับตัวนั้น มีหลากหลายระดับด้วยกัน โดยสามารถพิจารณาได้จากหลักการของ Allen, Roy และ Edgerton, (1999) ที่ทำการสรุประดับของการปรับตัวไว้ได้อย่างน่าสนใจว่า

การปรับตัวนั้นจะมีหลากหลายระดับด้วยกัน เพราะปัจจัยสำคัญคือความสามารถส่วนบุคคลต่อการตอบสนองทางบวกหรือทางลบต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการวัดระดับของการปรับตัวนั้น สามารถพิจารณาได้จาก 3 ลักษณะ ประกอบด้วย

1. ระดับของการปรับตัวที่มีการผสมผสานกันได้ดี (Integrated level of Adaptation) หมายถึง เป็นระดับของการปรับตัวที่โครงสร้างและหน้าที่ของร่างกาย โดสามารถทำงานประสานกันได้อย่างเหมาะสม และสามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคลได้ กล่าวคือ สามารถที่จะทำงานหรือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้ตามสถานการณ์ปกติ อีกทั้งยังสามารถที่จะยอมรับได้ต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยบุคคลที่มีความมั่นคงในด้านร่างกายและจิตใจ และสังคม จะมีระดับของการปรับตัวที่มีการผสมผสานกันได้ดี เนื่องจากสามารถแสดงบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ อย่างเหมาะสมและขอความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากบุคคลอื่นๆ ตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมเช่นกัน

2. ระดับของการปรับตัวที่อยู่ในระยะของการชดเชย (Compensatory level of Adaptation) หมายถึง ระดับที่กลไกการควบคุมและกลไกการคิด ตระหนักรู้ ถูกกระตุ้นเตือนให้ทำงาน เพื่อที่จะทำให้เกิดกระบวนการปรับตัวอย่างผสมผสาน (Integrated)

3. ระดับของการปรับตัวที่อยู่ในภาวะอันตรายไม่ดี (Compromised level of Adaptation) หมายถึง ระดับการปรับตัวที่ยังไม่เพียงพอที่จะไปถึงระดับของการปรับตัวที่ผสมผสานกันได้ดีและระดับการปรับตัวในระยะของการชดเชยทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวในระยะการปรับตัวที่ไม่ดีนี้ เมื่อสิ่งเร้าที่มากกระทบนั้นอยู่ในขอบเขตความสามารถในการปรับตัวของบุคคล บุคคลนั้นจะสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าสิ่งเร้านั้นอยู่นอกความสามารถของบุคคล จะเกิดการปรับตัวที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งระดับความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคล จะมีลักษณะเฉพาะตัว และมีขอบเขตจำกัด แต่ถ้าหากบุคคลเคยประสบความสำเร็จในสถานการณ์เช่นนี้มาก่อนแล้ว ขอบเขตระดับความสามารถในการปรับตัวจะกว้างขึ้นในสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้น คล้ายกัน หากระดับการปรับตัวไม่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลสะท้อนกลับสู่ระดับการปรับตัวใหม่ เพื่อให้บุคคลนั้นอยู่ในสมดุลได้ต่อไป เมื่อสิ่งเร้าเข้ามากระทบทำให้ระบบเกิดการเปลี่ยนแปลงการปรับตัวให้เข้าสู่สมดุลของระบบโดยใช้กลไกการเผชิญปัญหา (Coping Mechanism) เป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ โดยที่บุคคลนั้นๆ ไม่ต้องคิด กระทำการปรับตัวไปตามสัญชาตญาณ โดยอาศัยการทำงานของกลไก 2 กลไกด้วยกัน ได้แก่ 1) กลไกการควบคุม (Regulator Mechanism) โดยเป็นกลไกการปรับตัวเพื่อตอบสนองโดยสัญชาตญาณ เพื่อรักษาสมดุลการทำงานของร่างกายในระบบต่างๆ โดยอาศัยระบบประสาทของร่างกาย (Neural) สารเคมี (Chemical) และระบบต่อมไร้ท่อ (Endocrine) กระบวนการเผชิญปัญหา

ทำงาน จากการที่สิ่งเร้าทั้งจากภายนอกและภายใน ผ่านการรับความรู้สึก (Sense) เข้าสู่ระบบประสาท ระบบไหลเวียน และระบบต่อมไร้ท่อผ่านวิถีประสาท (Channel) โดยอัตโนมัติ ส่งผลให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองโดยอัตโนมัติ (Automatic and Unconscious responses) และอีกกลไก คือ 2) กลไกการคิดรู้ (Cognator Mechanism) เป็นกลไกสำหรับการปรับตัวที่ทำงานผ่านทางกระบวนการคิดรู้และอารมณ์ (Cognitive-emotive) มี 4 วิถีทาง ได้แก่ กระบวนการรับรู้หรือรับข้อมูล (Perceptual and Information processing) คือ กิจกรรมการเลือกรับข้อมูล เก็บรหัส (Coding) และจดจำข้อมูล (Memory) นั่นเอง ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะผ่านกระบวนการเรียนรู้ (Learning) โดยจะเกี่ยวข้องกับการเลียนแบบ การได้รับรางวัลผ่านกระบวนการตัดสินใจ (Judgement) และการแสดงอารมณ์ (Emotion) ตลอดจนกลไกการป้องกันทางจิต (Defense mechanism) แล้วเกิดเป็นพฤติกรรมตอบสนองออกมาการทำงานของกลไกการควบคุมและกลไก การคิดรู้มีการทำงานร่วมกันอย่างแยกจากกันไม่ได้ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งตอบสนองออกมาเป็นพฤติกรรมปรับตัว 4 ด้าน ได้แก่ การปรับตัวด้านร่างกาย (Physiological mode) การปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ (Self-concept mode) การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ (Role function mode) และ การปรับตัวด้านการพึ่งพา
 ระหว่างกัน (Interdependence mode)

นอกจากนี้ Tesarova และคณะ (2012) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำกับองค์กรต่างก็ต้องอาศัยการปรับตัว เนื่องจากว่ายุคปัจจุบันนี้ มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นในด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และการเมือง ดังนั้นกฎเกณฑ์และโครงสร้างขององค์กรย่อมเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ผู้นำที่ดีจึงต้องสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับองค์กรที่จำเป็นต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน สอดคล้องกับ Farnsworth และ Ellison (1996) กล่าวว่า องค์กรต่างมีกฎหมายและโครงสร้างขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งดูได้จากความยืดหยุ่นในการทำหน้าที่ของกฎเกณฑ์และโครงสร้างองค์กร นั่นก็คือถึงแม้สภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา แต่กฎเกณฑ์และองค์กรก็ยังคงอยู่ โดยมีการปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่สำคัญที่ผู้นำจะต้องมี คือ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถในด้านต่างๆ รวมทั้งการเปลี่ยนสายงาน ให้เหมาะกับตำแหน่งและทักษะของพนักงานแต่ละคน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfaction)

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดความพึงพอใจ พบว่า Podsakoff และคณะ (1990) ได้ทำการสรุปเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจไว้ว่า เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้ง 2 ด้าน กล่าวคือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก โดยเป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาก็คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค่าจูง หรือสุขศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่มีความสุข หรือไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการ ไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

2.3.1 ความหมายของความพึงพอใจ

สถานประกอบการทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็นขนาดกลางหรือขนาดเล็ก ย่อมเป็นสถานที่ที่ต้องใช้คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ หากบุคลากรองค์กรไม่พึงพอใจในงานจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ เช่น ขาดงาน ขอย้าย มาสาย และลาออกจากงาน ผลกระทบคือ ทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาความหมายของความพึงพอใจ จากนักวิชาการหลายท่าน โดยเริ่มจากการศึกษาความหมายของ Feldman และ Arnold (1983) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง อารมณ์หรือความรู้สึกทางบวกที่บุคคลมีต่องานของตน สอดคล้องกับสิ่งที่ Schermerhorn (1985) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นระดับหรือขั้นความรู้สึกลงในด้านบวกหรือด้านลบของคนที่มีต่อลักษณะต่างๆ ของงาน รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดระบบงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน Morse (1997) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของบุคคลให้น้อยลงได้ ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือต่อการกระทำกิจกรรมใดๆ ก็ได้ อีกทั้งยังมีความหมายใกล้เคียงกับ Lisanti (2015) กล่าวว่า ความพึงพอใจ เป็นแรงจูงใจของมนุษย์ที่ตั้งอยู่บนความต้องการพื้นฐาน (basic needs) มีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับผลสัมฤทธิ์และแรงจูงใจ (incentive) และพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ต้องการ

นอกจากนี้ Locke (1969) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงานและผลของความไม่พึงพอใจ จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึก โดยแสดงออกมาเป็นความสนใจ กระตือรือร้น เต็มใจ สนุก ร่าเริง กับงานที่ทำและมี

ความรับผิดชอบ มุ่งมั่นทำงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สอดคล้องกับ Podsakoff และคณะ (1990) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีความชอบ หรือพอใจในงานที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร

จากแนวคิดและความหมายดังที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึงความรู้สึกพอใจของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยปัจจัยเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจอย่างเหมาะสม

2.3.2 ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะทางอารมณ์ที่ชื่นชอบหรือภาวะอารมณ์ทางบวกนี้จะส่งเสริมให้การทำงานบรรลุผล เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปถึงผลของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Bateman และ Organ, 1983; Mobley, 1977) ความพึงพอใจในงานเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในชีวิตของแต่ละบุคคล Williams และ Anderson (1991) กล่าวคือ สภาพแวดล้อมของพนักงานแต่ละคนไม่ว่าจะเป็นชีวิตส่วนตัว ครอบครัว ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน งานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในชีวิต ผู้บริหารต้องพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในชีวิตประกอบปัจจัยเกี่ยวกับงานด้วย นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานยังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแบบพลวัต กล่าวคือความพึงพอใจในงานลดลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ผู้บริหารใช้เวลาที่นานกว่าในการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน อีกทั้งการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน เป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารตามแนวคิดของ Scarpello และ Campbell (1983) ที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยยึดหลักและแนวคิด ดังนี้

1. หาทางสนองความต้องการของพนักงานทั้งทางด้านร่างกาย (Hygiene Factor) และทางจิตใจ (Motivator Factor)
2. สร้างงานและบรรยากาศในองค์กรที่ทำนายอยู่เสมอ
3. สร้างความสัมพันธ์ให้พนักงานจนเกิดความพึงพอใจในงานและในสภาพที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ให้โอกาสแก่พนักงานได้ทำงานอย่างสำเร็จผล และสนับสนุนพนักงานเพื่อแสดงผลงานหรือความสำเร็จเป็นประจำทุกปี

4. พยายามบริหารงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ไม่แตกต่างกัน ระหว่างพนักงานผู้อื่นทั้งการทำงานและผลตอบแทน

5. ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานแก่พนักงานทุกคนในส่วนแนวคิดทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Judge, Locke และ Durham (1997) ได้ให้ความหมายของแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) ว่าเป็นกิจกรรมทางด้านการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์กร และกลุ่มพนักงานด้วยกัน เพื่อให้เกิดความราบรื่นและสงบสุขในการทำงานร่วมกัน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารองค์กร และมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์กรสามารถเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด

ซึ่งความหมายของแรงงานสัมพันธ์ของ Judge และคณะ (2001) ได้กล่าวถึงรายละเอียดประกอบด้วย เน้นการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการริเริ่มงานใหม่ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น หลังจากนั้นจึงเน้นการรับฟังความคิดเห็น การตอบสนอง และความต้องการของพนักงาน ให้โอกาสพนักงานได้ทำสิ่งใหม่ๆ โดยจัดทรัพยากรที่จำเป็นไว้เพื่อส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน ในการสร้างผลงานตามศักยภาพของพนักงาน พร้อมจัดให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสาร กับพนักงานทางระบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น อีกทั้งควรให้มีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานมากขึ้นกว่าในอดีต เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาปรับปรุงสภาพการทำงาน แก้ปัญหาในองค์กร และสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน ซึ่งจะเป็นการแสดงความเอื้ออาทรขององค์กรต่อพนักงาน และการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับองค์กร จะเน้นการเจรจาต่อรองเพื่อการแก้ปัญหาร่วมกัน (Problem-solving Negotiation) มากกว่าจะเป็นแบบการเจรจาต่อรองที่มีผู้ชนะกับผู้แพ้ (Win-lose Negotiation) ทั้งนี้ควรจัดให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของพนักงานมากขึ้น เช่น การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์กฎหมายประกันสังคม

ดังนั้นความพึงพอใจในงานเป็นของผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญ ทำให้ต้องมีการศึกษาและพยายามสร้างความพึงพอใจให้สูง โดยใช้การจูงใจและปัจจัยต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงานจะมีผลที่ผันแปรไปตามระดับความพึงพอใจในงาน

2.3.3 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

Hertzberg (1968) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความไม่พึงพอใจในงานหากปัจจัยเหล่านั้น

ไม่ได้รับการตอบสนอง โดยที่เสนอว่าพนักงานทุกคนมีความต้องการสองอย่างได้แก่ ปัจจัยอนามัย (Hygiene Needs หรือ Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivator Needs หรือ Motivator Factors)

2.3.3.1 ปัจจัยอนามัย (Hygiene Needs หรือ Hygiene Factors) คือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมกายภาพและจิตวิทยา ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ แต่ไม่พอที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ถือเป็น ปัจจัยภายนอก ตัวอย่างเช่น สภาพการทำงานทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ เป็นต้น

2.3.3.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivator Needs หรือ Motivator Factors) คือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงาน ถือเป็น ปัจจัยภายใน ตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่าตอบแทน ความท้าทายในงาน ความน่าสนใจในงาน เป็นต้น

Hertzberg ยังได้กล่าวอีกว่า ปัจจัยอนามัยไม่สามารถจูงใจแต่สร้างความไม่พอใจในงานได้ ถ้าบริษัทตอบสนองปัจจัยอนามัยได้ก็จะควบคุมไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผลการดำเนินงานจะดีขึ้น

Carlson (1969) กล่าวว่า ในการทำงานของมนุษย์นั้น หากได้รับการตอบสนองเกี่ยวกับความต้องการก็จะทำให้มนุษย์รู้สึกพอใจในงาน ความต้องการนั้น ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการด้านความเป็นตัวของตัวเอง และ ความต้องการทางสังคม

Ghiselli และ Brown (1955) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมี 5 องค์ประกอบ คือ ระดับอาชีพ ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูงหรือระดับสูง เป็นที่นิยมนับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น โดยเฉพาะองค์ประกอบสภาพการทำงาน ถ้ามีสภาพสะดวกสบายเหมาะแก่การปฏิบัติก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานนั้น โดยจะต้องมีระดับอายุ จากการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานอายุระหว่าง 25 – 34 ปี และ 45 – 54 ปี จะมีความพึงพอใจน้อยกว่ากลุ่มอื่น โดยเฉพาะรายได้ ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำและรายได้ตอบแทนพิเศษ อีกทั้งต้องพิจารณาจากคุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา หมายถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน

Gilmer และคณะ (1966) ได้จำแนกองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจไว้ 10 ประการ ประกอบด้วย 1) ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้จัดการ 2) โอกาสก้าวหน้าในงาน ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและการมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานทำ 3) ความพอใจในการจัดการ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานที่ทำ และความพึงพอใจในการจัดการ 4)

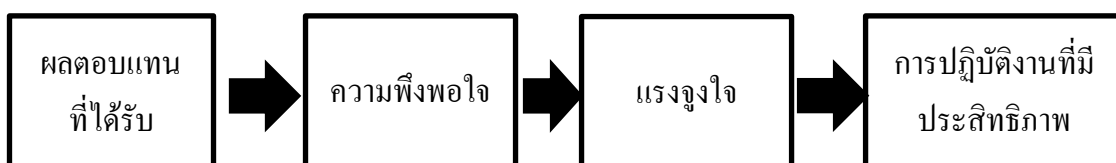
ค่าจ้าง ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจในค่าจ้าง และรู้สึกสมเหตุสมผลในสิ่งตอบแทนนั้นๆ 5) ลักษณะงานที่ทำ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ หากได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความถนัด 6) การบังคับบัญชา มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน 7) ลักษณะทางสังคม หากผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นๆ ได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน 8) การคมนาคมและการสื่อสาร มีส่วนช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานมากขึ้นน้อยต่างกัน 9) สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง ให้อากาศ และชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้นน้อยต่างกัน และ 10) สิ่งตอบแทน ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล และที่อยู่อาศัยก็มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้

Ilies และ Judge (2004) ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานเอาไว้ ได้แก่ 1) สภาพการทำงาน 2) สถาบันหรือสถานที่ทำงานและการจัดดำเนินการ 3) ค่าจ้าง 4) ชั่วโมงการทำงาน 5) เพื่อนร่วมงาน 6) ลักษณะของงาน 7) การนิเทศงาน และ 8) การเลื่อนตำแหน่งงาน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบทั้งหมดนี้มีผลต่อความพึงพอใจในงานมาก กล่าวคือ ถ้าผู้ทำงานไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ เป็นอย่างยิ่ง

2.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Landsberger (1961) เชื่อว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานอยู่แล้วในระดับสูง ย่อมนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและจากแนวคิดนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยจัดหาลักษณะประกอบต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรม เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานและเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการงานแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็น ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงความพึงพอใจมีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงาน (สมยศ นาวิการ, 2521)

สรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อการทำงาน เช่น ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ โดยจะสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานและบรรยากาศกระตุ้นจูงใจให้คนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแรงงานจะได้รับความพึงพอใจก็ต่อเมื่อนายจ้างสามารถตอบสนองความต้องการต่างๆ ให้กับแรงงานได้ โดยเฉพาะ แรงงานที่ต้องการค่าตอบแทนที่สูง เพราะถือว่าเป็นสิ่งหนึ่งต่อการเป็นแรงจูงใจในการทำงาน และจะทำให้แรงงานนั้นเกิดความสุขในการทำงาน อีกทั้งเมื่อแรงงานนั้นๆ ได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยที่เหมาะสมแล้ว จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

จากแนวคิดและทฤษฎีที่ผ่านมาทำให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ ความ และความสามารถในการปรับตัว มีจุดเชื่อมโยงที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้ นั่นคือพนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเองสูง น่าจะมีความพึงพอใจในงานสูง เนื่องจากพนักงานที่มีแรงจูงใจในตัวเองสูง และมีเป้าหมายที่ชัดเจนน่าจะชอบทำงานที่มีความท้าทายในความสำเร็จ ซึ่งตรงกับองค์ประกอบของความพึงพอใจในด้าน Motivator Factor ตามทฤษฎีของ Herzberg (1968) ในขณะที่พนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ก็น่าจะมีความพึงพอใจในงานสูงเช่นเดียวกัน เพราะนอกจากจะตรงตามทฤษฎีของ Herzberg ที่ว่าความสัมพันธ์ที่ีระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้แต่ทำให้พนักงานมีความลดความไม่พึงพอใจในงานได้แล้ว ยังสอดคล้องกับงานวิจัยมากมายตั้งที่ยกตัวอย่างไปข้างต้น อีกทั้งพนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการสูง ก็น่าจะมีความพึงพอใจในงานสูงด้วย เนื่องจากพนักงานที่มุ่งประเด็นไปที่วิธีการ และ โครงสร้างการทำงาน อาจจะได้รับ ความพึงพอใจในการทำงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กที่ยังไม่มีระบบระเบียบในเรื่องโครงสร้าง แต่ก็มีความใกล้ชิดกันระหว่างพนักงาน การใช้ลักษณะเฉพาะตัวของภาวะผู้นำด้านกระบวนการจะช่วยเติมเต็มความพึงพอใจด้าน Motivation Factor ได้โดยง่ายจึงน่าจะมีความพึงพอใจในงานสูง นอกจากนี้ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน แม้จะยังไม่มีการวิจัยที่อธิบายความสามารถในการปรับตัวกับความพึงพอใจมากนัก แต่ความสามารถในการปรับตัวก็มีข้อบ่งชี้ที่อาจนำไปสู่ความพึงพอใจในงานได้ นั่นคือ ความยืดหยุ่นและการยอมรับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างจะช่วยปรับตัวและลดปัญหาความไม่พึงพอใจได้ Hersey และ Blanchard (1974) ได้กล่าวว่าการที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว โดยเฉพาะการมีความคิดที่ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวทั้งทางด้านความคิด ทักษะ พฤติกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่างๆ ให้ดีขึ้น กล่าวคือพนักงานจะตอบสนองทางบวกต่อสถานการณ์หนึ่ง เพื่อลดความคับข้อง

ใจ (Roy และ Andrews 1999) ดังนั้นหากเมื่อพนักงานสามารถปรับตัวให้มีความปกติจากสถานการณ์การทำงาน และลักษณะงานพนักงานก็น่าจะมีคามพึงพอใจในงานสูงด้วย อีกทั้งจากงานวิจัยอ้างอิงที่กล่าวไปข้างต้น เช่นของ Gilmer และคณะ (1966) พร้อมทั้ง Ilies และ Judge (2004) ที่สรุปตรงกันว่า ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม เป็นองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน อีกทั้ง ผลตอบแทนและสวัสดิการที่พนักงานได้รับจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานพร้อมทั้งทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Landsberger, 1961) ความพึงพอใจในงานส่วนใหญ่ได้มาจากรางวัลหรือผลสุดท้ายเป็นไปตามต้องการหรือให้คุณค่า ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพิสูจน์ให้เห็นหลักฐานเชิงประจักษ์ สำหรับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และตั้งเป็นสมมติฐานสำหรับการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน และ ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.4 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement)

2.4.1 ความหมายของความผูกพันในองค์กร

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรไว้ ดังนี้

Harter, Schmidt และ Hayes (2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันของแต่ละบุคคลต่อการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง Saks (2006) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันในองค์กรหมายถึง ระดับของความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่

Macey และ Schneider (2008) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันในองค์กร หมายถึง วิธีการสร้างเสริมสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกให้บุคลากรเห็นคุณค่าตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ เกิดความจงรักภักดี กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน เต็มใจเสียสละพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจผสมผสานกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีอยู่ทั้งหมดปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายให้ได้

MacLeod และ Clarke (2009) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันในองค์กร หมายถึง กลุ่มของความรู้สึก และพฤติกรรม ที่มีต่องาน และองค์กร ความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กร ตลอดไป ความศรัทธา และการยอมรับในเป้าหมายรวมถึงค่านิยมขององค์กร และความพยายามทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร

Robinson, Perryman และ Hayday (2004) ได้ให้ความหมายความผูกพันในองค์กร หมายถึงองค์กรที่จะประสบความสำเร็จองค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคมองค์กรที่ให้โอกาสแก่พนักงานสมาชิกมักจะมีความรู้สึกรักองค์กรภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูงและทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเช่นตั้งใจทำงานดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของของตนแก้ตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนกล่าวหาและมักจะให้สรรพนามตัวว่าเราหรือของเราเช่นองค์กรของเราหน่วยงานของเราความผูกพันต่อองค์กรจะมีอยู่ 2 ลักษณะ ได้แก่ การผูกพันในเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กรอันเนื่องมาจาก ประทับด้วย เชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กรเพราะที่องค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป (Continuance Commitment)

Luthans และ Peterson (2002) ได้กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กรเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กร ในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะก่อให้เกิดการลงทุน เรียกว่า “Side bet” ซึ่งอาจเป็นรูปของเวลา กำลังกายกำลังสติปัญญาที่เสียไป เมื่อเป็นเช่นนี้บุคคลนั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์กรในระยะยาว แต่ถ้าเข้าลาออกไปก่อนครบกำหนดก็เท่ากับว่าบุคคลนั้นได้รับประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่บุคคลได้เข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรยิ่ง

นานเท่าไรก็เท่ากับการลงทุนของเขาได้สะสมเพิ่มขึ้น นำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจลาออก จากองค์กร

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปความหมายได้ว่า ความผูกพันในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกทางสภาวะจิตใจ ทศนคติ และพฤติกรรมการทำงานที่ดีต่องานอาชีพ การสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกตลอดจนการแสดงออกของบุคคลที่มีต่องานในหน้าที่ที่ปฏิบัติ ตลอดจนความรู้สึกต่อเนื่องหลังจากที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรหรือได้ทำงานร่วมกับองค์กรทำให้เกิดความรู้สึกอยากจะทำงานเพื่อองค์กร อยากเป็นผู้มีส่วนร่วมในงานในหน้าที่และงานที่นอกเหนือไปจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.4.2 ความสำคัญของความผูกพันในองค์กร

ความผูกพันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและความมีประสิทธิผลขององค์กร เป็นตัวทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน และยังก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของ คุณงามความดีซึ่งกันและกัน ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตาม ถ้าสามารถจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรนั้น หมายถึง เราได้สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรแล้ว ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อองค์กร 2) เป็นการสร้างแรงศรัทธา และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร 3) เป็นการสร้างความสามัคคีและการปฏิบัติงานเป็นทีม คือทุกคนต่างให้ความร่วมมือ ร่วมใจอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร 4) เป็นการสร้างความจงรักภักดีและเสียสละเพื่อองค์กร 5) เป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 6) เป็นการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน และ 7) เป็นการลดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน (Bhatnagar, 2007; Cartwright และ Holmes 2006; Crawford, LePine และ Rich, 2010; Lockwood, 2007)

จากความสำคัญของความผูกพันในองค์กร สามารถสรุปความสำคัญของความผูกพันในองค์กร ได้ว่า ความผูกพันในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร เพราะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ทศนคติ และเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของบุคลากรกับอุดมการณ์ขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกจงรักภักดี เต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ ยอมเสียสละตลอดจนความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย

2.4.3 องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร

ความผูกพันเป็นการคงอยู่ของคนในองค์กรด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันอันเนื่องมาจาก รูปแบบของความผูกพันที่ตนเองมี ความผูกพันในแต่ละรูปแบบก็จะส่งผลให้บุคคลแต่ละคน แสดงออกแตกต่างกันไป และการที่แต่ละคนมีระดับความผูกพันแต่ละด้านมากน้อยเพียงใดเป็นผล มาจากประสบการณ์ในการใช้เวลาของบุคคลต่อการอาศัยอยู่ในองค์กรนั้นๆ รวมไปถึงสภาวะจิตใจ ของบุคคลที่แตกต่างกันจึงทำให้คนมีพฤติกรรม และความคิดไม่เหมือนกัน แม้จะอาศัยอยู่ในองค์กร เดียวกันก็ตาม ดังนั้น องค์ประกอบของความผูกพันพอสรุปได้ ดังนี้ (Seijts และ Crim, 2006)

2.4.3.1 ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความ ยึดติดและยึดมั่นของบุคคลต่อองค์กรปรารถนาที่จะทำงานอยู่ในองค์กรซึ่งสัจย์ต่อองค์กรเห็นด้วย และยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร ตั้งใจและพยายามที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

2.4.3.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) หมายถึง การมีส่วนร่วมจากการทำงานในองค์กร และมีการพิจารณาถึงผลเสียที่จะได้รับหากออกจากองค์กร ไปไม่เต็มใจที่จะเสี่ยงกับการสูญเสียในสิ่งที่เขาได้ลงทุนกับองค์กรมาในตลอดเวลาที่เขาทำงาน

2.4.3.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เห็นว่าเขาควรจะอยู่ในองค์กรต่อไป เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมที่ จะทำหรืออาจเป็นเพราะแรงกดดันจากคนรอบข้าง ความคิดที่บุคคลมีต่อเพื่อนร่วมงานในด้าน ความรู้สึกต่างๆที่มีต่อกันหากจะออกจากองค์กรไป

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กรการที่พนักงานหรือสมาชิกขององค์กรมีความ เต็มอกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกกับองค์กร โดยความผูกพันเป็นตัว บังชี้ถึงประสิทธิภาพของความผูกพันและความมั่นคงของสมาชิกในองค์กรนั้น การที่บุคคลจะเกิด ความผูกพันและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรนั้นๆ ต้องอาศัยปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้ (Kompaso และ Sridevi, 2010)

1. ธรรมชาติของบุคคล เป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น ในด้านจิตวิทยาบุคคล จะมีความต้องการ มีเจตคติและค่านิยม มีอารมณ์ มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งสติปัญญาความ สนใจ รวมถึงบุคลิกภาพ และความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้น

2. ธรรมชาติของกลุ่ม บุคคลต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในด้านการทำงาน ความสัมพันธ์และ ความสนับสนุนจากกลุ่ม จึงเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้เขาอยู่ในกลุ่มได้ ความสัมพันธ์ทั้งผู้บังคับบัญชาเพื่อน ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ธรรมชาติขององค์กร องค์กรได้สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานตลอดจนสภาพแวดล้อมขององค์กร

4. ธรรมชาติของการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ ความพึงพอใจในงานความสนใจในงานนอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถจะโน้มน้าวให้บุคคลมีความผูกพัน และความจงรักภักดี ได้แก่ 1) อิทธิพล (Influence) อิทธิพล คือ ความสามารถในการปฏิบัติที่เหนือกว่าบุคคลอื่น ซึ่งถือว่าผู้ที่มีอำนาจต่อกลุ่มทั้งทางตรงและทางอ้อมจะโน้มน้าวให้บุคลากรหรือสมาชิกกลุ่มเจริญรอยตามแนวทางเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ อิทธิพลในที่นี้จะมีลักษณะเชิงบวกที่จะสร้างกรอบหรือแนวทางปฏิบัติให้อยู่ในภาวะของการยอมรับ ความรู้สึกพึงพอใจ และนับถือศรัทธาของบุคลากร 2) ความตั้งใจ (Intention) ความมั่นใจและมุ่งมั่นที่จะเป็นตัวอย่างกระตุ้นให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยความตั้งใจจริงที่จะลงมือปฏิบัติและเป็นตัวอย่างให้บุคลากรปฏิบัติตาม 3) ความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล (Personal Responsibility) ความรับผิดชอบในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ในฐานะเป็นต้นแบบ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรด้านต่างๆ 4) การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลง แก้ไข และปรับปรุงภารกิจที่เกี่ยวข้องให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของบุคลากรไปพร้อมกัน โดยเฉพาะในด้านความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะบูรณาการ 5) การสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) การดูแลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จะต้องคำนึงถึงการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทั้งผู้นำและบุคลากรในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และให้ความสำคัญต่อบทบาท และหน้าที่ของบุคลากรทุกคน และ 6) การจูงใจผู้ตาม (Followers) ผู้ที่มีความสามารถในการดูแลปกครองบุคลากรที่อยู่ในความดูแล จะต้องมีความตั้งใจให้ผู้ตามปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการเสริมแรงจูงใจในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวเงิน หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ (Truss และคณะ 2006)

ดังนั้น ความผูกพันต่องานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกและพฤติกรรม 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ความตั้งใจที่จะทำงานนั้นต่อไป และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงานนั้นอย่างเต็มความสามารถ (อโนรัตน์ เขียวคราม, 2544) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Job Partnership) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน หมายถึง การที่บุคคลคิดว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของงาน และงานเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งในชีวิต ตลอดจนคุณลักษณะของงานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วยความภูมิใจ ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ในการปฏิบัติงานที่จะได้ผลดีที่สุดปฏิบัติงานต้องรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อผู้ร่วมงานอื่นๆ หรือในองค์กรนั้นต้องการการยอมรับให้เป็นสมาชิกคนหนึ่ง

ในสังคม ดังนั้น หากไม่มีหลักประกันว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคมหรืองานแล้วจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นคนแปลกหน้า และเป็นบุคคลที่ไม่มีใครต้องการ (Council, 2004)

2. ความตั้งใจที่จะทำงานนั้นต่อไป (Job Intention) ความตั้งใจที่จะทำงานนั้นต่อไป หมายถึง ความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะทำงานนั้นต่อไป โดยไม่คิดที่จะย้ายหรือลาออกไปทำงานที่อื่น และพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร แม้ว่าจะมีงานอื่นที่ดี และเป็นทางเลือกที่ดีกว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานสนใจในงาน และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลดีแก่องค์กรและดียิ่งขึ้นเสมอ หรือเป็นการปฏิบัติงานที่ไม่มีเหตุมาจากการบังคับจากผู้อื่นหรือสิ่งอื่น แต่เป็นการกระทำที่ผู้ปฏิบัติเลือกที่จะทำด้วยตัวเองด้วยความตั้งใจ

3. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงานนั้นอย่างเต็มความสามารถ (Willed Attempt to Give Task Ability) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงานนั้นอย่างเต็มความสามารถ หมายถึงการที่พนักงานแสดงออกถึงความเต็มใจที่จะทุ่มเทยอมเสียสละ กำลังกาย กำลังความคิด ให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จ และมีความรับผิดชอบใน งานที่จะทำนอกเหนือไปจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายการที่จะทำงานมากขึ้นเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความพอใจหรือความเต็มใจที่จะทำงาน ซึ่งจะเป็นการปฏิบัติอย่างมีวัตถุประสงค์มีแรงกระตุ้นผลักดันให้บุคคลสนใจ เอาใจใส่ในงานที่ทำมากขึ้น งานก็จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.4.4 ผลของความผูกพันในองค์กร

ความผูกพันจะทำให้บุคคลในหน่วยงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง มีความตั้งใจที่จะทำงานนั้นต่อไป และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงานนั้นอย่างสุดความสามารถ ซึ่งจะทำให้อัตราการขาดงาน และการลาออกลดลง นอกจากนี้ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้ (Avery, McKay และ Wilson, 2007)

2.4.4.1 พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ระดับสูง

2.4.4.2 พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

2.4.4.3 เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กรบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าว จะมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างาน คือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กร ให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ Shuck และ Wollard, (2010) ได้สรุปผลของความผูกพันเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความผูกพันและ

การครองตำแหน่ง สามารถเห็นได้จากการที่พนักงานมีความผูกพันสูง และการครองตำแหน่ง ขณะนั้นสูง ความผูกพันก็จะสูงตามด้วย 2) ด้านความผูกพันและการขาดงาน พนักงานที่มีความผูกพันต่อสถานที่หรือกิจกรรมงานสูง จะทำให้พนักงานลดความกดดันภายในของตนเอง และลด การ เข้า-ออกงานของบุคคล 3) ด้านความผูกพันและการหมุนเวียนของพนักงาน ความผูกพันของ พนักงานช่วยลดจำนวนการหมุนเวียนงานของพนักงาน และไม่อยากจะออกจากองค์กรไป และ 4) ด้านความผูกพันและผลการปฏิบัติงาน ผลของความผูกพันได้จากการปฏิบัติงาน เพราะคนที่มี ความผูกพันต่องานสูง จะมีความซื่อสัตย์ มีทิศทางที่ดีในการทำงานจะเห็นว่าการมีปฏิสัมพันธ์ ทางบวกในเรื่องความผูกพันในองค์กรจะทำให้เพิ่มความแข็งแกร่งให้กับความรู้สึผูกพันในการ ทำงาน และด้านอื่นๆ นอกจากนี้การผูกพันในงานยังสร้างความรู้สึไม่คิดลาออกไปทำงานที่อื่น

2.4.5 แนวทางการสร้างความผูกพัน

การสร้างความผูกพันในองค์กรถือเป็นเครื่องมือสร้างแรงกระตุ้น แรงศรัทธาให้ บุคลากรมีต่อองค์กร ถึงแม้ในบางครั้งจะต้องอาศัยเวลา และการปฏิบัติที่ยาวนานก็ตามแต่การจะให้ ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานหรือสิ่งเกื้อหนุนที่เป็นพลังให้บุคลากรเกิด ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งแนวทางที่จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันมี ดังนี้ (Little และ Little, 2006)

2.4.5.1 จากการมุ่งความคงที่ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า ในยุค ปัจจุบัน ผู้บริหารต้องอาศัยหลักภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มุ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อหา วิธีการที่จะสามารถตอบสนองความพึงพอใจให้แก่บุคลากรมากที่สุด โดยพยายามที่จะฝึกอบรมและ พัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าทันเทคโนโลยี สามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเปิดกว้างในเรื่องการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเปิด โอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

2.4.5.2 จากการมุ่งควบคุมจะเปลี่ยนไปสู่การมอบอำนาจ จะเห็นได้ว่า แนวโน้มการบริหารงานในปัจจุบันเป็นลักษณะให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความ ผูกพันในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น แทนที่จะใช้การควบคุม เหมือนในอดีตที่เน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเดียว

2.4.5.3 จากการมุ่งแข่งขันจะเปลี่ยนไปสู่การร่วมมือ ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารจะต้องสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กรให้รู้จักการทำงานเป็น ทีม จึงจะทำให้ผลสำเร็จของงานเป็นที่ยอมรับมากกว่าคนเดียวปฏิบัติ ถือเป็น การสร้างจุดแข็งและ สร้างพลังให้เกิดขึ้นในองค์กร คือทุกคนมีความรักสามัคคีกัน ปฏิบัติงานเพื่อองค์กรด้วยความเต็มใจ

สำหรับผู้บริหารสามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันกับงาน โดยใช้แนวทางต่างๆ ได้แก่ 1) การออกแบบงานให้น่าสนใจ และให้ความรับผิดชอบ การออกแบบงานให้น่าสนใจ เช่น การขยายขอบเขตงานในแนวตั้ง เป็นการให้พนักงานได้มีโอกาสรับผิดชอบ และวางแผนงานตลอดจนควบคุมในงานของตัวเอง โดยทั่วไปพบว่าจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับงานมากขึ้น เนื่องจากมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น ได้รับผิดชอบและได้รับโอกาส ได้มีส่วนร่วมในงาน และกิจกรรมต่างๆ 2) การจัดรางวัลจูงใจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น โครงการ Profit Sharing จะช่วยให้พนักงานผูกพันกับงาน เพราะเป้าหมายของบุคคลไม่ขัดแย้งกัน ซึ่งระบบรางวัลจูงใจต่างๆ นั้นพนักงานจะต้องรับรู้ได้ว่าเป็นความเหมาะสมและเป็นธรรม (Fairness) กับพนักงาน จึงจะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น 3) การให้พนักงานมีส่วนร่วม โครงการให้พนักงานมีส่วนร่วมในรูปแบบต่างๆ จะช่วยสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานให้เกิดขึ้นได้มาก 4) สร้างความไว้วางใจกัน (Trust) ทั้งฝ่ายบริหารและพนักงาน ถ้ามีความไว้วางใจกันเชื่อใจกัน รับฟังกัน พนักงานก็จะมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารด้วย 5) การมีหน้าที่งานที่มั่นคง งานที่มั่นคงจะช่วยสร้างความจงรักภักดี แต่ถ้ามีการให้พนักงานออกจากงานบ่อยๆ จะส่งผลทำให้พนักงานขาดความผูกพัน และความภักดีต่อองค์กรลดลง

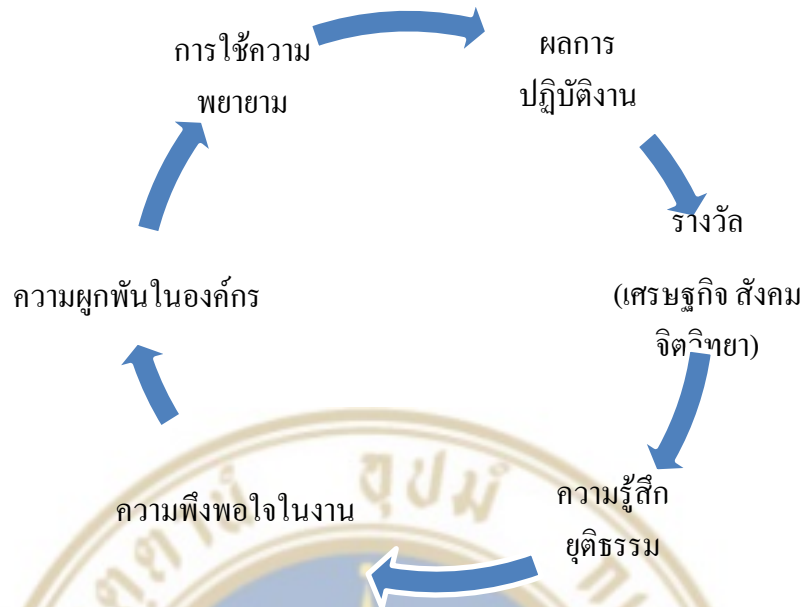
ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การสร้างความผูกพันให้กับพนักงานทำได้โดยการช่วยพนักงานให้เกิดความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว (Helping Employees to Self-Actualize) ซึ่งจะต้องให้ความสนใจกับความต้องการของพนักงาน มิฉะนั้นอาจต้องสูญเสียพนักงานที่ดีที่สุด เนื่องจากพนักงานไม่มีความรู้สึกผูกพันกับบริษัท นักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow กล่าวว่า ความต้องการสุดท้ายของคนเราคือความปรารถนาที่จะเป็นผู้มีความสามารถ และความสำเร็จในชีวิตซึ่ง หมายถึง “สิ่งที่คนเราสามารถจะเป็น ต้องเป็น” นั่นคือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) เป็นความต้องการซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการมีส่วนร่วม และสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันก็คือ การช่วยให้พนักงานเกิดความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว (Miller และคณะ, 2002)

จากแนวคิดและทฤษฎีเรื่องความผูกพันในองค์กร ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความเชื่อมโยงกับตัวแปรภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ความสามารถในการปรับตัว ซึ่งคาดว่าน่าจะมีการสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในองค์กร ด้วยเหตุผลที่ว่าเมื่อความผูกพันในองค์กรคือความพยายามทุ่มเทแรงกายแรงใจของพนักงานให้กับองค์กร จนกระทั่งยึดติดผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในธุรกิจขนาดกลางขนาดเล็กที่เต็มไปด้วยข้อจำกัดนั้น พนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเองสูง น่าจะมีความสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายของตนเองและจูงใจผลักดันตนเอง ไปบนความยากลำบากจนกระทั่งเป็นหนึ่งเดียวกับเป้าหมายขององค์กรได้สอดคล้องกับ Mowday และคณะ (1982) ที่กล่าวว่าความผูกพันในองค์กรเป็นปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของสมาชิกในองค์กรและเป้าหมายขององค์กร อีกทั้ง

Tasker (2004) ได้กล่าวถึงความผูกพันของพนักงานคือผลประโยชน์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของพนักงานและองค์กร ที่ก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลกัน นั่นคือความท้าทายและความยากลำบากที่เต็มไปด้วยโอกาสสำหรับพนักงาน และแรงกายแรงใจที่องค์กรจะได้จากพนักงาน จนกระทั่งพนักงานความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ซึ่งคือการแสดงออกของความผูกพันในองค์กร (Porter และ คณະ, 1974) ในส่วนของพนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูงนั้นก็จะช่วยให้เกิดความสุขในที่ทำงาน และบรรยากาศกับเพื่อนร่วมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างดี ทำให้ได้รับความไว้วางใจกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับความผูกพันในองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือความรู้สึกว่าการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นเรื่องที่เหมาะสมและสมควรทำจึงควรที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (Allen และ Meyer, 1990) พนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูงจึงน่าจะมีความผูกพันในองค์กรสูงด้วยเช่นกัน สำหรับพนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการ ที่มีโอกาสในการจัดการความไม่เป็นระเบียบของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้ลักษณะเฉพาะตัวในด้านมุ่งเน้น โครงสร้างด้วยกระบวนการทำงาน และเน้นมิตรสัมพันธ์ คือจัดการกระบวนการด้วยการผลักดันเพื่อนร่วมงาน ได้ง่ายขึ้นเพราะองค์กรมีขนาดไม่ใหญ่เกินไป กลายเป็นความท้าทาย ซึ่งถือเป็นมิติของความพึงพอใจตามปัจจัยจูงใจ (Herzberg, 1968) และมีส่วนร่วมในองค์กรจนกระทั่งรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงจะเกิดเป็นความผูกพันในองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment) คือต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะลักษณะบุคคลตรงกับคุณลักษณะของงานและคุณลักษณะของ โครงสร้างงาน อีกทั้งยังผูกพันในประการณ์ทำงาน อีกด้วย (Allen และ Meyer, 1990)

พนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง ซึ่งสามารถปรับทัศนคติ เปิดใจยอมรับกับลักษณะของงาน และสถานการณ์ต่างๆ ได้ พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะแสดงออกบทบาทที่เหมาะสมกับหน้าที่ในองค์กรและเหมาะสมต่อสมาชิกร่วมองค์กร แม้สถานการณ์จะมีพลวัตมากเพียงใด หรือไม่มีพลวัตจนกระทั่งเป็นความน่าเบื่อหน่ายพนักงานจะเรียนรู้ที่จะปรับตัวได้ เมื่อปรับตัวได้ก็จะเรียนรู้เป็นประสบการณ์เชิงบวก ดังที่ Roy (1999) กล่าวว่าความสามารถในการปรับตัว คือความสามารถในการตอบสนองทางบวกต่อสิ่งเร้าในสถานการณ์หนึ่งๆ เมื่อมีประสบการณ์ที่ดีก็จะตรงกับแนวคิดความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ดังนั้น พนักงานจึงน่าจะมีแนวโน้มที่ผูกพันในองค์กรสูงด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ Porter และ Steers (1983) ที่ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กรอย่างต่อเนื่องและพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล โครงสร้างองค์กร ลักษณะบทบาทและประสบการณ์การทำงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร

ในทางเดียวกันความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม และความพึงพอใจในงานของพนักงาน ก็น่าจะมีความสัมพันธ์หรือเป็นปัจจัยของความผูกพันในองค์กรด้วย เช่นกัน Herzberg (1964) ผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมก็ถือเป็น ปัจจัยอนามัยที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการทำงานที่สำคัญที่สุดที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความพึงพอใจในงานได้ ดังนั้นในด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมจึงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน Schermerhorn (1982) ยังได้เสนอผลของความพึงพอใจในงานว่า หากค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น พนักงานก็จะดัดแปลงความพยายามมากขึ้นและรักษาผลปฏิบัติการให้ดีขึ้นกว่าเดิม จึงเสมือนเป็นความทุ่มเทที่พนักงานมีให้แก่องค์กร ซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยผลการวิจัยที่ว่าผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับ Davis และ Newstrom (1989) ที่เสนอความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำมาซึ่งความพึงพอใจ และพัฒนาความผูกพันในองค์กรและความพยายามตามทฤษฎี Performance Satisfaction-Effort Loop (ตามภาพที่ 2.2) ดังนั้นจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากความผูกพันที่เกิดจากความคงอยู่ (Continuance Commitment) คือความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปซึ่งเกิดจากผลการเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับจากการคงสมาชิกภาพไว้ในองค์กร กับผลประโยชน์ที่พนักงานจะสูญเสียหากลาออกไปจึงเกิดเป็นความผูกพันจากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจ Allen Meyer (1990) และจาก Gilmer และคณะ (1966) พร้อมทั้ง Ilies และ Judge (2004) ที่สรุปตรงกันว่า ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม เป็นองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจก็น่าจะนำมาซึ่งความผูกพันในองค์กรเช่นกัน นอกจากนี้จะเป็นอีกความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) คือ คำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะต้องเสียไปหากลาออกและเทียบกับความพึงพอใจทำให้เกิดเป็นความผูกพันในองค์กรขึ้นแล้วนั้น ยังเป็นความผูกพันในองค์กรทางจิตใจ (Affective Commitment) เพราะพึงพอใจในงานและประสบการณ์ที่ได้รับ และยังตรงกับงานวิจัยอีกมากมาย เช่น ธนรัฐชา รัตนพันธ์ (2550) ที่ศึกษาและพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนในเขตกรุงเทพมหานคร และ ปริมณฑล ซึ่งพบว่า ความผูกพันในองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากความพึงพอใจในงาน และ ลำพูน เอกสิทธิ์ (2552) ที่พบว่า ปัจจัยความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร เป็นต้นนอกจากนี้ นอกจากนี้ Kreitner (1992) ยังได้เสนออีกว่า พฤติกรรมองค์กรเชิงบวก ผลผลิตที่สูง ความพึงพอใจในชีวิต สุขภาพจิตที่ดี และความผูกพันในองค์กรเป็นผลมาจากความพึงพอใจในงานทั้งสิ้น



ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ ความผูกพันในองค์กรและความพยายามตามทฤษฎี Performance Satisfaction-Effort Loop

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพิจารณาและตั้งเป็นสมมติฐานเพื่อให้เห็นถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร และพิสูจน์ด้วยระเบียบวิธีวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก เพื่อให้เข้าใจความคิด ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงาน จนกระทั่งนำไปสู่การจัดการที่เหมาะสมได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.4 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.6 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.5 อิทธิพลของตัวแปรกำกับ

ปัจจัยภายนอกของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Intensity) และ ความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (Autocratic Manager) สามารถสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

2.5.1 ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Intensity)

สำหรับภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Intensity) ตามแนวคิดของแรงกดดันทางการธุรกิจของ Porter (1980) นั้น ได้สรุปไว้ว่า ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจนั้นสามารถประเมินสถานการณ์ของความรุนแรงจากการแข่งขันของธุรกิจได้ จำนวน 5 ด้านด้วยกัน โดยเป็นปัจจัยที่ใช้ประเมินปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้จากการแข่งขันของธุรกิจ โอกาสในการทำไ ประเมินความเข้มแข็ง และ โอกาสทางธุรกิจ ประกอบด้วย (Auh และ Menguc, 2005; Barnett, 1997; Cadogan, Cui และ Kwok, 2003; Cui, Griffith และ Cavusgil, 2005; Grewal และ Tansuhaj, 2001; Lusch และ Laczniak, 1987; Ramaswamy, 2001)

2.5.1.1 แรงกดของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (New Entrants) โดย การวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่เล็กน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัท อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

2.5.1.2 แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Segment Rivalry) โดย การวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกันโดยอาจ ต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่าง รวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ขนาดของกลุ่มแข่งขัน กำลัง

การผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อ การแข่งขัน

2.5.1.3 แรงกดดันของสินค้าทดแทน (Substitute Product) โดย การวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามา ทดแทนสินค้าและบริการเดิม ของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

2.5.1.4 แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Power of Buyers) โดย การวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขัน ในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

2.5.1.5 แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Power of Suppliers) เป็น การวิเคราะห์เกี่ยวกับ ผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การ พึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบ ธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้น ไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผล กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของเราทันที

ทั้งนี้ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ตามแนวคิดของแรงกดดันทางการแข่งขัน ของ Porter นั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ความรุนแรงทางการแข่งขันในตลาด รวมถึงการประเมินสภาพการแข่งขันของธุรกิจว่าอยู่ในสถานะใด เป็นผู้นำหรือผู้ท้าชิง ผู้ตามหรือผู้ เจาะตลาดส่วนเล็ก อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ ประกอบไปด้วย 5 แรงกดดัน ได้แก่ แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ แรงกดดันจากกลุ่ม แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรม แรงกดดันของสินค้าทดแทน แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ ซื้อ และแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงและเผชิญกับภาวะกดดันจากการ แข่งขันทางธุรกิจได้ โดย (สถาบันพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2547) ได้อ้างปัญหาของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมว่า การดำเนินกิจกรรมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกระทำ ได้ลำบากเนื่องจากการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันที่ไม่สามารถอาศัยข้อได้เปรียบทางด้าน แรงงานและทรัพยากร ขณะเดียวกันความสามารถเชิงเทคโนโลยียังมีน้อย ขาดการวิจัยผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิตได้มาตรฐานที่ดีขึ้น การพัฒนางานนวัตกรรมยังอยู่ในระดับต่ำรวมทั้ง ประสิทธิภาพการผลิตมีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้ไม่สามารถก้าวไปสู่ระดับที่สูงกว่าได้ ดังนั้นเมื่อ ธุรกิจจะต้องเผชิญกับภาวะกดดันจากการแข่งขันเพิ่มเติม มีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อระดับความสัมพันธ

เชิงบวกของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ความสามารถในการปรับตัว หรือแม้แต่ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม หรือความพึงพอใจในงาน ต่อความผูกพันในองค์กร เพราะในภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ จะมีเรื่องของความทนได้ยาก มีความกดดันความตึงเครียด และส่งผลต่อความสุภาวะในที่ทำงาน ไปจนกระทั่งเรื่องผลตอบแทนและความมั่นคงทางอาชีพ สอดคล้องกับ Hrebiniak และ Alutto (1972) ที่กล่าวว่าตัวแปรที่ทำนายความผูกพันในองค์กร ได้ดีที่สุดคือ ความตึงเครียดในองค์กร ระยะเวลาของประสบการณ์การทำงาน และความไม่พึงพอใจ ในขณะที่เดียวกัน ก็มีความเป็นไปได้ที่อาจจะค้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกในภาวะผู้นำบางลักษณะ หรือความสามารถในการปรับตัว หรือความพึงพอใจในบางด้าน ที่ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ จะสามารถเพิ่มระดับความผูกพันในองค์กรให้เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งเป็นสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม และ ความพึงพอใจในงาน กับความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 3.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 3.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 3.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 3.4 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 3.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 3.6 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

2.5.2 ความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (Autocratic Manager)

ความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (Autocratic Manager) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่งเป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมากและจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้นำนิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษ อีกทั้งการตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic Decision) คือการที่ผู้นำตัดสินใจแต่ลำพังผู้เดียวโดยไม่มีการถามความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีอิทธิพลของบุคคลใดต่อการตัดสินใจเลย (Ali และ Swiercz, 1985; Limsila และ Ogunlana, 2008; Luthar, 1996; Rodrigues และ Collinson, 1995; Sayles และ Strauss, 1981)

สรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะเผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่ นิยมการให้รางวัลและลงโทษ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจแบบเผด็จการ เป็นการที่ผู้นำตัดสินใจแต่ลำพังผู้เดียว โดยไม่มีการถามความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีอิทธิพลของบุคคลใดต่อการตัดสินใจเลย

จากผลการวิจัยของ Williams และ Schaefer (2013) ซึ่งทำการวิจัยเชิงคุณภาพกับพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมกับธุรกิจขนาดกลางขนาดเล็กคือผู้นำแบบใช้บารมี ไม่ใช่ความเผด็จการในการบังคับบัญชาพนักงาน เพื่อจูงใจ สร้างความพึงพอใจและความผูกพันในองค์กรกับพนักงาน ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้เกิดขึ้นในโลกตะวันตก แต่สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กในภูมิภาคเอเชียรวมถึงในประเทศไทยแล้ว พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังยึดหลักอาวุโสเป็นสำคัญ เจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานมักจะรวมอำนาจมากกว่าการกระจายอำนาจ และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังขาดวิสัยทัศน์และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งมีความขัดแย้งกับพนักงานในยุคใหม่ ที่ต้องการการมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และความยืดหยุ่นในการทำงาน (PWC, 2013) ความขัดแย้งนี้เองก็อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อระดับความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Cairo และคณะ (2009) ที่พบว่าเจ้าของกิจการ ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานที่มีลักษณะเผด็จการ จะทำให้ระดับความผูกพันในองค์กร

ลดลง และแรงจูงใจในการทำงานลดลงอีกด้วย แต่ในขณะเดียวกันหากพนักงานมีลักษณะเฉพาะบางประการ หรือมีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมหรือมีความพึงพอใจในงาน เมื่อมีหัวหน้างานที่มีลักษณะเผด็จการ อาจจะกลายเป็นความท้อทลาย หรือความรู้สึกผูกพันมากขึ้นก็ไม่ได้ เพราะความจำเป็นในเรื่องข้อจำกัดทางศักยภาพส่วนบุคคล หรือเป็นเรื่องทำให้พนักงานรู้สึกถึงความพึงพอใจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและตั้งเป็นสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม และความพึงพอใจในงาน กับความผูกพันองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.4 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.6 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Manetti (2011) ทำการศึกษาคูณภาพของของการมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานภายในองค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการศึกษาดังกล่าวนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกระบวนการที่สำคัญที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม โดยทำการตรวจสอบคุณภาพของการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกระบวนการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์บทบาทความผูกพันในองค์กรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในรายงานความยั่งยืน โดยผ่านการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก่อนกำหนดเป็นขั้นตอนพื้นฐานสำหรับกระบวนการวิจัยขึ้นไป

ผลการวิจัยพบว่า ความสำคัญของการสื่อสารข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะทุ่มเทให้กับการพัฒนาอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนภายในองค์กรให้เข้าใจถึงคุณภาพของการมีส่วนร่วมที่ดี จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานที่ดียิ่งขึ้น โดยการศึกษาข้อมูลดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพต่อการตัดสินใจในการทำงานภายในองค์กรต่อไปในอนาคต

Williams และ Schaefer (2013) ทำการศึกษาศาสนาประกอบการขนาดเล็กและธุรกิจขนาดกลางเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยทำการศึกษาหัวหน้างานหรือผู้จัดการของสถานประกอบการขนาดเล็กและธุรกิจขนาดกลางโดยการศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ ซึ่งก็คือการแข่งขันของธุรกิจจากภาพรวมของธุรกิจนั้นๆ โดยการศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์ข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ และทำการศึกษาร่วมกันเกี่ยวกับหัวหน้างานหรือผู้จัดการของสถานประกอบการขนาดเล็กและธุรกิจขนาดกลางที่มีกระบวนการบริหารจัดการเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน อีกทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ เพื่อทำความเข้าใจต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้างานหรือผู้จัดการของสถานประกอบการขนาดเล็กและธุรกิจขนาดกลางส่วนใหญ่แล้ว อาศัยการรับมือกับสถานการณ์โดยรวม โดยทำความเข้าใจกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยวิเคราะห์ความกดดันภายนอกอย่างรอบด้าน อาทิเช่น ความกดดันจากเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ด้านกฎหมาย เข้ามาพิจารณาและเตรียมการรับมือ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การรับมือและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ๆ อีกทั้งสิ่งที่น่าสนใจที่ค้นพบจากการศึกษาดังกล่าวนี้ คือ หัวหน้างานหรือผู้จัดการของสถานประกอบการขนาดเล็กและธุรกิจขนาดกลางนั้น มีความเชื่อมั่น และมีภาวะผู้นำสูง และหลากหลายรูปแบบด้วยกัน แต่สิ่งที่มีเหมือนกัน

ส่วนใหญ่คือ ภาวะผู้นำแบบบารมี เพื่อบังคับบัญชาให้พนักงานสามารถทำงานได้ตามที่ได้รับมอบหมาย และทุ่มเทต่อการทำงานและสร้างความผูกพันต่อองค์กร

Gao และ Zhang (2006) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรต่อความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน พบว่า มีสภาพแวดล้อมของการแข่งขันอย่างรุนแรง จากการพัฒนาขององค์กรธุรกิจที่เป็นคู่แข่งกันภายในตลาด โดยเฉพาะด้านการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นสิ่งที่สังคมให้ความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน เพราะการดำเนินธุรกิจนั้น ควรจะมีการพัฒนาการแข่งขันควบคู่กับการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผลการศึกษาดังกล่าว เสนอแนะว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม ควรเป็นการสร้างความร่วมมือภายในองค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกคนที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งให้มีการตรวจสอบและกำกับกับการดำเนินกิจการจากสังคมภายนอกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

Mathur, Price และ Austin (2008) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการทำงานในองค์กรภายในบริบทของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากสภาพแวดล้อมของการแข่งขันทางธุรกิจ อีกทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนควบคู่กับการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้สำหรับการมีส่วนร่วมภายในองค์กรนั้น สามารถจำแนกด้วยแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมได้หลายประเภทด้วยกัน แต่ทว่าสิ่งที่ได้เห็นได้จากมุมมองของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น ควรพิจารณาในเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม โดยกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และลดความขัดแย้ง เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และประสบการณ์การทำงานของทุกคนที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร โดยอาศัยนวัตกรรมที่ทันสมัย และการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้แล้ว การสร้างความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมภายในองค์กรนั้น จะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการพัฒนาด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย พร้อมกับรับมือกับความเปลี่ยนแปลง โดยประการสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม สร้างวิสัยทัศน์ให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ตระหนัก และเกิดการการทำงานร่วมกันอย่างสามัคคี อีกทั้งบทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรนั้นๆ ควรจะอาศัยหลักการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยบูรณาการนวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์กรให้ควบคู่ไปพร้อมกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

Harris (2007) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยทำการศึกษาความรู้ความเข้าใจต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล ประเทศออสเตรเลีย ทั้งนี้พบว่า การดำเนินกิจการส่วนใหญ่ขององค์กรธุรกิจในประเทศออสเตรเลียนั้นมีการ

แสวงหาผลกำไรที่ไม่ได้ใส่ใจต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเท่าใดนัก โดยเฉพาะกระบวนการทำงานภายในองค์กรที่ยังทำงานภายใต้แรงกดดันที่อยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการแบบล้าสมัย โดยเฉพาะการจัดระบบของการทำงานภายในองค์กรที่ยังไม่มีรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพสังคมและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ยังเป็นผู้บริหารที่ขาดกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของพนักงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร

Jesús และ Junquera (2003) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการกับนวัตกรรมภายในองค์กรของผู้ประกอบการ SMEs โดยต้องการศึกษาเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งเป็นสิ่งที่เป่าหมายหลักของการศึกษา โดย Jesús และ Junquera ทำการศึกษาเกี่ยวกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก และได้ข้อสรุปเกี่ยวกับหลักการบริหารสำหรับผู้ประกอบการ SMEs เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษาที่นั่น ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่ยังขาดแคลนกลยุทธ์ของการพัฒนา โดยเฉพาะกลยุทธ์ของการรับมือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นจะต้องตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างทันทั่วถึงเพื่อเตรียมกลยุทธ์ต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งควรจะดำเนินการพัฒนาการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานการณ์ บริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการมีส่วนร่วมต่อการพัฒนา โดยการฝึกฝนและเพิ่มพูนทักษะของพนักงานภายในสถานประกอบการให้พัฒนายิ่งขึ้น อีกทั้งควรมีการประยุกต์ใช้และบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดความพัฒนาทางศักยภาพการแข่งขัน ให้สถานประกอบการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อีกทั้งต้องมีการบูรณาการและจัดการโครงสร้างองค์กรให้เกิดการพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

Zhang (2010) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำจากการรับรู้ของพนักงานที่ส่งผลต่อการมีใจผูกพันต่องาน ตลอดจนบทบาทการทำงานของพนักงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานนั้นมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำขององค์กร โดยเฉพาะผู้นำที่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่สูงมากกว่าองค์กรที่มีปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้รูปแบบของภาวะผู้นำขององค์กรแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานแต่ละองค์กรแตกต่างกันด้วย โดยเฉพาะองค์กรที่มีพนักงานมุ่งแสวงหาความต้องการสำเร็จ เนื่องเพราะได้รับการกระตุ้นจากผู้นำขององค์กร มักจะมีศักยภาพมากกว่าพนักงานในองค์กรที่ขาดการกระตุ้นจากผู้นำขององค์กร อีกทั้งใจผูกพันต่องานของพนักงานนั้น จะ

เกี่ยวกับการรับรู้ภาวะผู้นำองค์กร โดยตรง หากเป็นภาวะผู้นำที่ส่งผลเชิงลบจะทำให้องค์กรไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรเมื่อเทียบกับองค์กรที่มีภาวะผู้นำเชิงบวก โดยองค์กรที่มีภาวะผู้นำขององค์กรเชิงบวก จะมีพนักงานที่มีใจผูกพันต่องานสูง

Wziatek และ Chabinska (2015) ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการมีใจผูกพันต่องานของพนักงานในองค์กร DHL EXPRESS ประเทศโปแลนด์

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้นจะเป็นคำตอบสำหรับการปรับตัวของทุกองค์กรในยุคสมัยใหม่ เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ในสภาพของการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวนั้นจะเป็นการทำให้เกิดความเป็นผู้นำที่สามารถตัดสินใจอยู่บนหลักการและกระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ที่ไม่ใช่เป็นผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการแบบสมัยก่อน อีกทั้งพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้นจะเป็นการสร้างเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมของพนักงานและบุคลากรภายในองค์กรทั้งหมด และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ตลอดจนการเป็นแรงจูงใจและแรงกระตุ้นให้พนักงานมีใจผูกพันต่องาน เนื่องจากพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้นสามารถสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้

Meltzer และคณะ (2005) ทำการศึกษาเรื่องความกระตือรือร้นของพนักงานที่จะผลักดันผลประกอบการขององค์กร โดยจัดสิ่งที่พนักงานต้องการให้ครบถ้วน ทำการวิจัยโดยสัมภาษณ์ พนักงาน 1.2 ล้านคนที่อยู่ในการจัดอันดับ 1000 บริษัทของนิตยสาร Fortune และได้พบว่ากว่าร้อยละ 85 ขององค์กรทั้งหมด พนักงานมีกำลังที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญเมื่อผ่านการทำงานช่วง 6 เดือนแรก และพบว่าปัญหาเกิดมาจากลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมการทำงาน จากการสำรวจพบว่าเกือบร้อยละ 50 ของพนักงานที่เข้าร่วมการวิจัยทั้งหมดได้รับการอ้างอิงในผลงาน หรือการยอมรับในคุณค่าและความคิดเห็นจาก หัวหน้างาน เกือบ 2 ใน 3 ของผู้เข้าร่วมการสำรวจกล่าวถึงหัวหน้าที่มักจะวิจารณ์ในสิ่งที่พนักงานทำผลงานได้ไม่ดี มากกว่าชื่นชมในผลงานที่ทำดี ไม่เพียงเท่านั้นยังพบปัญหาที่ว่าหัวหน้างานไม่ให้โอกาสในการเรียนรู้ ไม่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ค่อยการรายงานหรือมอบอำนาจให้พนักงาน ได้มีโอกาสในการทำงานและตัดสินใจ ไปจนกระทั่งไม่มีวิสัยทัศน์ที่มีความน่าเชื่อถือ ส่งผลให้ระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับที่ต่ำ

Cairo (2006) ทำการศึกษาวิธีพัฒนาผู้นำขององค์กรระดับโลก จากการศึกษาพบว่าเจ้าของกิจการ ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานที่มีลักษณะเผด็จการ จะทำให้ระดับความผูกพันในองค์กรลดลง และแรงจูงใจในการทำงานลดลงอีกด้วย อีกทั้งยังพบความแตกต่างที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ระหว่างการมุ่งเน้นขององค์กรที่มุ่งเน้นผลกำไร กับมุ่งเน้นปัจจัยอื่นๆที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ผู้นำที่ดีมีความจำเป็นที่จะต้องมอบผลตอบแทนที่เหมาะสมและมี

ความหมายต่อพนักงานการที่จะทราบถึงความต้องการของพนักงานเป็นเรื่องที่ทำทหายอย่างมาก ในขณะที่เดียวกันก็มีโอกาสที่จะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันในองค์กรมากเช่นเดียวกัน

Hayward (2010) ได้ทำการศึกษาความผูกพันในองค์กรของพนักงานผ่านภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวพนักงานเป็นส่วนช่วยให้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เรียนรู้การสร้างโอกาสเพื่อพัฒนาการสร้างทักษะภาวะผู้นำและพฤติกรรมในองค์กร การที่องค์กรสามารถเอาชนะหัวใจ และจิตใจของพนักงานได้ จะสามารถเก็บเกี่ยวผลกำไรได้ในระยะยาว พนักงานจะรู้สึกผูกพันในองค์กรมากขึ้นเมื่อได้ทราบถึง โอกาสทางอาชีพที่ชัดเจน เข้าใจทักษะที่ขาดหายไปและมีทางเลือกในการเรียนรู้พัฒนาตนเองที่เหมาะสม การที่จะทราบถึงความต้องการของพนักงานเป็นเรื่องที่ทำทหายอย่างมาก ในขณะที่เดียวกันก็มีโอกาสที่จะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันในองค์กรมากเช่นเดียวกัน



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรเพื่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประเภทของการวิจัย
- 3.2 กลุ่มประชากรและลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 กระบวนการเก็บข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีทางสถิติที่ใช้

3.1 ประเภทของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย

3.2 กลุ่มประชากรและลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 11,414,702 คน หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 80.96 ของการจ้างงานรวมทั้งหมด (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557)

เนื่องมาจากวัตถุประสงค์การวิจัยที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่ออธิบายความยั่งยืนในมิติด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการวิจัยจึงไม่มีข้อจำกัดทางด้านปัจจัยทางประชากรศาสตร์ ยกเว้นสถานที่ที่

กลุ่มตัวอย่างสังกัดทำงานซึ่งอยู่ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กไม่จำกัดรูปแบบ ซึ่งอยู่ในภาคการขนส่ง ขยายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ ภาคการบริการ หรือภาคการผลิตก็ได้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูป Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 400 ตัวอย่างโดยลักษณะของกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานที่สังกัดทำงานในธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อม

3.3 ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการคัดกรองสุ่มตัวอย่าง พิจารณาเพียงพนักงานที่สังกัดทำงานในธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อม เป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยทันที โดยขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม (Self-Administered Questionnaires) จนครบตามกลุ่มตัวอย่าง ตามที่กำหนดไว้

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Online questionnaire) และแบบเก็บแบบสอบถาม ที่ไม่ระบุชื่อ นามสกุล, H.N. หรือ Identification อื่นๆ แบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 4 ส่วนดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์
- ส่วนที่ 2 : พฤติกรรม ทักษะ ทักษะผู้นำด้านต่างๆในการทำงาน
- ส่วนที่ 3 : ปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- ส่วนที่ 4 : ระดับความผูกพันในองค์กร

3.4.1 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ มีขั้นตอนต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างออกแบบ แบบสอบถามจากหลักการและเหตุผลในการทำงานวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และได้ข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัยในการพิสูจน์สมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้

ส่วนที่ 2 พฤติกรรม ทักษะภาวะผู้นำด้านต่างๆในการทำงาน แบ่งออกเป็น ด้านภาวะผู้นำในตนเองตามได้ยึดตามแนวคิดของ Manz และ Sims (1986) โดยนำการศึกษาของ (ภูมิพงศ์ จอมหงษ์พิพัฒน์, 2556) มาเป็นต้นแบบ ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามการศึกษา ภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) โดยนำการศึกษาของ (ศศิวิมล สุขทนารักษ์, 2554) มาเป็นต้นแบบ ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ โดยนำแบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire (LDBQ) ของ (Stodgill, Goode และ Day, 1962) มาเป็นต้นแบบของการศึกษา ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ได้นำการศึกษาของ (อัญชลี เกียประเสริฐ, 2542) มาเป็นต้นแบบของการศึกษา ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวม ได้นำการศึกษาของ (ฉันทนา เขียวเม่น, 2551) มาเป็นต้นแบบของการศึกษา

ส่วนที่ 3 ปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้แนวคิดการบริหารระบบ 4 ของ Rensis Likert โดยนำการศึกษาของ (สมควร วงษ์นนตา, 2548) มาปรับใช้

ส่วนที่ 4 ระดับความผูกพันในองค์กร ใช้แบบสอบถามตามแนวคิดของ (Gallup Consulting Inc., 2006) และ Development Dimensions International (DDI)

3.4.2 การตรวจวัดและการให้คะแนน

3.4.2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำมาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ โดยจำแนกตามลักษณะของปัจจัยส่วนบุคคล

3.4.2.2 แบบสอบถามวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ พฤติกรรม และภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยภายนอก และความผูกพันในองค์กร มีการตรวจวัดแบบสอบถาม ซึ่งแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ และมีการให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนนข้อความเชิงบวก (Positive Scale)
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและทำการแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้หลักเกณฑ์การหาความ

กว้างของการหาอันตรายภาคชั้น และการแปลความหมายของระดับคะแนนดังนี้ (กัลยา วานิชย์ บัญชา, 2554)

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด/ หรือไม่เห็นด้วย

3.4.3 การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.3.1 ความถูกต้องในเนื้อหาเครื่องมือ นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงให้สมบูรณ์

3.4.3.2 การทดสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ นำแบบสอบถามไปสอบถามกับบุคคลที่คล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 ราย แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha) ผลปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นที่ได้เท่ากับ .874 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดจึงสามารถนำไปใช้ได้

3.4.3.3 สร้างแบบสอบถามฉบับจริงที่ผ่านการตรวจสอบอย่างละเอียดแล้ว เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาวิจัย โดยผลการทดสอบมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงผลค่าเฉลี่ยความแปรปรวนหลังสกัดองค์ประกอบแล้ว ค่าความน่าเชื่อถือ และค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบัค ของแต่ละตัวแปรในการวิจัย

	Factor Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
ภาวะผู้นำในตนเอง (SL)		0.645	0.845	0.724
SL1	0.771			
SL2	0.815			
SL3	0.822			
SL4	0.916			
SL5	0.886			
ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL)		0.605	0.884	0.837
IL1	0.719			
IL2	0.804			
IL3	0.712			
IL4	0.838			
IL5	0.809			
ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (PL)		0.568	0.868	0.810
PL1	0.693			
PL2	0.755			
PL3	0.775			
PL4	0.804			
PL5	0.737			
ความสามารถในการปรับตัว (AD)		0.597	0.880	0.830
AD1	0.812			
AD2	0.681			
AD3	0.829			
AD4	0.789			
AD5	0.742			

ตารางที่ 3.1 แสดงผลค่าเฉลี่ยความแปรปรวนหลังสกัดองค์ประกอบแล้ว ค่าความน่าเชื่อถือ และค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบัก ของแต่ละตัวแปรในการวิจัย (ต่อ)

	Factor Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวม (RS)		0.805	0.954	0.939
RS1	0.897			
RS2	0.926			
RS3	0.891			
RS4	0.853			
RS5	0.919			
ความพึงพอใจในงาน (JS)		0.715	0.926	0.900
JS1	0.877			
JS2	0.872			
JS3	0.793			
JS4	0.791			
JS5	0.888			
ความผูกพันในองค์กร (EE)		0.512	0.936	0.926
EE1	0.638			
EE2	0.624			
EE3	0.790			
EE4	0.727			
EE5	0.646			
EE6	0.770			
EE7	0.795			
EE8	0.786			
EE9	0.681			
EE10	0.740			
EE11	0.754			
EE12	0.763			
EE13	0.669			
EE14	0.690			
EE15	0.652			
EE16	0.753			

ตารางที่ 3.1 แสดงผลค่าเฉลี่ยความแปรปรวนหลังสกัดองค์ประกอบแล้ว ค่าความน่าเชื่อถือ และค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบัค ของแต่ละตัวแปรในการวิจัย (ต่อ)

	Factor Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI)		0.661	0.886	0.829
CI1	0.830			
CI2	0.763			
CI3	0.805			
CI4	0.852			
ความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM)		0.766	0.929	0.899
AM1	0.796			
AM2	0.926			
AM3	0.872			
AM4	0.902			

จากการหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ Composite Reliability (CR) และค่า Average Variance Extracted (AVE) พบว่าทุกตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้มีค่า Composite Reliability (CR) มากกว่า 0.7 ซึ่งเป็นระดับความเชื่อมั่นที่เหมาะสม (Nunnally และ Bernstein, 1994) อีกทั้งทุกตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้มีค่า Average Variance Extracted (AVE) มากกว่า 0.5 ซึ่งถือว่าเป็นขั้นต่ำที่ยอมรับได้ตามการเสนอของ Bagozzi และ Yi (1988;2012) เมื่อทำการทดสอบความตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) พบว่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.5 สอดคล้องกับการเสนอของ Peterson (2000) รวมถึง Bagozzi และ Yi (2012) ซึ่งรายละเอียดทั้งหมดแสดงอยู่ในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.2 แสดงผลค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

	SL	IL	PL	AD	RS	JS	EE	CI	AM
Mean	4.14	4.13	4.13	3.89	3.52	3.66	3.82	3.79	2.47
S.D.	0.54	0.57	0.53	0.66	0.92	0.87	0.61	0.61	1.12
SL	0.803								
IL	0.533	0.778							
PL	0.554	0.694	0.754						
AD	0.486	0.623	0.559	0.772					
RS	0.278	0.348	0.335	0.345	0.897				
JS	0.392	0.587	0.481	0.478	0.672	0.845			
EE	0.466	0.531	0.462	0.502	0.497	0.627	0.716		
CI	0.196	0.285	0.250	0.286	0.118	0.265	0.302	0.813	
AM	-0.212	-0.307	-0.264	-0.203	-0.315	-0.392	-0.379	0.083	0.875

หมายเหตุ ทุกค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

ตารางที่ 3.3 แสดงค่า VIF ของตัวแปรแต่ละตัวที่ใช้ในการวิจัย

	Collinearity Statistics
	VIF
ภาวะผู้นำในตนเอง (SL)	1.690
ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL)	2.677
ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (PL)	2.273
ความสามารถในการปรับตัว (AD)	1.783
ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวม (RS)	1.884
ความพึงพอใจในงาน (JS)	2.567
ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI)	1.196
ความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM)	1.263

**ตัวแปรตามคือความผูกพันในองค์กร ความผูกพันในองค์กร (EE)

เมื่อพิจารณาความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยที่ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าน้อยกว่า 1 หรือห่างจาก 1 อย่างมีนัยสำคัญ ตรงตามการเสนอของ Bagozzi และคณะ (1991) นอกจากนี้ Fornell และ Larcker (1981) ยังเสนออีกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่ควรมีค่ามากกว่ารากที่สองของ AVE (Average Variance Extracted) ซึ่งจากตารางที่ 3.2 จะเห็นได้ว่ารากที่

สองของ AVE มีค่ามากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งแนวตั้งและแนวนอนทั้งสิ้น นั่นหมายถึงตัวแปรในตัวนั้นสามารถอธิบายลักษณะเฉพาะของตัวแปรได้ดีกว่าตัวแปรอื่นๆทั้งหมดในงานวิจัย ไม่เพียงเท่านั้นจากการทดสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ดังรายละเอียดตารางที่ 3.3 ซึ่งมีค่า VIF น้อยกว่า 5 ตรงตามการเสนอของ O'Brien (2007) นั่นหมายถึงไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ แสดงว่าตัวแปรทุกตัวที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความแตกต่างกันชัดเจนทั้งหมด

3.5 กระบวนการเก็บข้อมูล

3.5.1 เก็บข้อมูลแบบออนไลน์

3.5.1.1 ให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้อ่านรายละเอียดเบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นมาของงานวิจัยและอ่านข้อตกลงต่างๆที่ใช้ในการทำงานวิจัยก่อนเริ่มทำแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์

3.5.1.2 หากยินดีที่จะเข้าร่วมงานวิจัยให้ผู้เข้าร่วมงานวิจัยให้กดปุ่มยืนยันการเข้าร่วมงานวิจัยในแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์

3.5.1.3 หลังจากผู้เข้าร่วมงานวิจัยยืนยันการเข้าร่วมงานวิจัยแล้วหน้าจอแสดงผลบนคอมพิวเตอร์จะแสดงแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ขึ้นมาให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้เริ่มทำแบบสอบถาม

3.5.1.4 ผลจากการแสดงแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นได้จำนวนผู้เข้าร่วมตอบแสดงความคิดเห็นจากแบบสอบถาม จำนวน 341 ฉบับ

3.5.2 เก็บข้อมูลแบบแจกแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้จะไม่ต้องระบุตัวตนของผู้เข้าร่วมวิจัยจะใช้รหัสแทนชื่อและข้อมูลส่วนตัวของผู้เข้าร่วมวิจัยในการบันทึกข้อมูลในแบบเก็บข้อมูลซึ่งภายหลังจากการนำข้อมูลในการทำวิจัยเสร็จเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเป็นระยะเวลา 1 ปี 6 เดือนเพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงประกอบการวิจัยและหลังจากนั้นจะทำการลบข้อมูลดังกล่าวออกทั้งหมดเพื่อเป็นการปกป้องความลับส่วนตัวของผู้เข้าร่วมวิจัย ได้จำนวนแบบสอบถาม จำนวน 134 ฉบับ

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีทางสถิติที่ใช้

นำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาตรวจคะแนนแล้วนำคะแนนมาวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยตัวสถิติที่ใช้มีดังต่อไปนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบพรรณนาใช้ตัวสถิติได้แก่ อัตราส่วนร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเฉลี่ย (Average) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อสรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาบรรยายในทราบถึงลักษณะของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอ้างอิงชั้นสูงใช้ตัวสถิติได้แก่ ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำในตนเอง ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ ความสามารถในการปรับตัว ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม ความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ และ ความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรเพื่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัยขอเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรม ทักษะ และภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ในการทำงาน
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในงาน
- 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- 4.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน จำนวนพนักงานในองค์กร ระดับตำแหน่งงานในองค์กร อายุงานของท่านในองค์กร อายุงานในองค์กรปัจจุบัน ระยะเวลาการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบันและประเภทธุรกิจได้ผลดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน จำนวนพนักงานในองค์กร ระดับตำแหน่งงานในองค์กร อายุงานในองค์กรปัจจุบัน และระยะเวลาการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบัน (n = 475)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	220	46.3
หญิง	255	53.7
รวม	475	100.0
2. อายุ		
18 - 24 ปี	60	12.6
25 - 30 ปี	242	50.9
31 - 35 ปี	98	20.6
36 ปีขึ้นไป	75	15.8
รวม	475	100.0
3. สถานภาพสมรส		
โสด	358	75.4
สมรส	111	23.4
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	6	1.2
รวม	475	100.0
4. จำนวนบุตร		
ไม่มี	430	90.5
1 คน	32	6.7
2 คนหรือมากกว่า	13	2.7
รวม	475	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ระดับการศึกษาสูงสุด		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	6	1.3
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	47	9.9
อนุปริญญา/เทียบเท่า	30	6.3
ปริญญาตรี	303	63.8
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	89	18.7
รวม	475	100.0
6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,001 บาทต่อเดือน	35	7.4
15,001 - 25,000 บาทต่อเดือน	170	35.8
25,001 - 35,000 บาทต่อเดือน	102	21.4
35,001 บาทขึ้นไป	168	35.4
รวม	475	100.0
7. จำนวนพนักงานในองค์กร		
ต่ำกว่า 21 คน	199	41.9
21 – 50 คน	65	13.7
51 – 60 คน	17	3.5
81 – 100 คน	54	11.6
101 – 200 คน	140	29.5
รวม	475	100.0
8. ระดับตำแหน่งงานในองค์กร		
เจ้าของกิจการ	97	20.4
ทายาทกิจการ	64	13.5
ระดับบริหาร	31	6.5
ระดับปฏิบัติการ	283	59.6
รวม	475	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
9. อายุงานในองค์กรปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 1 ปี	79	16.6
1 - 3 ปี	210	44.2
4 - 10 ปี	141	29.7
11 - 20 ปี	28	5.9
21 - 30 ปี	13	2.7
31 ปีขึ้นไป	4	0.8
รวม	475	100.0
10. ระยะเวลาการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 1 ปี	9	1.9
1 - 3 ปี	73	15.4
4 - 10 ปี	119	25.1
11 - 20 ปี	123	25.9
21 - 30 ปี	74	15.6
31 ปีขึ้นไป	77	16.0
รวม	475	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 53.7 มีอายุอยู่ระหว่าง 25-30 ปี มากที่สุด จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสโสด จำนวน 358 คน คิดเป็นร้อยละ 75.4 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4 มีระดับการศึกษาสูงสุดคือระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 303 คน คิดเป็นร้อยละ 63.8 รองลงมาคือระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7

นอกจากนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 15,001-25,000 บาท จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมาคือ มากกว่า 35,000 บาทขึ้นไป จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 มีจำนวนพนักงานในองค์กรต่ำกว่า 21 คน มากที่สุด จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9 รองลงมาคือ 101-200 คน จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ 283 คน คิดเป็นร้อยละ 59.6 โดยที่กลุ่ม

ตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานในองค์กรปัจจุบันอยู่ระหว่าง 1-3 ปี มากที่สุด จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 รองลงมาคือ 4-10ปี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 ระยะเวลาการดำเนินกิจการขององค์กรปัจจุบันที่กลุ่มตัวอย่างตอบมากที่สุดคือ ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 รองลงมาคือ ระหว่าง 4-10 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1

ตารางที่ 4.2 แสดงความแตกต่างระหว่างเพศ ต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

	\bar{X}	S.D.	F	P
ความพึงพอใจในงาน (JS)			14.720	.000***
ชาย	3.820	.820		
หญิง	3.515	.903		
ความผูกพันในองค์กร (EE)			8.947	.000***
ชาย	3.932	.623		
หญิง	3.720	.590		

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

จากตารางที่ 4.2 พบว่าพนักงานเพศชายมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ อีกทั้งยังพบว่า พนักงานเพศชายมีความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

ตารางที่ 4.3 แสดงความแตกต่างระหว่างช่วงอายุ ต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม

	\bar{X}	S.D.	F	P
ความพึงพอใจในงาน (JS)			25.243	.000***
อายุต่ำกว่า 30 ปี	3.507	.847		
ตั้งแต่ 30 ขึ้นไป	3.917	.871		
ความผูกพันในองค์กร (EE)			8.947	.003*
อายุต่ำกว่า 30 ปี	3.755	.573		
อายุตั้งแต่ 30 ขึ้นไป	3.929	.667		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$, *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

จากตารางที่ 4.3 พบว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ อีกทั้งยังพบว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป มีความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$

ตารางที่ 4.4 แสดงความแตกต่างระหว่างสถานภาพสมรส ต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

	\bar{X}	S.D.	F	P
ความพึงพอใจในงาน (JS)			46.352	.000***
โสด	3.508	.827		
สมรส	4.130	.884		
ความผูกพันในองค์กร (EE)			13.893	.000***
โสด	3.760	.565		
สมรส	4.006	.732		

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

จากตารางที่ 4.4 พบว่าพนักงานที่สมรสแล้ว มีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ อีกทั้งยังพบว่า พนักงานที่สมรสแล้ว มีความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

ตารางที่ 4.5 แสดงความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษา ต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

	\bar{X}	S.D.	F	P
ความพึงพอใจในงาน (JS)			10.727	.001***
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.940	.961		
ปริญญาตรีขึ้นไป	3.596	.848		
ความผูกพันในองค์กร (EE)			20.952	.000***
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.093	.641		
ปริญญาตรีขึ้นไป	3.760	.593		

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

จากตารางที่ 4.5 พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาดังแต่ปริญญาตรีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ อีกทั้งยังพบว่า พนักงานพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาดังแต่ปริญญาตรีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

ตารางที่ 4.6 แสดงความแตกต่างระหว่างระยะเวลาการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบัน ต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

	\bar{X}	S.D.	F	P
ความพึงพอใจในงาน (JS)			18.909	.000
ต่ำกว่า 10 ปี	3.857	.952		
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	3.509	.789		
ความผูกพันในองค์กร (EE)			16.362	.000
ต่ำกว่า 10 ปี	3.949	.709		
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	3.722	.514		

จากตารางที่ 4.6 พบว่าพนักงานในองค์กรที่มีระยะเวลาการดำเนินงานต่ำกว่า 10 ปีมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานในองค์กรที่มีระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ อีกทั้งยังพบว่า พนักงานพนักงานในองค์กรที่มีระยะเวลาการ

ดำเนินกิจการต่ำกว่า 10 ปีมีความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานในองค์กรที่มีระยะเวลาการดำเนินกิจการตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะ และภาวะผู้นำในด้านต่างๆในการทำงาน

ในตอนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะ และภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship Leadership) ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (Process Leadership) ด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (Existing Remuneration Package Satisfaction) ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะ และภาวะผู้นำในด้านต่างๆในการทำงานในภาพรวมและเป็นรายด้าน

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะ และภาวะผู้นำในด้านต่างๆในการทำงานในภาพรวมและเป็นรายด้าน สามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะ และภาวะผู้นำด้านต่างๆในการทำงาน

	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership)	4.14	.54	มาก
ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship Leadership)	4.13	.57	มาก
ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (Process Leadership)	4.13	.53	มาก
ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)	3.89	.66	มาก
ผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (Existing Remuneration Package Satisfaction)	3.52	.92	มาก
รวม	3.96	.48	มาก

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ด้านภาวะผู้นำในตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ด้านความสามารถในการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ตามลำดับ

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะ และภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ในการทำงานในภาพรวมและเป็นรายชื่อ

เมื่อแยกวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความคิดเห็น ทักษะ และภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานในแต่ละด้านเป็นรายชื่อแล้วได้ผลดังรายละเอียดในตารางที่ 4.3 – 4.7 ดังต่อไปนี้

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะ และภาวะผู้นำในด้านภาวะผู้นำในตนเองแบบเป็นรายชื่อมีรายละเอียดดังที่ปรากฏในตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะ และภาวะผู้นำในด้านภาวะผู้นำในตนเองแบบเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำในตนเอง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. เมื่อเจอความยากลำบากในการทำงาน ฉันเชื่อว่าตัวเองสามารถจัดการกับปัญหานั้นได้	4.23	.75	มากที่สุด
2. ฉันมีกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเอง	4.28	.66	มากที่สุด
3. ฉันมักกระตุ้นหรือย้ำเตือนตัวเองอยู่เสมอเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานของตนเอง	4.07	.73	มาก
4.ฉันมักให้รางวัลตัวเองหรือรู้สึกพึงพอใจเมื่อสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ฉันกำหนดไว้	4.00	.90	มาก
5. ฉันรู้สึกผิดเมื่อทำงานได้อย่างไม่เต็มที่	4.10	.84	มาก
รวมด้านภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership)	4.14	.54	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในตนเองของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ และระดับมาก จำนวน 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ(2) ฉันมีกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ข้อ(1) เมื่อเจอความยากลำบากในการทำงาน ฉันเชื่อว่าตัวเองสามารถจัดการกับปัญหานั้นได้ และ ข้อ(5) ฉันรู้สึกผิดเมื่อทำงานได้อย่างไม่เต็มที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และ 4.10 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทัศนคติ และภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบบเป็นรายข้อ

ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
6. ฉันสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือ ลูกน้องให้ทำงานได้อย่างราบรื่น	4.29	.69	มากที่สุด
7. เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือลูกน้อง มักให้ความเชื่อมั่นเมื่อฉันทำการตัดสินใจเรื่องต่างๆ	3.96	.75	มาก
8. ฉันให้ความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือ ลูกน้อง	4.24	.74	มากที่สุด
9. ในที่ทำงานฉันเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี	4.05	.74	มาก
10. เมื่อมีปัญหาในที่ทำงาน ฉันมักจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น	4.13	.75	มาก
รวมภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship Leadership)	4.13	.57	มาก

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ และระดับมาก จำนวน 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ(6) ฉันสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือลูกน้องให้ทำงานได้อย่างราบรื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ข้อ(8) ฉันให้

ความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือ ลูกน้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และ ข้อ(10) เมื่อมี ปัญหาในที่ทำงานฉันมักจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะคติ และภาวะผู้นำในด้านกระบวนการ แบบเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
11. ฉันให้อิสระเกี่ยวกับวิธีการทำงานกับผู้อื่นถ้าคิดว่าดีกว่า	4.23	.70	มากที่สุด
12. ฉันมักตรวจสอบความก้าวหน้าการทำงานของทีม	4.08	.70	มาก
13. ฉันให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ลูกน้องที่รับผิดชอบงาน	4.00	.73	มาก
14. ฉันมักกล่าวชื่นชมลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานสำเร็จ	4.18	.72	มาก
15. ฉันพยายามที่จะผลักดันลูกน้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	4.17	.71	มาก
รวมภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (process leadership)	4.13	.53	มาก

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านกระบวนการ ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ และระดับมาก จำนวน 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ข้อ(11) ฉันให้อิสระเกี่ยวกับวิธีการทำงานกับผู้อื่นถ้าคิดว่าดีกว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ข้อ(14) ฉันมักกล่าวชื่นชมลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และข้อ(15) ฉันพยายามที่จะผลักดันลูกน้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะคดี ด้านความสามารถในการปรับตัว แบบเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับตัว	— X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
16. ฉันสามารถปรับตัวเข้ากับหน้าที่ใหม่ที่ผู้บริหารมอบหมายให้	4.05	.78	มาก
17. ฉันสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานตามนโยบายการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	4.01	.80	มาก
18. ฉันสามารถทำงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	4.00	.78	มาก
19. ฉันสามารถรับมือกับความกดดันต่างๆที่เกิดขึ้นในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี	3.90	.86	มาก
20. ฉันสามารถทำงานภายใต้การทำงานหรือการบริหารที่ไม่เป็นระบบได้	3.51	1.07	มาก
รวมด้านความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)	3.89	.66	มาก

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัว ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสามอันดับแรก ได้แก่ ข้อ(16) ฉันสามารถปรับตัวเข้ากับหน้าที่ใหม่ที่ผู้บริหารมอบหมายให้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ข้อ(17) ฉันสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานตามนโยบายการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และ ข้อ(18) ฉันสามารถทำงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวม แบบเป็นรายชื่อ

ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวม	— X	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
21. ฉันได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการเหมาะสม กับความสามารถ	3.51	1.02	มาก
22. ฉันรู้สึกพึงพอใจในผลตอบแทนและ สวัสดิการที่ฉันได้รับ	3.56	.99	มาก
23. ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ฉันได้รับ เพียงพอต่อการดำรงชีวิต	3.55	1.03	มาก
24. ฉันคิดว่าผลตอบแทนที่พนักงานในตำแหน่ง เดียวกันในองค์กรอื่นได้รับมากกว่า	3.44	1.06	มาก
25. ฉันคิดว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมี ความเหมาะสม	3.54	1.02	มาก
รวมด้านผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (Existing Remuneration Package Satisfaction)	3.52	.92	มาก

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับฉันผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวม ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสามอันดับแรก ได้แก่ ข้อ(22) ฉันรู้สึกพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการที่ฉันได้รับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ข้อ(23) ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ฉันได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 และ ข้อ(25) ฉันคิดว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ตามลำดับ

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ในตอนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในงานของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน แบบเป็นรายชื่อ

ความพึงพอใจในงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ฉันพอใจในตำแหน่งที่ฉันทำอยู่	3.67	1.04	มาก
2. งานนี้เหมาะสมกับความสามารถและนิสัยของฉัน	3.73	1.01	มาก
3. ฉันไม่มีแผนที่จะเปลี่ยนงาน	3.28	1.33	ปานกลาง
4. ฉันพอใจกับการประเมินผลการทำงานของฉัน	3.70	.87	มาก
5. ฉันภูมิใจในตำแหน่งที่ได้รับในองค์กรนี้	3.91	.92	มาก
รวมด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)	3.66	.87	มาก

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิจัย พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากจำนวน 4 ข้อ และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ข้อ(5) ฉันภูมิใจในตำแหน่งที่ได้รับในองค์กรนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ข้อ(2) งานนี้เหมาะสมกับความสามารถและนิสัยของฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ข้อ(4) ฉันพอใจกับการประเมินผลการทำงานของฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ข้อ(1) ฉันพอใจในตำแหน่งที่ฉันทำอยู่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และ ข้อ(3) ฉันไม่มีแผนที่จะเปลี่ยนงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ตามลำดับ

4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรกำกับ

ในตอนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ระดับผลความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรกำกับซึ่งได้แก่ ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Intensity) และความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (Autocratic Manager) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

4.4.1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรกำกับ

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรกำกับ

อิทธิพลของตัวแปรกำกับ	— X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Intensity)	3.79	.61	มาก
2. ความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (Autocratic Manager)	2.47	1.12	น้อย
ภาพรวมปัจจัยภายนอก	3.14	.54	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิจัย พบว่า อิทธิพลของตัวแปรกำกับทั้งสองส่วนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่กระทบต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอยู่ในระดับมากและระดับน้อยอย่างละ 1 ด้าน โดย ด้านภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Intensity) อยู่ในระดับความคิดเห็น มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และด้านความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา(Autocratic Manager) อยู่ในระดับความคิดเห็น น้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 ตามลำดับ

4.4.2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรกำกับด้านภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจในภาพรวมและเป็นรายชื่อ

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรกำกับเป็นรายข้อด้านภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ

อิทธิพลของตัวแปรกำกับด้านภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ	— X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ในอุตสาหกรรมที่ฉันทำงานอยู่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง	3.90	1.02	มาก
2. อุตสาหกรรมที่ฉันทำงานอยู่มีรายการส่งเสริมการขายอย่างมาก	3.37	1.15	ปานกลาง
3. ในอุตสาหกรรมที่ฉันทำงานอยู่มีจำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ	3.98	.94	มาก
4. เป็นที่ทราบกันดีว่า อุตสาหกรรมที่ฉันทำงานนี้แข่งขันสูง	3.89	.98	มาก
ด้านภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ	3.79	.61	มาก
(Competitive Intensity)			

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรกำกับด้านภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากจำนวน 3 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 1 ข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ข้อ(3) ในอุตสาหกรรมที่ฉันทำงานอยู่มีจำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ข้อ(1) ในอุตสาหกรรมที่ฉันทำงานอยู่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ข้อ(4) เป็นที่ทราบกันดีว่า อุตสาหกรรมที่ฉันทำงานอยู่มีการแข่งขันสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และข้อ(2) อุตสาหกรรมที่ฉันทำงานอยู่มีรายการส่งเสริมการขายอย่างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรกำกับเป็นรายข้อด้านความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา

อิทธิพลของตัวแปรกำกับด้านความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา	— X	S.D.	ระดับความคิดเห็น
5. เจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้างานไม่เปิดโอกาสให้ฉันแสดงความคิดเห็น	2.38	1.29	น้อย
6. เจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานสั่งงานโดยไม่ถามความรู้สึกของฉัน	2.52	1.29	น้อย
7. เจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานใช้อำนาจตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว	2.63	1.31	ปานกลาง
8. เจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานไม่ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น	2.39	1.24	น้อย
ด้านความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (Autocratic Manager)	2.47	1.12	น้อย

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรกำกับด้านความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 1 ข้อ และระดับน้อย จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ข้อ (7) เจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานใช้อำนาจตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 ข้อ(6) เจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานสั่งงาน โดยไม่ถามความรู้สึกของฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.52 ข้อ(8) เจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานไม่ยอมรับความคิดเห็นคนอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39 และ ข้อ(5) เจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานไม่เปิดโอกาสให้ฉันแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38 ตามลำดับ

4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

ในตอนนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

ความผูกพันในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังหรือเป็นที่พึงในการทำงาน	3.86	.86	มาก
2. ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสมเพียงพอและทันสมัย	3.80	.86	มาก
3. ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันถนัดหรือสามารถทำได้ดี	3.93	.92	มาก
4. อาชีพที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ทำ	3.46	.95	มาก
5. ฉันมีหัวหน้าหรือพนักงานที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่	3.74	.95	มาก
6. มีคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา	3.87	.88	มาก
7. ความคิดเห็นของฉันเป็นที่ยอมรับ หรือ มีคนเห็นด้วย	3.88	.82	มาก
8. ฉันรู้สึกว่าการที่ฉันทำมีความสำคัญต่อความสำเร็จพันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร	3.97	.86	มาก
9. เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ	3.95	.86	มาก
10. ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน	3.68	1.02	มาก
11. ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมามีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานหรือผลงานของฉัน	3.58	.93	มาก
12. ในปีที่ผ่านมาฉันได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน	3.90	.89	มาก
13. ในภาพรวมแล้ว ฉันเข้าใจดีว่า ควรปฏิบัติงานของฉันอย่างไร	4.15	.73	มาก
14. ฉันเข้าใจเป็นอย่างดีถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่จะส่งผลต่อกลุ่มผู้ร่วมงานของฉัน	4.04	.73	มาก
15. กลุ่มผู้ร่วมงานของฉันใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.63	.91	มาก
16. ในกลุ่มผู้ร่วมงานของฉันพนักงานจะต้องรับผิดชอบหากทำงานแล้วมีประสิทธิภาพการทำงานต่ำ	3.66	1.01	มาก
รวม	3.82	.61	มาก

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร ในภาพรวมมีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีระดับความผูกพันในองค์กร สูงที่สุด 5 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ(13) ในภาพรวมแล้ว ฉันเข้าใจดีว่า ควรปฏิบัติงานของฉันอย่างไร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ข้อ(14) ฉันเข้าใจเป็นอย่างดีถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้ร่วมงานของฉัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ข้อ(8) ฉันรู้สึกว่างานที่ฉันทำมีความสำคัญต่อความสำเร็จของพันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ข้อ(9) เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และ ข้อ(3) ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสที่จะได้ทำในสิ่งที่ฉันถนัดหรือสามารถทำงานนั้นได้ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความผูกพันในองค์กรน้อยที่สุดได้แก่ ข้อ(4) อาทิตย์ที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

4.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในตอนนี้ เป็นการนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยทดสอบปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE) ซึ่งได้แก่ (1) ปัจจัยด้านพฤติกรรม ทักษะ และภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (1.1) ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership: SL) (1.2) ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship Leadership: IL) (1.3) ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (Process Leadership: PL) (1.4) ด้านความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน (Adaptability: AD) และ (1.5) ด้านความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ (Existing Remuneration Package Satisfaction: RS) (2) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS) และ (3) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย (3.1) ด้านภาวะกดดันจากการแข่งขันในธุรกิจ (Competitive Intensity: CI) และ (3.2) ด้านลักษณะของความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (Autocratic Manager: AM)

จากการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลตามลำดับได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน และ ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สามารถจำแนกได้เป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.4 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1 ถึง 1.5 สามารถพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังต่อตารางที่ 4.18 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างของปัจจัยด้านพฤติกรรม ทักษะ และรูปแบบภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในงาน

ตัวแปร	β	S_b	Beta	t	P
ภาวะผู้นำในตนเอง (SL)	-.039	.063	-.024	-.622	.534
ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL)	.509***	.070	.335	7.298	.000
ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (PL)	.052	.073	.032	.720	.472
ความสามารถในการปรับตัว (AD)	.105*	.052	.080	2.035	.042
ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS)	.502***	.031	.527	16.221	.000
R^2 ที่ปรับแล้ว = 0.581		ค่าคงที่ = -0.681		F-test = 132.359/Sig.=0.00***	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.01$

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL) และความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ และตัวแปรความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน (AD) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กร จากการทดสอบตัวแปร 5 ตัวแปร พบว่ามีถึง 3 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกและสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงาน โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 58.10 มีเพียง 2 คือตัวแปรภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน (SL) และ ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน (PL) ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานในระดับนัยสถิติที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สามารถจำแนกได้เป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.4 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.6 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1 ถึง 2.6 สามารถพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังต่อตารางที่ 4.14 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรม ทัศนคติ รูปแบบภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน กับความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตัวแปร	β	S_b	Beta	t	P
ภาวะผู้นำในตนเอง (SL)	.185***	.050	.163	3.657	.000
ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL)	.065***	.059	.061	1.088	.277
ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (PL)	.040	.059	.035	.686	.493
ความสามารถในการปรับตัว (AD)	.150***	.042	.162	3.587	.000
ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS)	.101***	.031	.151	3.230	.000
ความพึงพอใจในงาน (JS)	.211***	.037	.302	5.674	.000
R ² ที่ปรับแล้ว = .445		ค่าคงที่ = .912		F-test = 64.293/Sig.=0.000***	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันไดพบว่า ตัวแปรด้านภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน (SL) ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน (AD) ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS) และความพึงพอใจในงาน (JS) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เกือบทั้งหมดกล่าวคือ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากการทดสอบตัวแปร 6 ตัวแปร พบว่ามีถึง 4 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกและสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ร้อยละ 44.50 มีเพียง 2 ตัวแปร คือตัวแปรภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL) และภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (PL) ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระดับนัยสถิติที่กำหนดไว้

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม และ ความพึงพอใจในงาน กับความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกีดกันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

จากสมมติฐานที่ 3 สามารถจำแนกเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกีดกันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 3.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกีดกันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 3.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกีดกันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 3.4 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกีดกันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 3.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกีดกันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 3.6 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกีดกันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.1-3.6 สามารถพิจารณาได้จากตารางที่ 4.20 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์สมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในตนเอง (SL) ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL) ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน (PL) ความสามารถในการปรับตัว (AD) ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS) และความพึงพอใจในงาน (JS) กับความผูกพันในองค์กร (EE) โดยมีภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) เป็นตัวแปรกำกับ

ตัวแปร	β	S_b	Beta	t	P
ด้านภาวะผู้นำในตนเอง (SL)	.181***	.049	.159	3.688	.000
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL)	.094	.059	.088	1.597	.111
ด้านกระบวนการ (PL)	.010	.058	.008	.164	.870
ด้านความสามารถในการปรับตัว (AD)	.127**	.041	.137	3.070	.002
ด้านความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS)	.121***	.031	.182	3.915	.000
ความพึงพอใจในงาน (JS)	.180***	.037	.257	4.833	.000
SL x CI	.167**	.059	.148	2.819	.005
IL x CI	.030	.067	.030	.449	.654
PL x CI	-.223**	.077	-.191	-2.919	.004
AD x CI	.038	.045	.042	.843	.399
RS x CI	-.093*	.040	-.122	-2.359	.019
JS x CI	.133*	.047	.165	2.853	.005
Adjusted R ² = 0.483	ค่าคงที่ = 0.668	F-test = 35.013/Sig.=0.000***			

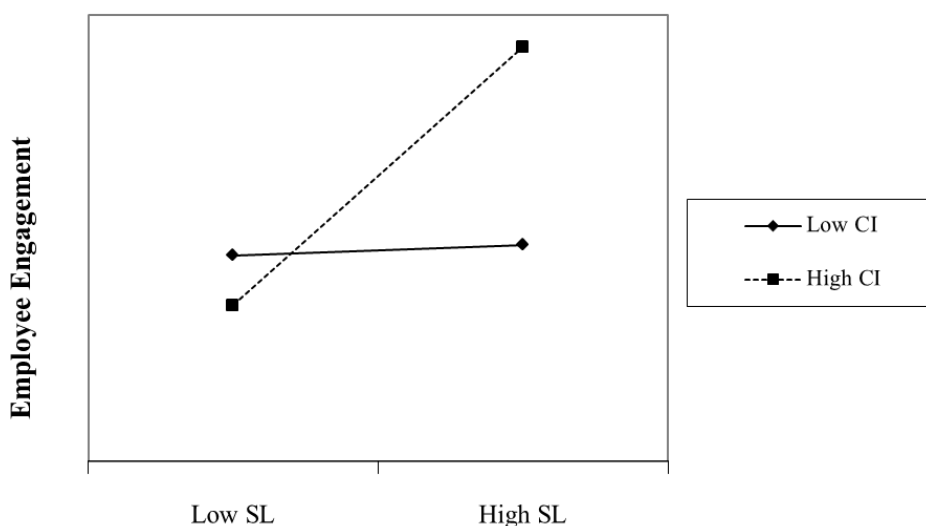
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.01$

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิจัยพบว่าภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) มีอิทธิพลต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำในตนเอง (SL) ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL) ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน (PL) ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับตัว (AD) ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS) และความพึงพอใจในงาน (JS) กับความผูกพันในองค์กร (EE) แตกต่างกันดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านภาวะผู้นำในตนเอง (SL) พบว่าตัวแปรภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) มีอิทธิพลทางบวกต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำในตนเอง (SL) และ ความผูกพันในองค์กร(EE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.01$ โดยมีค่า β เท่ากับ 0.167

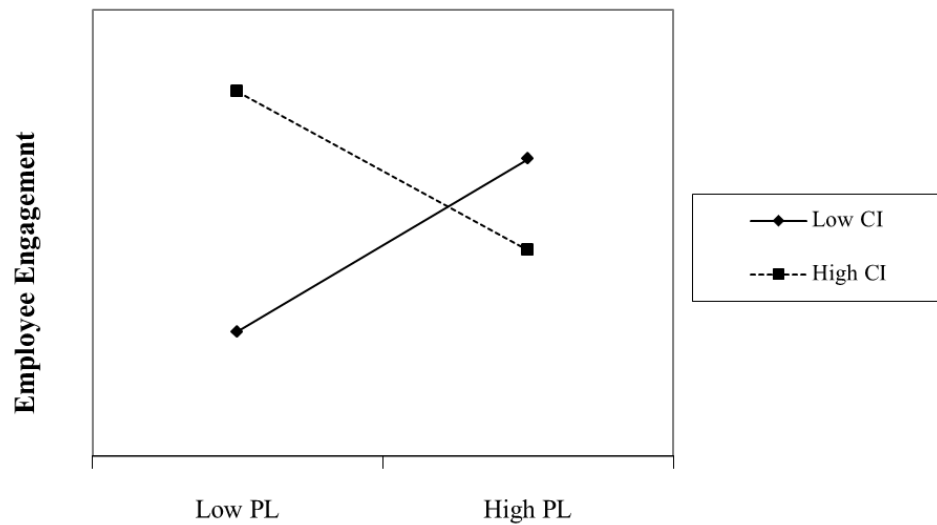


ภาพที่ 4.1 แสดงอิทธิพลของภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำในตนเอง (SL) และ ความผูกพันในองค์กร(EE)

จากรูปภาพที่ 4.1 สามารถอธิบายได้ว่าในภาวะที่ธุรกิจมีความกดดันจากการแข่งขันสูง พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำในตนเอง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มขึ้น

ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL) พบว่าตัวแปรภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL) และ ความผูกพันในองค์กร (EE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำด้านกระบวนการในการทำงาน (PL) พบว่าตัวแปรภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ(CI) มีอิทธิพลทางลบต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (PL) และ ความผูกพันในองค์กร (EE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.01$ โดยมีค่า β เท่ากับ 0.223

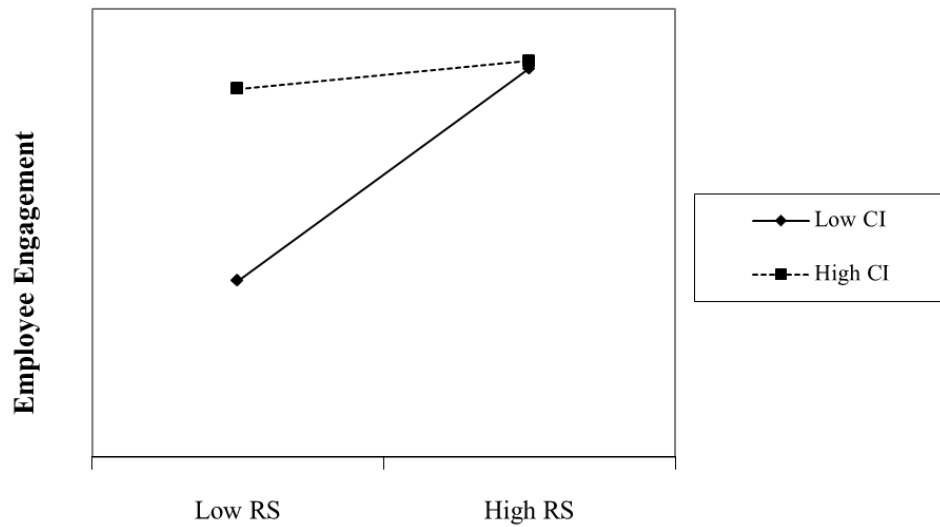


ภาพที่ 4.2 แสดงอิทธิพลของภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (PL) และ ความผูกพันในองค์กร (EE)

จากรูปภาพที่ 4.2 สามารถอธิบายได้ว่าในภาวะที่ธุรกิจมีความกดดันจากการแข่งขันสูง พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการ มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะลดลง

ด้านความสามารถในการปรับตัว (AD) พบว่าตัวแปรภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) ไม่มีอิทธิพลต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสามารถในการปรับตัว (AD) และ ความผูกพันในองค์กร (EE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

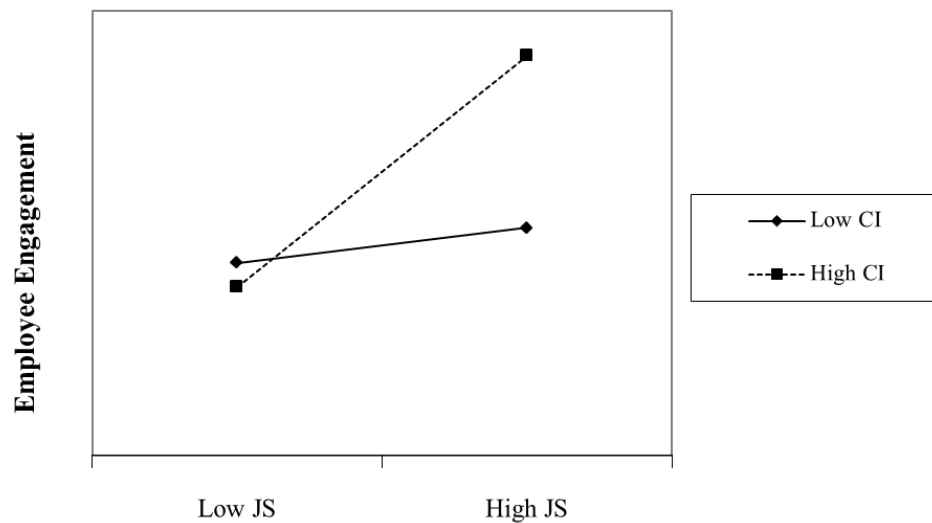
ด้านความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS) พบว่าตัวแปรภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) มีอิทธิพลทางลบต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS) และ ความผูกพันในองค์กร (EE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$ โดยมีค่า β เท่ากับ 0.093



ภาพที่ 4.3 แสดงอิทธิพลของภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS) และ ความผูกพันในองค์กร (EE)

จากรูปภาพที่ 4.3 สามารถอธิบายได้ว่าในภาวะที่ธุรกิจมีความกดดันจากการแข่งขันสูง พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะลดลง

ด้านความพึงพอใจในงาน (JS) พบว่าตัวแปรภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) มีอิทธิพลทางบวกต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JS) และ ความผูกพันในองค์กร (EE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$ โดยมีค่า β เท่ากับ 0.133



ภาพที่ 4.4 แสดงอิทธิพลของภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน (JS) และ ความผูกพันในองค์กร (EE)

จากรูปภาพที่ 4.4 สามารถอธิบายได้ว่าในภาวะที่ธุรกิจมีความกดดันจากการแข่งขันสูง พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความพึงพอใจในงาน มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม และ ความพึงพอใจในงาน กับความผูกพันองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

จากสมมติฐานที่ 4 สามารถจำแนกได้เป็นสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 4.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.4 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 4.6 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4.1-4.6 สามารถพิจารณาได้จากตารางที่ 4.21 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์สมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในตนเอง (SL) ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL) ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน (PL) ความสามารถในการปรับตัว (AD) ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวม (RS) และ ความพึงพอใจในงาน (JS) กับความผูกพันในองค์กร (EE) โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) เป็นตัวแปรกำกับ

ตัวแปร	β	S_b	Beta	t	P
ด้านภาวะผู้นำในตนเอง (SL)	.135**	.048	.119	2.818	.005
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL)	.040	.056	.038	.719	.472
ด้านกระบวนการ (PL)	.120*	.057	.105	2.089	.037
ด้านความสามารถในการปรับตัว (AD)	.179***	.040	.193	4.433	.000
ด้านความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวม (RS)	.100***	.030	.149	3.269	.001
ความพึงพอใจในงาน (JS)	.143***	.037	.205	3.894	.000
SL x AM	.101	.041	.101	2.475	.014
IL x AM	.034	.052	.035	.644	.520
PL x AM	-.241***	.050	-.232	-4.857	.000
AD x AM	-.104***	.031	-.145	-3.318	.001
RS x AM	-.031	.023	-.056	-1.364	.173
JS x AM	.125***	.031	.204	4.015	.000
Adjusted R ² = 0.483	ค่าคงที่ = 1.144	F-test = 39.229/Sig.=0.000***			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$

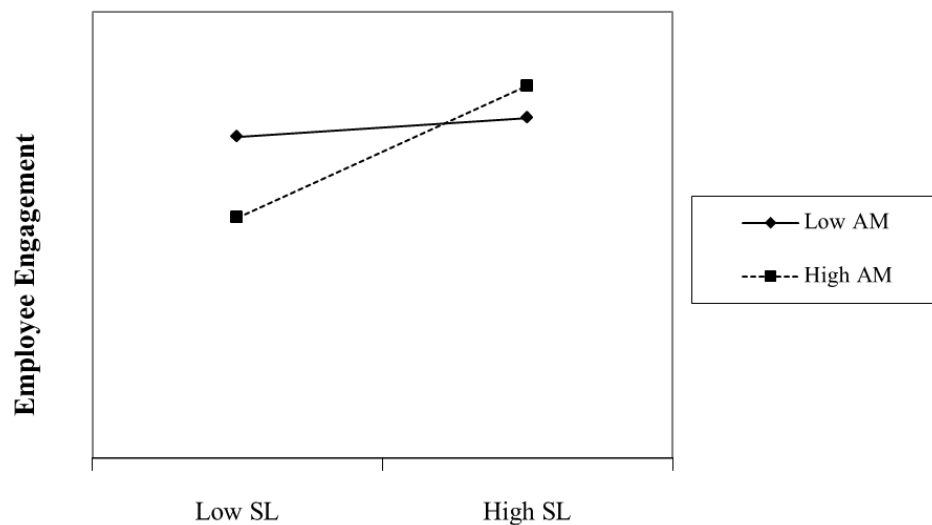
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.01$

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิจัยพบว่าโดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) มีอิทธิพลต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำในตนเอง (SL) ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL) ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน (PL) ภาวะผู้นำด้านความสามารถใน

การปรับตัว (AD) ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS) และความพึงพอใจในงาน (JS) กับความผูกพันในองค์กร (EE) แตกต่างกันดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำในตนเอง (SL) พบว่าตัวแปรความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) มีอิทธิพลทางบวกต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำในตนเอง (SL) และ ความผูกพันในองค์กร (EE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$ โดยมีค่า β เท่ากับ 0.101

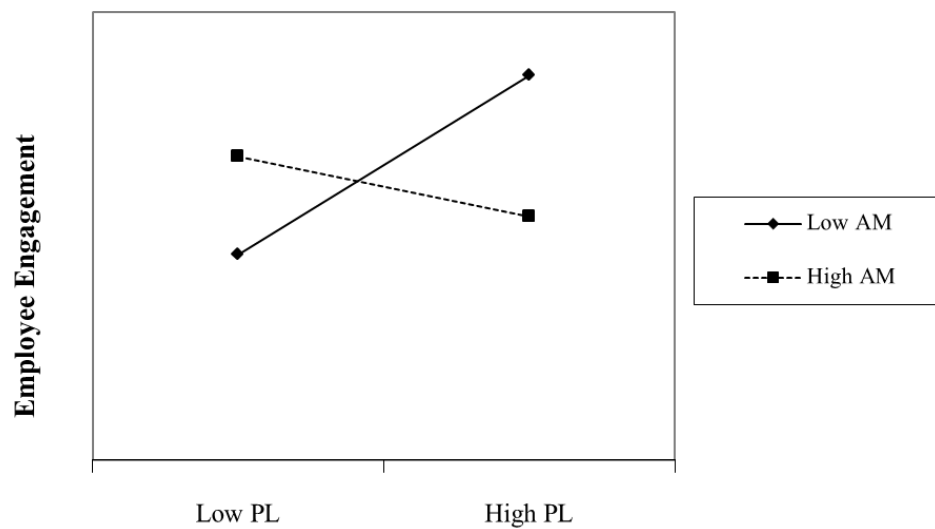


ภาพที่ 4.5 แสดงอิทธิพลของความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำในตนเอง (SL) และ ความผูกพันในองค์กร (EE)

จากรูปภาพที่ 4.5 สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ พนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเอง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มขึ้น

ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL) พบว่าตัวแปรความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (IL) และ ความผูกพันในองค์กร (EE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

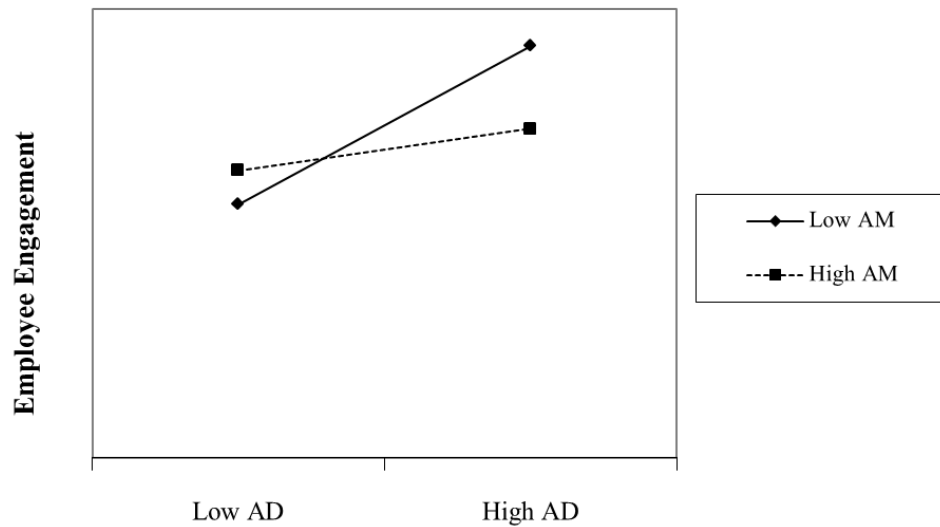
ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (PL) พบว่าตัวแปรความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) มีอิทธิพลทางลบต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (PL) และ ความผูกพันในองค์กร (EE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ โดยมีค่า β เท่ากับ 0.241



ภาพที่ 4.6 แสดงอิทธิพลของความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำด้านกระบวนการ (PL) และ ความผูกพันในองค์กร (EE)

จากรูปภาพที่ 4.6 สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ พนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการ มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะลดลง

ด้านความสามารถในการปรับตัว (AD) พบว่าตัวแปรความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) มีอิทธิพลทางลบต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสามารถในการปรับตัว (AD) และ ความผูกพันในองค์กร (EE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.104

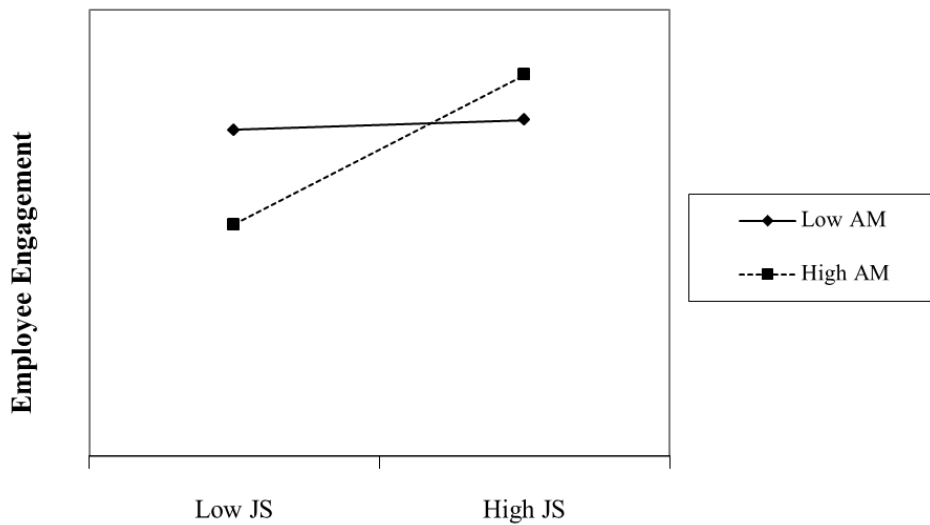


ภาพที่ 4.7 แสดงอิทธิพลของความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสามารถในการปรับตัว (AD) และ ความผูกพันในองค์กร (EE)

จากรูปภาพที่ 4.7 สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ พนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัว มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะลดลง

ด้านความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS) พบว่าตัวแปรความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) ไม่มีอิทธิพลทางลบต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม (RS) และ ความผูกพันในองค์กร (EE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านความพึงพอใจในงาน (JS) พบว่าตัวแปรความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) พบว่าตัวแปรภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ (CI) มีอิทธิพลทางบวกต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำในตนเอง (SL) และ ความผูกพันในองค์กร(EE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ โดยมีค่า β เท่ากับ 0.125



ภาพที่ 4.8 แสดงอิทธิพลของความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (AM) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JS) และ ความผูกพันในองค์กร (EE)

จากรูปภาพที่ 4.8 สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานมีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรเพื่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. เพื่อศึกษาความสามารถในการปรับตัวของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมของพนักงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
5. เพื่อศึกษาภาวะกดดันทางธุรกิจที่กระทบต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
6. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของเจ้าของกิจการที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประชากรวัยทำงานที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 475 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling) จากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการทดสอบสมมติฐานเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอ้างอิงชั้นสูงโดยใช้ตัวสถิติค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระหว่าง ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการทำงานของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ และ ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการ มีอิทธิพลทางกับความผูกพัน

องค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$, $p < 0.01$ และ $p < 0.001$ ซึ่งได้ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน จำนวนพนักงานในองค์กร ระดับตำแหน่งในองค์กร อายุงานในองค์กรปัจจุบัน และระยะเวลาการดำเนินกิจการขององค์กร ปัจจุบันที่กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 53.7 มีอายุอยู่ระหว่าง 25-30 ปี มากที่สุดจำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสโสดจำนวน 358 คน คิดเป็นร้อยละ 75.4 รองลงมาคือ สถานภาพสมรสจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4 มีระดับการศึกษาสูงสุดคือ ระดับปริญญาตรี มากที่สุดจำนวน 303 คน คิดเป็นร้อยละ 63.8 รองลงมาคือระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7

นอกจากนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 15,001-25,000 บาท จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมาคือ มากกว่า 35,000 บาท ขึ้นไป จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 มีจำนวนพนักงานในองค์กรต่ำกว่า 21 คน มากที่สุดจำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9 รองลงมาคือ 101-200 คน จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ 283 คน คิดเป็นร้อยละ 59.6 โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานในองค์กรปัจจุบันอยู่ระหว่าง 1-3 ปี มากที่สุด จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 รองลงมาคือ 4-10 ปี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 ระยะเวลาการประกอบธุรกิจขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างตอบมากที่สุดคือ ระหว่าง 4-10 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1 รองลงมาคือ ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9

เมื่อทำการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบด้วยสถิติ (t-Test และ F-Test) ในส่วนข้อมูลส่วนบุคคลทำให้เห็นถึงความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติดังต่อไปนี้

5.1.1.1 พนักงานเพศชายมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ อีกทั้งยังพบว่า พนักงานเพศชายมีความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

5.1.1.2 พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ อีกทั้งยังพบว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป มีความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.05$

5.1.1.3 พนักงานที่สมรสแล้ว มีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ อีกทั้งยังพบว่า พนักงานที่สมรสแล้วมีความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

5.1.1.4 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ อีกทั้งยังพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

5.1.1.5 พนักงานในองค์กรที่มีระยะเวลาการดำเนินงานต่ำกว่า 10 ปีมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานในองค์กรที่มีระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$ อีกทั้งยังพบว่า พนักงานในองค์กรที่มีระยะเวลาการดำเนินงานต่ำกว่า 10 ปีมีความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานในองค์กรที่มีระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < 0.001$

5.1.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สำหรับการทดสอบสมมติฐานในงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยทดสอบปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE) ซึ่งได้แก่ (1) ปัจจัยด้านพฤติกรรม ทักษะ และภาวะผู้นำของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (1.1) ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership: SL) (1.2) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship Leadership: IL) (1.3) ด้านกระบวนการทำงาน (Process Leadership: PL) (1.4) ด้านความสามารถในความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน (Adaptability: AD) และ (1.5) ด้านความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ (Existing Remuneration Package Satisfaction: RS) (2) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS) และ (3) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย (3.1) ด้านภาวะกดดันจากการแข่งขันในธุรกิจ (Competitive Intensity: CI) และ (3.2) ด้านลักษณะของความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา (Autocratic Manager: AM)

จากการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลตามลำดับได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน และ ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สามารถจำแนกได้เป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.4 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 1.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1 ถึง 1.5 พบว่าเมื่อพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง หรือ มีภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับตัวสูง หรือมีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมสูง มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำในตนเองสูง หรือ ภาวะผู้นำด้านกระบวนการสูง ไม่มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจงานเพิ่มสูงขึ้นหรือลดลง

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม และความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สามารถจำแนกได้เป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.4 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.6 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.5 ถึง 2.6 พบว่าเมื่อพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำในตนเองสูง หรือ มีภาวะผู้นำด้านความสามารถในการปรับตัวสูง หรือ มีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมสูง หรือ มีความพึงพอใจในงานสูงล้วนแล้วแต่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันในองค์กรสูงด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เกือบทั้งหมด สำหรับพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง และ ภาวะผู้นำด้านกระบวนการสูง ไม่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันในองค์กรเพิ่มสูงขึ้นหรือลดลง

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม และ ความพึงพอใจในงาน กับความผูกพันในองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกีดกันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ

สามารถจำแนกเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 3.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกีดกันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ พบว่าเป็นไปตามสมมติฐาน คือในภาวะที่ธุรกิจมีความกีดกันจากการแข่งขันสูง พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำในตนเองสูง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มสูงขึ้น

สมมติฐานที่ 3.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกีดกันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือในภาวะที่ธุรกิจมีความกีดกันจากการแข่งขันสูง ไม่มีผลต่อพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้มีความผูกพันในองค์กรเพิ่มมากขึ้นหรือลดน้อยลง

สมมติฐานที่ 3.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกีดกันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ พบว่าเป็นไปตามสมมติฐาน คือในภาวะที่ธุรกิจมีความกีดกันจากการแข่งขันสูง พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการสูง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะลดลง

สมมติฐานที่ 3.4 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกีดกันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือในภาวะที่ธุรกิจมีความกีดกันจากการแข่งขันสูง ไม่มีผลต่อพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความสามารถในการปรับตัว ให้มีความผูกพันในองค์กรเพิ่มมากขึ้นหรือลดน้อยลง

สมมติฐานที่ 3.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ พบว่าเป็นไปตามสมมติฐาน คือในภาวะที่ธุรกิจมีความกดดันจากการแข่งขันสูง พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมสูง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะลดลง

สมมติฐานที่ 3.6 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ พบว่าเป็นไปตามสมมติฐาน คือในภาวะที่ธุรกิจมีความกดดันจากการแข่งขันสูง พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความพึงพอใจในงานสูง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มสูงขึ้น

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงาน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม และ ความพึงพอใจในงาน กับความผูกพันองค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ

สามารถจำแนกได้เป็นสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 4.1 ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ พบว่าเป็นไปตามสมมติฐาน คือเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ พนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเองสูง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มสูงขึ้น

สมมติฐานที่ 4.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ ไม่มีผลต่อพนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ให้มีความผูกพันในองค์กรเพิ่มมากขึ้นหรือลดน้อยลง

สมมติฐานที่ 4.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ พบว่าเป็นไปตามสมมติฐาน คือ เมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ พนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการ มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะลดลง

สมมติฐานที่ 4.4 ความสามารถในการปรับตัวของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ พบว่าเป็นไปตามสมมติฐาน คือ เมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ พนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัว มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะลดลง

สมมติฐานที่ 4.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของ พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ พบว่า "ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ ไม่มีผลต่อพนักงานที่มีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมสูง ให้มีความผูกพันในองค์กรเพิ่มมากขึ้นหรือลดน้อยลง

สมมติฐานที่ 4.6 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีความเผด็จการของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรกำกับ พบว่าเป็นไปตามสมมติฐาน คือเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ พนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มสูงขึ้น

5.2 อภิปรายผล

ในการวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรเพื่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อนำผลการศึกษาเป็นแนวทางในการปรับปรุงปัจจัยต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความผูกพันในองค์กรที่จะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

5.2.1 ภาวะผู้นำในตนเอง

จากผลการศึกษาพบว่าในสมมติฐานที่ 1.1 ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำในตนเองสูง ไม่มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานงานเพิ่มสูงขึ้นหรือลดลง เมื่อทดสอบในสมมติฐานที่ 2. 1 พบว่า พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำในตนเองสูง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันในองค์กรสูงขึ้นด้วย

อันเนื่องมาจาก ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กที่ยังมีปัญหาในเรื่องทรัพยากรความรู้ ข้อมูล และวิสัยทัศน์ของผู้นำ(อ้างอิง) พนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเองจะรู้สึกทำทนาย ตามแนวคิดเรื่อง Motivator Need ในทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และคณะ (1964) จึงผนวกเป้าหมายของตน และเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกันตรงกับแนวคิดของ Mowday และคณะ (1982) เมื่อเป้าของพนักงานและองค์กรเป็นสิ่งเดียวกันพนักงานจึงทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถและเชื่อว่าความทำทนายจะนำมาซึ่งความสำเร็จองค์กรและตนเอง ซึ่งความไม่พร้อมในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กก็อาจทำให้พนักงานที่มีแรงจูงใจ และตั้งเป้าหมายเพื่อความสำเร็จได้สูง เกิดเป็นความทำทนายในงานที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจเพราะตรงกับลักษณะของภาวะผู้นำในตนเองแล้ว ขณะที่ต้องพบกับความเครียด ภาระหน้าที่ ความกดดัน และการสนับสนุน Hygiene Need ในทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และคณะ (1964) ขององค์กรที่มีข้อจำกัดทางทรัพยากร จึงอาจจะทำได้ไม่ดี เช่นเรื่องสวัสดิการ และความมั่นคงในงานเป็นต้น พนักงานจึงรู้สึกไม่คุ้มค่า ไม่ยุติธรรม ส่งผลให้ภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานมีไม่ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน

5.2.2 ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากผลการศึกษาพบว่าในสมมติฐานที่ 1.2 เป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นด้วย เมื่อทดสอบในสมมติฐานที่ 2.2 พบว่า พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ไม่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันในองค์กรเพิ่มสูงขึ้นหรือลดลง

ด้วยเหตุผลที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานถือเป็น Hygiene Needs อย่างหนึ่งของพนักงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และคณะ (1964) เมื่อบรรยากาศการทำงานมีความสุข ปลอดภัย มั่นคง พนักงานก็จะพึงพอใจในงานเพราะได้รับความร่วมมือในการทำงาน การยอมรับและความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน John (1996) ได้กล่าวว่าเป็นเวลาหลายปีที่มีงานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับความพึงพอใจ แต่ไม่ได้นำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Arnold และ Feldman (1986) ที่อ้างว่า ความพึงพอใจจะมีความสัมพันธ์

ในทางบวกกับผลผลิตในระยะแรก แต่ผลงานวิจัยในระยะต่อมาเมื่อทำอย่างจริงจังให้ผลทั้งทางบวกและทางลบ และเมื่อเวลาผ่านไปมากพอ จึงสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ต่ำ จึงอาจจะเป็นเพราะในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังไม่มีความไม่เป็นมาตรฐานในเรื่องระบบการทำงาน หรือปัญหาเชิงโครงสร้างต่างๆ พนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงได้รับความไว้วางใจเป็นพิเศษ การพยายามสร้างผลงานภายใต้ข้อจำกัดขององค์กรและความไม่พร้อม อาจส่งผลให้พนักงานมีความกังวลในเรื่องของความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นไปได้ที่จะแสดงออกในสองทางที่แตกต่างกันระหว่าง ยอมรับและยินยอมพร้อมใจ แม้จะต้องทำงานหนักและกดดันก็ตาม และ ลาออกจากงานเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะที่ไม่อาจรับไหวและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อไป จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2.1 ตรงกับ งานวิจัยของ Hrebiniak และ Alutto (1972) พบว่าตัวแปรที่ใช้ในการทำนายความผูกพันในองค์กรได้ดีที่สุดคือ ความตั้งใจในบทบาท ประสิทธิภาพการทำงาน และความไม่พึงพอใจ

5.2.3 ภาวะผู้นำด้านกระบวนการ

จากผลการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 1.3 และ 2.3 ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือ พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการสูง ไม่มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรเพิ่มสูงขึ้นหรือลดลง

โดยปกติแล้ว พนักงานที่มีภาวะผู้นำในกระบวนการ จะเชื่อเรื่องความสำเร็จที่ดีจะมาจกกระบวนการที่ดี ตามบทบาทที่เหมาะสมของตนเอง การที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กมีปัญหาต่างๆในเรื่องทรัพยากร ความรู้ความสามารถของพนักงาน เงินลงทุน โครงสร้างองค์กร และมาตรการการทำงานที่ดี Reitz (1977) ได้เขียนถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ โดยกล่าวว่าความพึงพอใจในงานเป็นผลจากประสิทธิภาพการได้รับรางวัล Greensberg และ Baron (2003) ได้เสนอว่าความพึงพอใจและไม่พึงพอใจเกิดจากแหล่งที่ต่างกัน โดยเฉพาะความไม่พึงพอใจสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขล้อมรอบงาน และยังอ้างว่าความพึงพอใจในงานเกิดขึ้นตราบเท่าที่เกิดผลสุดท้ายของงาน (Outcome) พนักงานจึงเกิดการเปรียบเทียบวิธีการทำงานของตนเองกับรางวัลตนเอง มากกว่าผลงาน ดังนั้นการที่ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามสมมติฐาน จึงอาจเป็นเพราะความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานเกิดขึ้น หากเป็นที่น่าพอใจก็จะนำไปสู่ความพึงพอใจ และสามารถพัฒนากลายเป็นความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับ Davis และ Newstrom (1989) ที่เสนอทฤษฎี Performance Satisfaction-Effort Loop ที่ว่า เมื่อผลการปฏิบัติงานนำมาซึ่งรางวัล พนักงานจะรู้สึกว่าได้ความยุติธรรม เกิดเป็นความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะถูก

พัฒนาเป็นความผูกพันในองค์กร และนำมาซึ่งความทุ่มเทในงาน ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีและได้รับรางวัลที่ดีต่อเนื่องเป็นวัฏจักร

5.2.4 ความสามารถในการปรับตัว

จากผลการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 1.4 และ 2.4 เป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือ พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรเพิ่มสูงขึ้นด้วย

จาก Hersey และ Blanchard (1974) กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้นำได้นั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว โดยเฉพาะการมีความคิดที่ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวทั้งทางด้านความคิดทัศนคติ พฤติกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการที่พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สถานการณ์ยากลำบาก หรือสถานการณ์ที่น่าเบื่อหน่ายในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ จะช่วยให้เข้าใจและลดความไม่พึงพอใจได้ อีกทั้งยังสามารถพัฒนาไปสู่ความผูกพันในองค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pearce และ Conger (2002) กล่าวว่าไว้ว่า ทักษะด้านความสามารถในการปรับตัว จะยิ่งทวีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ เพื่อความอยู่รอดกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกจะเพิ่มความรวดเร็วขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้ Porter และ Steers (1983) ความสามารถในการปรับตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กร

5.2.5 ความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม

จากผลการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 1.5 และ 2.5 เป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือ พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมสูง มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรเพิ่มสูงขึ้นด้วย

ที่เป็นเช่นนี้ เพราะว่า ความพึงพอใจในงานส่วนใหญ่ได้มาจากรางวัล หรือ ผลสุดท้ายที่เป็นไปตามต้องการ (Locke, 1964) ดังนั้นความพอใจในผลตอบแทนจึงเสมือนพอยน์ในผลสุดท้ายของงาน ซึ่งผลตอบแทนถือเป็น Hygiene Needs (Hertzberg และคณะ, 1964) สอดคล้องกับทฤษฎี Performance Satisfaction-Effort Loop (Davis และ Newstrom, 1989) ที่เสนอว่าความรู้สึกยุติธรรมในรางวัลจะนำมาซึ่งความพึงพอใจและพัฒนาเป็นความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับ Schermerchorn (1982) ยังได้เสนอว่าหากพนักงานมีความพอใจในผลตอบแทนสูงนั้นจะเพิ่มความพยายามในการรักษาผลตอบแทนนั้น เสมือนเป็นการทุ่มเทให้องค์กรกลายเป็นความผูกพันในที่สุด

5.2.6 ความพึงพอใจในงาน

จากผลการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 2.6 เป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือ พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความพึงพอใจในงานสูง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันในองค์กรเพิ่มสูงขึ้นด้วย เพราะเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานก็จะเกิดความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร ความรู้สึกเชิงบวกจะเป็นส่วนที่จะเอื้อให้พนักงานเชื่อมเป้าหมาย ค่านิยมของตนเองยอมรับให้เข้ากับองค์กร จึงมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามแนวทางที่องค์กรต้องการ สอดคล้องกับองค์ประกอบของความผูกพันของ Allen และ Meyer (1990) ที่พูดถึงความผูกพันกับองค์กรทางจิตใจ (Affective Commitment) คือพึงพอใจกับประสบการณ์ทำงานที่ดีจึงกลายเป็นความผูกพันทางจิตใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยมากมาย อาทิเช่น Kreitner (1992) ที่พบว่า พฤติกรรมองค์กรเชิงบวก ผลผลิตที่สูง ความพึงพอใจในชีวิต สุขภาพจิตที่ดี และความผูกพันในองค์กรเป็นผลมาจากความพึงพอใจในงานทั้งสิ้น จากผลการศึกษาจึงช่วยยืนยันได้ว่าไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใด ความพึงพอใจในงานก็ยังเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการ

5.2.7 ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ

5.2.7.1 จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 3.1 เป็นไปตามสมมติฐาน คือในภาวะที่ธุรกิจมีความกดดันจากการแข่งขันสูง พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำในตนเองสูง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มสูงขึ้นด้วย

สาเหตุมาจาก ภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจจะสร้างอุปสรรคให้ธุรกิจ จะถูกแปลเป็นเป้าหมายใหม่ ที่จะทำให้พนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเองจะรู้สึกท้าทายความสามารถมากขึ้น ยิ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ยังมีความไม่พร้อมในหลายๆด้าน พนักงานจะพยายามเชื่อมโยงเป้าหมายใหม่องค์กร กับเป้าหมายของตน ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรจะหมายถึงความสำเร็จของตนเองด้วยเช่นกัน เกิดเป็นความผูกพันทางจิตใจ และทุ่มเทกับงานอย่างเต็มที่มากขึ้น

5.2.7.2 จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 3.3 เป็นไปตามสมมติฐาน คือในภาวะที่ธุรกิจมีความกดดันจากการแข่งขันสูง พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการสูง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะลดลง

ในทางปฏิบัติแล้ว พนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการจะคำนึงถึงความรู้สึก ยุติธรรมในผลรางวัลที่ได้รับ เมื่อเทียบกับความพยายามในวิธีการมากกว่าผลกระปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Davis และ Newstrom (1989) ที่เสนอว่า ความผูกพันในองค์กรมีผลมาจาก ความพึงพอใจในซึ่งมาจากรางวัลที่ยุติธรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งในทางปฏิบัติเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาด

ย่อมต้องเผชิญความกดดันทางธุรกิจภายใต้ข้อจำกัดเรื่องทรัพยากร และการจัดการต่างๆ พนักงานจะสามารถประเมินได้ว่ารางวัลอาจจะไม่สอดคล้องกับผลปฏิบัติการ หรือ ประเมินว่าไม่ว่าจะพยายามปรับปรุงกระบวนการเพื่อองค์กรมากเท่าใด ก็ไม่อาจจะประสบความสำเร็จได้ด้วยสถานการณ์และศักยภาพขององค์กร พนักงานอาจจะสูญเสียส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ระดับความผูกพันในองค์กรจึงลดลง

5.2.7.3 จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 3.5 เป็นไปตามสมมติฐาน คือในภาวะที่ธุรกิจมีความกดดันจากการแข่งขันสูง พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมสูง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะลดลง โดยทั่วไปแล้ว ภาวะความกดดันทางธุรกิจส่งผลกระทบต่อ สุขภาวะในที่ทำงาน จึงเกิดเป็นความตึงเครียด และกระทบต่อปัญหาสุขภาพ อีกทั้งในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็ยังไม่มีการจัดทำโครงสร้างเงินเดือนและระบบสวัสดิการที่เป็นระบบ จึงไม่ได้พิจารณาความสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ กว่าร้อยละ 84 เป็นกลุ่มเจนเนอร์เรชันวาย สอดคล้องกับผลสำรวจของ PWC (2013) ที่พบว่าร้อยละ 70 ของพนักงานกลุ่มเจนเนอร์เรชันวายจะมองเรื่องการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมากกว่าเรื่องเงิน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าภาระงานและความเครียดที่เกิดมาจากการทำงานไม่อาจจะชดเชยได้ด้วยผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว พนักงานที่พอใจในผลตอบแทนจึงมีแนวโน้มค่อยๆลดความคาดหวังในประสบการณ์ทำงานที่ดี และลดการพึงพาท้องค์กรลง นำไปสู่ระดับความผูกพันในองค์กรที่ลดลง

5.2.7.4 จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 3.6 เป็นไปตามสมมติฐาน คือในภาวะที่ธุรกิจมีความกดดันจากการแข่งขันสูง พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความพึงพอใจในงานสูง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มสูงขึ้นด้วย

สาเหตุเนื่องมาจาก เมื่อมีภาวะกดดันจากการแข่งขัน พนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน จะได้รับการตอบสนองทั้ง ปัจจัยจูงใจ และ ปัจจัยยอนามัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และคณะ (1964) คือมีทั้งความท้าทายในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานจึงมีแนวโน้มที่จะยินยอมพร้อมใจทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มที่ และผูกพันกับองค์กร จากงานวิจัยของ Arnold และ Feldman (1986) ที่สรุปว่าความพึงพอใจในงานไม่ได้นำมาซึ่งผลงานที่ดีเสมอไป และมีงานวิจัยจำนวนมากที่พบว่าความพึงพอใจในงานส่งผลให้ผลงานอยู่ในระดับต่ำ ในภาวะกดดันทางธุรกิจ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ยังไม่มีความสามารถในการดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพเทียบเคียงกับบริษัทขนาดใหญ่ นั้นจึงมีความเป็นไปได้ว่าพนักงานจะผูกพันในองค์กร

สูงขึ้น ด้วยเหตุผลที่ว่าพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีศักยภาพไม่เพียงพอในการแข่งขันในตลาดแรงงาน จึงกลายเป็นความผูกพันด้านการคงอยู่ ก็ต้องอยู่เพราะงานใหม่ยากขึ้น

5.2.7.5 จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 3.2 ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือในภาวะที่ธุรกิจมีความกดดันจากการแข่งขันสูง ไม่มีผลต่อพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้มีความผูกพันในองค์กรเพิ่มมากขึ้นหรือลดน้อยลง อาจจะเป็นเพราะว่า พนักงานที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะเน้นบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นสุข และปลอดภัยในการทำงาน เมื่อมีภาวะกดดันทางธุรกิจ จากทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ (Reddin, 1994) ที่เชื่อว่าบางคนสามารถยึดภาวะผู้นำแบบเดียว เช่น เน้นความสัมพันธ์และไม่ผลงาน พนักงานกลุ่มนี้จึงมีความผูกพันกับองค์กร เพราะเน้นที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ใช่ใจสภาวะแวดล้อม ในขณะที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่มีนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน พนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลบางส่วนจึงคิดว่าหากการทำงานเต็มไปด้วยภาวะเครียด หากทำงานต่อไปการรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์จะได้ยากยิ่งขึ้น การลดความทุ่มเทในงาน หรือการลาออกจึงเป็นหนทางที่จะรักษาประสิทธิภาพการทำงานที่ดีไว้ได้ จึงไม่พบอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.2.7.6 จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 3.4 ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือในภาวะที่ธุรกิจมีความกดดันจากการแข่งขันสูง ไม่มีผลต่อพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความสามารถในการปรับตัว ให้มีความผูกพันในองค์กรเพิ่มมากขึ้นหรือลดน้อยลง

มีความเป็นไปได้ว่า ในเหตุการณ์ปกติพนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัวจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ ไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นไร ดังนั้นเมื่อเกิดภาวะกดดันทางธุรกิจ พนักงานบางส่วนจะยังคงปรับตัวได้อย่างราบรื่น โดยไม่มีผลกับความผูกพันในองค์กร ขณะที่บางส่วนจะพัฒนาตัวเอง และรู้สึกมีส่วนร่วมในความท้าทายมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามพนักงานบางส่วนก็พิจารณาเปรียบเทียบผลประโยชน์ระหว่างองค์กร และสามารถลาออกและเริ่มงานที่อื่นได้เช่นกัน เพราะจะไม่กังวลกับความเปลี่ยนแปลงหรือใช้เวลาในการปรับตัวน้อย ซึ่งไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว จึงไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.2.8 ความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา

5.2.8.1 จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 4.1 เป็นไปตามสมมติฐาน คือเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ พนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเองสูง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มสูงขึ้นด้วย

ที่เป็นเช่นนี้เพราะ ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักจะมีผู้บังคับบัญชาที่มีความเผด็จการเพื่อให้เหมาะแก่ตอบสนองต่อข้อจำกัดต่างทางธุรกิจ พนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเองจะมีความมุ่งมั่นและมีความพยายามสูง จึงมีแนวโน้มจะได้รับการยอมรับและความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา ด้วยความเชื่อว่าพนักงานคนนั้นจะเป็นกำลังสำคัญขององค์กร จากรายงานภาพรวมของธุรกิจขนาดกลางและย่อมตลอดปี 2553 พบว่าพนักงานมักจะได้รับการประเมินผลงานอย่างไม่เป็นธรรมและมีการขึ้นเงินเดือน ตามใจผู้ประกอบการ พนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเองจึงอาจจะได้รับอคติทางบวกในการประเมินผลงาน แม้ว่ากรณีที่หัวหน้างานที่มีลักษณะเผด็จการจะทำให้ทำงานร่วมอย่างยากลำบากแต่สำหรับพนักงานแล้วจะกลายเป็นความท้าทาย ได้เรียนรู้ และตั้งเป้าหมายให้ผ่านอุปสรรคนี้ไปได้ กลายเป็นความผูกพันในองค์กรด้านจิตใจ และด้านการคงอยู่ (Allen และ Meyer, 1990) คือได้รับประสบการณ์การทำงานที่ดี ความท้าทาย และผลการประเมินงานที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานหรือการทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ จึงเป็นเหตุผลให้ระดับความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น

5.2.8.2 จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 4.3 เป็นไปตามสมมติฐาน คือเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ พนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการสูง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะลดลง

ด้วยเหตุผลที่ว่า พนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการจะรู้สึกไม่พึงพอใจในวิธีการทำงานของหัวหน้างาน ทั้งในกระบวนการ การตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กระบวนการใช้อำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษ โดยที่ไม่มีระบบหรือมาตรฐานใดๆจึงทำให้การทำงานอาจมีความขัดแย้งกันมากยิ่งขึ้น และส่งผลให้พนักงานรู้สึกไม่ได้รับความยุติธรรมในการประเมินผล และความผูกพันในองค์กรจึงลดลง ตามทฤษฎีของ Davis และ Newstrom (1989) ที่เสนอว่า ความผูกพันในองค์กรมีผลมาจาก ความพึงพอใจในซึ่งมาจากรางวัลที่ยุติธรรมการปฏิบัติงาน

5.2.8.3 จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 4.4 เป็นไปตามสมมติฐาน คือเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ พนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะลดลง

โดยทั่วไปแล้วแม้ว่าพนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัว จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับหัวหน้างานหรือสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้ แต่ธรรมชาติของมนุษย์ก็ไม่ชอบปรับตัวบ่อย การต้องทำงานกับสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ อย่างเช่นหัวหน้างานที่มีความเผด็จการ ก็อาจจะทำให้พนักงานต้องเผชิญกับประสบการณ์การทำงานที่ไม่ดีบ่อยครั้ง เป็นลดความผูกพันด้านจิตใจ (Allen

และ Meyer, 1990) ดังนั้นพนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัวอาจจะเลือกที่จะเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นเพราะง่ายกว่า และมีโอกาสที่จะพึงพอใจมากกว่า ระดับความผูกพันในองค์กรจึงลดลง

5.2.8.4 จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 4.6 เป็นไปตามสมมติฐาน คือเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานสูง มีแนวโน้มที่ระดับความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มสูงขึ้นด้วย

เนื่องจากเหตุผล 2 ประการที่สำคัญกล่าวคือ เมื่อพนักงานประเมินความพึงพอใจในงานจะพิจารณาภาพรวม ซึ่งรวมความพึงพอใจในตัวหัวหน้างานด้วย นั่นหมายถึงพนักงานสามารถยอมรับได้ การทำงานจึงราบรื่นและสามารถทุ่มเทร่างกายแรงใจให้องค์กรอย่างเต็มที่ กลายเป็นความผูกพันในองค์กร อีกประการหนึ่งคือ จากงานวิจัยมากมายที่อ้างถึงความพึงพอใจไม่อาจทำนายผลงานที่ดีได้เสมอไป ดังนั้นพนักงานที่มีความพึงพอใจอาจจะพอใจกับสถานะที่เป็นอยู่ โดยไม่ได้ประสงค์จะทุ่มเทร่างกาย แรงใจแต่ผูกพันกับองค์กรเพราะตนเองไม่มีทางเลือกที่ดีกว่า เป็นการผูกพันด้านการคงอยู่ (Allen และ Meyer, 1990) คือเมื่อเปรียบเทียบผลประโยชน์กับองค์กรอื่นแล้ว หากต้องลาออกอาจจะไม่ได้มีความพึงพอใจเช่นองค์กรนี้ หรือไม่สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้ จึงปรับทัศนคติให้พึงพอใจในงานเพื่อลดความคับข้องใจ จึงส่งผลให้ระดับความผูกพันในองค์กรสูงขึ้น

5.2.8.5 จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 4.2 ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ ไม่มีผลต่อพนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ให้มีความผูกพันในองค์กรเพิ่มมากขึ้นหรือลดน้อยลง

เมื่อพิจารณาแล้วมีความเป็นไปได้ว่า พนักงานที่มีภาวะผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลบางส่วนจะยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามด้วยความยินดี เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับหัวหน้างาน จนกระทั่งสามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น (Pearson, 1983) และพนักงานบางส่วนก็จะได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานมากขึ้น (French และ Snyder, 1959) ความเครียดความกดดันก็จะมากขึ้น โดยจะต้องปฏิบัติตามแม้จะไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของหัวหน้างานก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไปหากไม่สามารถรับแรงกดดันนั้นไหว ก็จะส่งผลให้พนักงานมีความคิดที่จะลาออก เพื่อคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดี จึงไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.2.8.6 จากการศึกษาพบว่าสมมติฐานที่ 4.5 ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือเมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้บังคับบัญชาที่เผด็จการ ไม่มีผลต่อพนักงานที่มีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมสูง ให้มีความผูกพันในองค์กรเพิ่มมากขึ้นหรือลดน้อยลง

อาจจะเป็นเพราะว่า หากพิจารณาในด้านความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม พนักงานจะเปรียบเทียบกับผลสุดท้าย (Kreither, 1992) หรือรางวัลที่ได้รับ รวมไปถึงการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ หากพนักงานมีความพึงพอใจในผลสุดท้ายพนักงานก็จะเกิดความผูกพันในองค์กรด้านการคงอยู่ (Allen และ Meyer, 1990) คือไม่ลาออกเพราะกลัวสูญเสียผลประโยชน์ จึงไม่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม Fulmer และ Conger (2004) ได้กล่าวว่าพนักงานไม่ได้ลาออกเพราะองค์กร แต่ลาออกเพราะผู้บังคับบัญชา ดังนั้นพนักงานบางส่วนแม้จะพอใจในผลตอบแทนแต่ก็ไม่อาจจะทนกับลักษณะเผด็จการของผู้บังคับบัญชาได้เช่นกัน เพียงแต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.3.1.1 ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพศชาย มีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานเพศหญิง ซึ่งจากงานวิจัยที่ผ่านมาหลายทศวรรษได้สรุปไว้ว่า เพศชายและเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552) Smith, Smits และ Hoy (1998) ไม่พบความแตกต่างระหว่างระดับความพอใจในงานของพนักงานชายและหญิงที่ทำงานในบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งจากการวิจัยความแตกต่างระหว่างเพศต่อความพึงพอใจในงานที่ครอบคลุม 15 ประเทศในทวีปยุโรปนั้นพบว่า พนักงานในประเทศ เดนมาร์ก ฟินแลนด์ และเนเธอร์แลนด์เท่านั้นที่พนักงานชายและหญิงมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน ในประเทศโปรตุเกส พนักงานชายมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานหญิง สำหรับประเทศอื่นๆพบว่าพนักงานหญิงมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานชาย (Kaizer, 2005) เช่นเดียวกับการวิจัยความพึงพอใจในงานของพนักงานในออสเตรเลียพบว่าพนักงานหญิงมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานชาย (Kifle, Kler และ Shankar, 2014) ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาในประเทศไทยที่พบว่า พนักงานที่ทำงานในโรงแรมระดับ 3-5 ดาว ในกรุงเทพมหานคร เพศชายมีระดับความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานเพศหญิง (คณินิจรุ่งเรืองชัยกิจ, 2551) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันชัย อริยะพุทธิพงษ์ (2548) ที่ทำการวิจัยความพึงพอใจในงานใน ของพนักงานในสำนักงานและในโรงงานพบว่าพนักงานเพศชายมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานเพศหญิง จากผลการวิจัยทั้งหมดจึงสรุปได้ว่าความแตกต่างระหว่างเพศมีผลกับความพึงพอใจในงานนั้นหมายถึงลักษณะส่วนบุคคลบางประการ สิทธิประโยชน์ หรืออาจจะขาด

เท่าเทียมกันในการดูแลพนักงาน ดังนั้นผู้ประกอบการควรใส่ใจในความต้องการของพนักงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างเพศ รวมไปถึงกฎหมายแรงงาน สวัสดิภาพการทำงาน และสิทธิสตรีของแรงงานเพศหญิง

สำหรับธุรกิจขนาดกลางขนาดย่อมที่ยังมีปัญหาด้านข้อจำกัดทางทรัพยากร จึงไม่สามารถดูแลสุขภาวะต่างๆ ให้พนักงานได้ครบถ้วนเช่นการเดินทาง ความปลอดภัย การทำงานหนัก เป็นต้นซึ่งพนักงานเพศชายมีเรื่องให้กังวลน้อยกว่าพนักงานเพศหญิง และในประเทศไทยที่ภาระหน้าที่ของผู้ชายส่วนใหญ่เป็นช่างทำหน้าที่ทำให้พนักงานเพศชายจำเป็นต้องอดทนและต่อสู้กับความขบถลำบากมากกว่าพนักงานเพศหญิง จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้พบว่าส่วนใหญ่มีสถานะโสด อาจหมายถึงพนักงานเพศชายความสร้างฐานะ และเพิ่มโอกาสให้ตนเองจึงพอใจที่จะทำงานที่ยากในบริษัทขนาดเล็ก เพราะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักจะให้ผลตอบแทนเป็นเงินมากกว่าสวัสดิการ อีกทั้งธุรกิจขนาดเล็กที่มีศักยภาพยังมีโอกาสที่จะเติบโตกลายเป็นธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ได้อีกด้วย นอกจากนี้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ธุรกิจขนาดกลางขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นธุรกิจในอุตสาหกรรม ซ่อมหรือจัดจำหน่ายอะไหล่รถยนต์ อุตสาหกรรมพัฒนาซอฟต์แวร์ อุตสาหกรรมค้าปลีก และอุตสาหกรรมขนส่ง ซึ่งเอื้อต่อความก้าวหน้า หรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสำหรับพนักงานเพศชายมากกว่าพนักงานเพศหญิง หรือที่เรียกกันว่าเพดานกระจก (glass ceiling) พนักงานเพศชายจึงมีความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานเพศหญิง ผู้ประกอบการควรตระหนักในเรื่องความแตกต่างระหว่างเพศเพื่อป้องกันอคติในการประเมินผลงาน และการให้ผลตอบแทนพนักงาน

อย่างไรก็ตาม Zenger และ Folkman (2012) ได้ทำการวิจัยในผู้นำในองค์กร 7,280 คนและสาเหตุที่พนักงานเพศหญิงมีความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานเพศชาย เนื่องจากพนักงานเพศหญิงมีภาวะผู้นำมากกว่าพนักงานเพศชายถึง 15 ด้านจาก 16 ด้าน จึงเป็นที่น่าสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำ ต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กรของพนักงานในประเทศไทยต่อไป

5.3.1.2 ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ผู้ประกอบการควรตระหนักถึงช่วงอายุ (Generation) ในองค์กร โดยเฉพาะเจนเนอร์เรชันวาย ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในการวิจัยครั้งนี้ จากการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจระดับโลก พบว่า พนักงานในกลุ่มเจนเนอร์เรชันวาย จะเป็นตัวแปรสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางบริษัทแทนคนรุ่นเก่า ร้อยละ 70 ของพนักงานกลุ่มเจนเนอร์เรชันวายมองเรื่องการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิต

ส่วนตัว มากกว่าค่าตอบแทน และกว่าร้อยละ 60 ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานแบบ ทำงานที่ไหนก็ได้ ทำงานเวลาใดก็ได้ ใช้เครื่องมืออะไรทำงานก็ได้ และชอบเทคโนโลยี (PWC, 2013) จึงเป็นแนวทางสำคัญในการดูแลพนักงานในกลุ่มนี้ให้คงอยู่กับองค์กร ซึ่งจะเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในอนาคต และอาจจะเป็นทางเลือกหนึ่งที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะสามารถดึงดูดพนักงานคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถได้

5.3.1.3 ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สมรสแล้ว มีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด ดังนั้นผู้ประกอบการควรพิจารณาถึงความต้องการที่หลากหลายเพื่อจัดสรรสวัสดิการ ให้เหมาะสมกับความต้องการ รวมไปถึงเรื่องความก้าวหน้าในองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น พนักงานจะมีรู้สึกมั่นคงเพราะองค์กรสามารถเป็นที่พึ่งได้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

5.3.1.4 ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการศึกษาดำกว่าระดับปริญญาตรี มีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาดังแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป นั่นเป็นเพราะ โอกาสและความก้าวหน้าในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีน้อยกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ท้ายที่สุดแล้วจากข้อจำกัดในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพียงต้องการพนักงานที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นหากสามารถพัฒนาศักยภาพให้พนักงานที่มีการศึกษาดำกว่าระดับปริญญาตรี มีทักษะและความสามารถเท่าเทียมกับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปได้นั้น องค์กรจะสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืนได้ และสอดคล้องกับความจำกัดด้านทรัพยากรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

5.3.1.5 ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่องค์กรมีอายุน้อยกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กรมากกว่าพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีอายุมากกว่า 10 ปี ที่เป็นเช่นนี้เชื่อว่าพนักงานต้องการองค์กรสามารถพึ่งพาได้ และมีความมั่นคง ดังนั้นองค์กรที่มีอายุมากแต่ไม่สามารถเพิ่มขนาดองค์กร จำนวนพนักงาน หรือมูลค่าของบริษัทได้ จึงไม่เป็นที่ปรารถนาของพนักงาน อีกทั้งมีความเป็นไปได้ที่ผู้ประกอบการ หรือผู้บังคับบัญชาจะมีลักษณะยึดติดกับความสำเร็จเดิม วิสัยทัศน์ที่ไม่กว้างไกล หรือไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ดังนั้นผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรจะศึกษาในเรื่องการเติบโตในองค์กร การลงทุนเพิ่มเติม การหาพันธมิตรทางธุรกิจ ปรับกลยุทธ์หรือภาพลักษณ์ของบริษัท และสื่อสารให้พนักงานถึงเหตุผลที่จะขยายกิจการ หรือให้เหตุผลที่ไม่ขยายกิจการเพื่อสร้างความอุ่นใจและความรู้สึกที่องค์กรสามารถเป็นที่พึ่งพาได้ให้แก่พนักงาน สำหรับมิติด้านวิสัยทัศน์ของ

ผู้ประกอบการนั้นแม้ว่าจะเป็นเรื่องยากที่จะแก้ไข ในองค์กรที่มีอายุมากควรจะหาผู้สืบทอดธุรกิจ หรือสร้างแผนพัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสได้เป็นผู้บริหาร (Succession Planning) เพื่อสร้างโอกาสให้พนักงาน ได้ทุ่มเทความสามารถเพื่อเป้าหมาย และอนาคตขององค์กร

5.3.1.6 จากการวิเคราะห์ด้านข้อมูลส่วนบุคคลเพิ่มเติมจะพบว่าความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ค้นพบนั้น กลุ่มหนึ่งจะมีความพึงพอใจ และความผูกพันในองค์กรมากกว่า อีกกลุ่มหนึ่งเสมอ นั่นหมายถึงว่า ความพึงพอใจ และความผูกพันในองค์กร มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แม้ว่าความพึงพอใจจะไม่นำมาซึ่งผลระยะยาว แต่ความไม่พึงพอใจคาดว่าจะความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันในองค์กร ดังนั้นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรพิจารณาในส่วนของ การจัดการความไม่พึงพอใจในองค์กรเพิ่มเติมด้วย

5.3.1.7 ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน และความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดปัจจัยดังกล่าวข้างต้น เพื่อนำมาสู่การผูกพันในองค์กรของพนักงานและส่งผลให้เกิดความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

5.3.1.8 ในภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้ประกอบการควรคัดเลือกผู้สมัครที่มีภาวะผู้นำในตนเองเข้าทำงาน เพราะจะเป็นพนักงานที่จะผูกพันกับองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านอื่นๆ ซึ่งถูกยืนยันด้วยผลการวิจัยสมมติฐานที่ 4 อีกทั้งยังพนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเองมีแนวโน้มที่จะมุ่งมั่นทุ่มเท ให้กับงาน และชอบความท้าทาย พนักงานจะไม่กลัวความยากลำบาก

5.3.1.9 หากพิจารณาจากรูปภาพที่ 4.2 ที่แสดงผลการวิจัยสมมติฐานที่ 3.3 พบว่าในภาวะกดดันทางธุรกิจปกติพนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการสูง จะมีความผูกพันในองค์กรสูงด้วย หากผู้ในภาวะกดดันทางธุรกิจสูง พนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการต่ำกลับมีความผูกพันในองค์กรมากกว่า นั่นหมายถึงธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เผชิญความกดดันจากการแข่งขันอยู่เสมอ ควรจะหลีกเลี่ยงการคัดเลือกพนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการสูง และจากการอภิปรายผลในส่วนของภาวะผู้นำด้านกระบวนการ จะเห็นได้ว่าในภาวะที่ธุรกิจจะต้องเผชิญกับการแข่งขันสูงนั้น พนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการสูงจะคาดการณ์และเล็งเห็นถึงผลสุดท้ายที่อาจไม่เป็นดังที่คาดหวัง ดังนั้นหากพนักงานที่เป็นตำแหน่งสำคัญขององค์กรมีภาวะผู้นำด้าน

กระบวนการสูง ควรจะทำการสื่อสารให้ชัดเจน มีการวางแผนโอกาสก้าวหน้าในองค์กร หรือ มองหาพนักงานที่จะรับหน้าที่แทนสำรองไว้

5.3.1.10 หากพิจารณาจากรูปภาพที่ 4.3 ที่แสดงผลการวิจัยสมมติฐานที่ 3.5 พบว่าในภาวะกดดันทางธุรกิจปกติพนักงานที่มีความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวมสูง จะมีความผูกพันในองค์กรสูงขึ้นเป็นอย่างมาก ในขณะที่ธุรกิจต้องเผชิญภาวะกดดันทางธุรกิจสูงมาก พนักงานที่มีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่สูง อาจจะไม่มีความผูกพันไม่ต่างจากพนักงานที่มีความพึงพอใจในผลตอบแทนต่ำมากนักเมื่อเทียบกับภาวะปกติ ดังนั้นผู้ประกอบการควรตระหนักว่าพนักงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนเสมอไป คือไม่ใช่ถ้าผลตอบแทนดีแล้วจะมีผูกพันในองค์กร ควรจะคำนึงความต้องการด้านอื่นๆด้วยเช่นการรับฟังความคิดเห็น การใส่ใจความสมดุลด้านชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน (Work Life Balance) ฯลฯ ซึ่งไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินด้วย รวมไปถึงจากภาพที่ 4.4 ที่แสดงผลการวิจัยสมมติฐานที่ 3.6 พบว่าในภาวะกดดันทางธุรกิจสูงพนักงานที่มีความพึงพอใจสูงจะมีความผูกพันในองค์กรสูงขึ้นมาก นั่นคือควรพิจารณาความเหมาะสมในลักษณะและความเป็นตัวตนของพนักงานกับ บทบาทหน้าที่ ลักษณะงาน บรรยากาศที่ทำงาน โครงสร้างองค์กร หรือผู้ประกอบการควรปรับลักษณะงาน บรรยากาศการทำงาน หรือโครงสร้างองค์กรให้เข้ากับพนักงาน เพราะผลการวิจัยทั้งสองสมมติฐานชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจในงาน สำคัญกว่าความพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการโดยรวม

5.3.1.11 ในขณะที่ผู้สมัครหรือพนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัว แม้ผลของภาวะทางกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจจะไม่สามารถเอื้อให้ระดับความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้นได้ แต่ระดับความผูกพันก็ไม่ลดลงไป ดังนั้นความสามารถในการปรับตัวจึงถือเป็นสมรรถนะหนึ่งที่ต้องสร้างเป็นวัฒนธรรมในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพราะธุรกิจขนาดกลางขนาดเล็กยังคงมีข้อจำกัดทางเรื่องทรัพยากร และจะต้องเผชิญกับภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งจำเป็นจะต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความยากลำบากอยู่เสมอ

5.3.1.12 หากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีผู้ประกอบการ หรือผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ ควรจะคัดเลือกผู้สมัครที่มีภาวะผู้นำในตนเอง เพราะพนักงานจะสามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานได้ มีแนวโน้มที่จะทุ่มเทและผูกพันกับองค์กร อย่างไรก็ตามจากรูปภาพที่ 4.5 ที่พิสูจน์สมมติฐานที่ 4.1 จะพบว่า หากผู้บังคับบัญชามีความเผด็จการมาก พนักงานที่มีภาวะผู้นำในตนเองในระดับปกติ หรือสูงแต่ไม่สูงมากก็อาจจะไม่สามารถอดทนจนกระทั่งเกิดเป็นความผูกพันในองค์กรได้เช่นกัน หากองค์กรสามารถกระจายอำนาจให้พนักงานมากขึ้น หรือมีส่วนช่วยในการลดแรงกดดันจากความเผด็จการของพนักงาน ก็อาจจะทำให้ระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นได้

5.3.1.13 ผู้ประกอบการควรจะพิจารณา ความเผด็จการของผู้บังคับบัญชา เป็นลักษณะไม่พึงประสงค์ขององค์กร เพราะแนวโน้มพนักงานส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ที่ชอบคิด ชอบตัดสินใจและชอบการมีส่วนร่วมกับองค์กร อีกทั้งจากการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่า ความเผด็จการของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางลบต่อระดับความผูกพันในองค์กร เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นควรพัฒนาลักษณะผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ เป็นเน้นวิสัยทัศน์ กระจายอำนาจ และมีความเข้าใจผู้บังคับบัญชา จะเป็นการเพิ่ม โอกาสให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อความยั่งยืนในธุรกิจต่อไป

5.3.1.14 ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะมีระดับความผูกพันในองค์กร ไม่แปรผันตามปัจจัยภายนอกไม่ว่ากรณีใด ดังนั้นในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควร จัดการความหลากหลายในองค์กรด้วย พนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานแล้ว หากดูแลพนักงานกลุ่มนี้เป็นอย่างดี จะสามารถเป็นสื่อในการสื่อสารกับพนักงานอย่างไม่เป็นทางการได้ ไปจนถึงเป็นผู้นำผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ ทำให้ประหยัดทรัพยากรอีกด้วย

5.3.1.15 จากการวิเคราะห์ หากองค์กรใดมีพนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านกระบวนการ แล้วต้องการจะสร้างความพึงพอใจหรือความผูกพันในองค์กรแก่พนักงานกลุ่มนี้ นั้นสามารถทำได้โดยการสร้างนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมถึงการจ่ายตอบแทนที่ยุติธรรม ตลอดจนการสื่อสารให้แก่พนักงานทั้งองค์กร

5.3.1.16 ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน เมื่อมีภาวะกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ หรือ มีผู้บังคับบัญชาในองค์กรที่มีลักษณะเผด็จการ มีแนวโน้มที่จะระดับความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มขึ้น และจากงานวิจัยที่ Arnold และ Feldman (1986) สรุปจากการทบทวนงานวิจัยมากมายว่าความพึงพอใจไม่ได้นำมาซึ่งผลประกอบการที่ดีเสมอไป ดังนั้นหากพนักงานมีความพึงพอใจ และมีความผูกพันในองค์กร แต่ไม่มีผลงานที่พึงประสงค์ พนักงานจะกลายเป็นไม้ผุ (Deadwood) ซึ่งจะกลับกลายเป็นภาระขององค์กรซึ่งยังมีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากร ดังนั้นผู้ประกอบการควรจะพิจารณาผลการดำเนินงานประกอบ และตระหนักถึงเรื่องการพัฒนาศักยภาพพนักงานด้วย

5.3.1.17 ควรนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปสู่การสร้างรูปแบบการพัฒนาแทรกแซง (Intervention) โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ด้วยรูปแบบที่ใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบท (Context) ของพนักงานและธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเป็นรูปแบบที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical) พร้อมทั้งมุ่งเน้นประสิทธิภาพ

(Efficiency) นั่นก็คือ มุ่งเน้นผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ของเศรษฐศาสตร์ เพื่อทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรของพนักงาน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนในธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ต่อไป

5.3.2 ข้อจำกัดข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เท่านั้น เพื่อตรวจสอบผลการศึกษาให้เพิ่มความเชื่อมั่น การเสริมผลการศึกษาให้มีความสมบูรณ์และมีความลุ่มลึก จึงควรทำการศึกษาวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยอาศัยหลักปรัชญาและวิธีการตรวจสอบ ซึ่งวิธีการจะเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการผสมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน ทำให้ผลการวิจัยที่ได้มีความสมบูรณ์ชัดเจนและเป็นการลบข้อด้อยของการเลือกใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งของการวิจัย (Creswell, 2003) โดยเสนอแนะให้ทำการศึกษาแบบ The convergent parallel design (การออกแบบขนานมาบรรจบกัน) โดยนักวิจัยทำการ รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไป วิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองชุดแยกต่างหาก แล้วผสมสองฐานข้อมูลโดยการรวมผลระหว่างการตีความ (Creswell และคณะ, 2011) ซึ่งจะทำการศึกษามีความสมบูรณ์และความลุ่มลึกเพิ่มมากขึ้น

5.3.2.2 เพื่อให้เห็นประโยชน์ของความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น การวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มมิติของผลการปฏิบัติงาน หรือผสานวิธีวิจัยกับมิติการบริหารจัดการในด้านอื่นๆ เช่น ผลประกอบการที่เป็นตัวเลขทางบัญชี ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น เพื่อเชื่อมโยงกับลักษณะภาวะผู้นำหรือตัวแปรอื่นๆ นำไปสู่หลักฐานเชิงประจักษ์

5.3.2.3 การเก็บข้อมูลในครั้งนี้เป็นข้อมูลกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยไม่ได้เฉพาะเจาะจงกับประเภทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาวิจัยที่มีความเฉพาะเจาะจงกับประเภทของธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมและมีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

5.3.2.4 เพื่อให้เห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ชัดเจน ควรทำงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับองค์กรขนาดใหญ่ หรือองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อจะให้เห็นความแตกต่างที่ชัดเจน เพื่อที่จะได้นำความแตกต่างนั้นใช้ในการวางแผนและออกแบบวิธีการดึงดูดพนักงาน คัดเลือกพนักงาน และรักษาพนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และการแข่งขันในตลาดแรงงาน

5.3.2.5 จากการวิจัยครั้งนี้พบกลุ่มตัวอย่างที่น่าสนใจ เพื่อให้องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถูกตระหนักและให้ความสำคัญในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น ควรจะศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็น แรงงานต่างชาติ หรือแรงงานต่างด้าว และกลุ่มพนักงานที่เป็น ไม้ผุ (Deadwood) หรือพนักงานที่มีศักยภาพต่ำ มีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันในองค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกับปัญหาและสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมต่อไป



บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กตัญญู หิรัญญสมบุญ. (2545). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น จำกัด.
- คณีนิจ รุ่งเรืองชัยกิจ. (2551). ความแตกต่างระหว่างเพศต่อความพึงพอใจในการทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานในโรงแรมระดับสามถึงห้าดาว ในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ ศศ.ม. (ภาษาอังกฤษธุรกิจเพื่อการสื่อสารนานาชาติ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ฉันทนา เขียวเม่น. (2551). ความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ภาควิชากุมารเวชศาสตร์ โรงพยาบาลศิริราช. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรารงค์ทิพย์ ไทรเล็กทิม. (2554). ผลของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้จัดการที่มีต่อใจผูกพันกับงาน สุขภาวะเชิงอัตวิสัย และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความต้องการสำเร็จเป็นตัวแปรกำกับ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ. (2552). ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร: ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย การวัด และงานวิจัย. กรุงเทพฯ: เสนาธรรม.
- รักษัรัมย์ วุฒิमानพ. (2555). ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภูมิพงศ์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ: สำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสกลนคร. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา, 2541.
สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. บทบาทของธุรกิจ. 2547.
- ศศิวิมล สุขทนารักษ์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมควร วงษ์นันตา. (2548). รูปแบบภาวะผู้นำของบังคับกองร้อยตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในกองการฝึกพลทหาร ศูนย์การฝึก หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน กองทัพเรือ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมยศ นาวิการ. (2521). *การพัฒนาองค์การและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒ.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2544). *ความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2547). *รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประจำปี (White Paper) ปี 2546 และและแนวโน้มปี 2547*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2553). *รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประจำปี (White Paper) ปี 2552 และและแนวโน้มปี 2553*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- อโนรัตน์ เจียวคราม. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับความคล้อยคลึงทางด้านเจตคติต่องานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัญชลี เจียประเสริฐ. (2542). *การศึกษาระดับความพร้อมในการเรียนรู้โดยการชี้นำตนเอง และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางของสภากาชาดไทย*. กรุงเทพฯ : ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย.
- Al-Ababneh, M., & Lockwood, A. (2010, October). The influence of managerial leadership style on employee job satisfaction in Jordanian resort hotels. In *28th EuroCHRIE Annual Research Conference*.
- Ali, A., & Swiercz, P. (1985). Managerial decision styles and work satisfaction in Saudi Arabia. *Management Decision*, 23(2), 33-42.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Allen, D. L., Roy, R. R., & Edgerton, V. R. (1999). Myonuclear domains in muscle adaptation and disease. *Muscle & nerve*, 22(10), 1350-1360.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63.
- Arnold, j. & Feldman, C. (1986). Organizational behavior. New York: McGraw Hill Book.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652-1661.
- Avery, G. & Bergsteiner, H. (2011) Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches. Sydney: Allen and Unwin.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: the relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y., & Phillips, L.W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 421-458.
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74 -94.
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 8-34.
- Bakker, A. B., Killmer, C. H., Siegrist, J., & Schaufeli, W. B. (2000). Effort–reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 31(4), 884-891.
- Baltus, R. K. (1994). *Personal psychology for life and work*. Simon & Schuster Books For Young Readers.
- Barnett, W. P. (1997). The dynamics of competitive intensity. *Administrative Science Quarterly*, 128-160.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, 29(6), 640-663.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The new managerial grid: strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health*. Gulf Pub. Co..
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(S1), S5-S18.
- Brown, C. W., & Ghiselli, E. E. (1955). SCIENTIFIC METHOD IN PSYCHOLOGY. *The Journal of Wildlife Management*, 366.
- Cadogan, J. W., Cui, C. C., & Kwok Yeung Li, E. (2003). Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence. *International marketing review*, 20(5), 493-513.
- Cairo, P., Dotlich, D. and Rhinesmith, S. (2009), *Leading in Times of Crisis: Navigating through Complexity, Diversity and Uncertainty to Save Your Business*, Jossey-Bass/Wiley, New York, NY.
- Carlson, R. E. (1977). A trophic state index for lakes1. *Limnology and oceanography*, 22(2), 361-369.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Council, C. L. (2004). Generation X and Y employees. *Washington, DC: Corporate Executive Board.*
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834.
- Cui, A. S., Griffith, D. A., & Cavusgil, S. T. (2005). The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries. *Journal of International Marketing, 13*(3), 32-53.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. (1989). Human Behavior at Work : Organization Behavior. 8th ed. New York : McGraw – Hill.
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 319-337.
- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*(4), 105-120.
- Esty, K., & Gewirtz, M. (2008). Creating a culture of employee engagement. Retrieved on October, 22, 2011.
- Farnsworth, E. J., & Ellison, A. M. (1996). Scale-dependent spatial and temporal variability in biogeography of mangrove root epibiont communities. *Ecological Monographs, 45*-66.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1983). CAFETERIA FRINGE BENEFITS. *The Applied psychology of work behavior: a book of readings*, 190.
- Fleishman, E. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology, 37*, 1-6.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Fleming, R. K. (1992). An integrated behavioral approach to transfer of interpersonal leadership skills. *Journal of Management Education*, 16(3), 341-353.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 382-388.
- Fulmer, R.M., & Conger, J.A. 2004. *Growing Your Company's Leaders*. New York, NY: American Management Association.
- French Jr, J. R., & Snyder, R. (1959). Leadership and interpersonal power. *Washington, DC: Corporate Executive Board*.
- Gao, S. S., & Zhang, J. J. (2006). Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 722-740.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management review*, 23(1), 32-58.
- Gayle, D. J., & Goodrich, J. N. (Eds.). (2014). *Tourism Marketing and Management in the Caribbean (RLE Marketing)*. Routledge.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2007). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5rd). New York: Pearson Education, Inc.
- Gilmer, D. S., Kirby, R. E., Ball, I. J., & Riechmann, J. H. (1977). Post-breeding activities of mallards and wood ducks in north-central Minnesota. *The Journal of Wildlife Management*, 345-359.
- Greenberg J & Baron A.R (2003). *Behaviour in Organisations*, New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65(2), 67-80.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Harris, N. (2007). Corporate engagement in processes for planetary sustainability: understanding corporate capacity in the non-renewable resource extractive sector, Australia. *Business Strategy and the Environment*, 16(8), 538-553.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hayward, S. (2010). Engaging employees through whole leadership, *Strategic HR Review*, 9(3), 11 – 17.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style?. *Training & Development Journal*.
- Hertig, J., Kelley, K., Jordan, T., Tubbs, C., Casper, K., & Nahata, M. (2011). Advancing the pharmacy practice model: survey of new practitioner attitudes and opinions. *Hospital Pharmacy*, 46(3), 180-195.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2004). Affect and job satisfaction: a study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 661.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Jesús Ángel del Brío, J. Á., & Junquera, B. (2003). A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies. *Technovation*, 23(12), 939-948.
- Johns, G. 1996. *Organizational Behavior : understanding and Managing Life at Work*. (4th ed.) USA : Harper Collins Publishers.
- Johnson, C. E. (2013). *Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow*. Sage Publications.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL 19, 1997, 19*, 151-188.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kaiser, C. (2005), 'Gender job satisfaction differences across Europe: An indicator for labour market modernization', DIW Working Paper, No. 537, Berlin, Germany.
- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15(7), 731-739.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of applied psychology*, 91(1), 202.
- Kifle, T., Kler, P. and Shankar, S. (2014) Are women really that happy at work? Australian evidence on the 'contented female'. *Applied Economics*, 46 7: 686-697.
- Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), p89.
- Kreitner, R. 1992. *Organizational Behavior*. USA : R.D. Ervin, Inc..

- Landsberger, H. A. (1961). The horizontal dimension in bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, 299-332.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of organizational behavior*, 9, 297-308.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, construction and architectural management*, 15(2), 164-184.
- Lisanti, M., Safdi, B. R., Slatyer, T. R., & Xue, W. (2015). Evidence for unresolved gamma-ray point sources in the inner galaxy. *arXiv preprint arXiv:1506.05124*.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Lockwood, C. M. (2007). Distribution of the product confidence limits for the indirect effect: Program PRODCLIN. *Behavior research methods*, 39(3), 384-389.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1, 1-12.
- Lusch, R. F., & Laczniak, G. R. (1987). The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 1-11.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of management development*, 21(5), 376-387.
- Luthar, H. K. (1996). Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: Autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles*, 35(5-6), 337-361.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government.
- Maleki, B., Karimi-Maleh, H., & Beitollahi, H. (2014). Multi-walled carbon nanotubes decorated with palladium nanoparticles as a novel platform for electrocatalytic sensing applications. *RSC Advances*, 4(91), 49595-49604.
- Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110-122.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1986). Leading self-managed groups: A conceptual analysis of a paradox. *Economic and industrial democracy*, 7(2), 141-165.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585-600.
- Mathur, V. N., Price, A. D., & Austin, S. (2008). Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. *Construction Management and Economics*, 26(6), 601-609.
- Meltzer, M.I., Mischkind, L.A. and Sirota, D. (2005), *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*, Sirota Survey Intelligence, Wharton School Publishing, Philadelphia, PA.
- Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369-384.
- Mercer (2008), *Mercer Engaging Employees to Drive Global Business Success: Insights from Mercer's What's Working Research*, Mercer, New York, NY.
- Miller, W. C., Bayliff, S., Martel, L., Alexander, K. A., & Martin, P. L. (2002). Infections diagnosed in the first year after pediatric stem cell transplantation. *The Pediatric infectious disease journal*, 21(3), 227-234.

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Morse, J. M. (2003). The unstructured interactive interview: Issues of reciprocity and risks when dealing with sensitive topics. *Qualitative inquiry*, 9(3), 335-354.
- Morse, N.C (1977). *Satisfactions in the white-collar job*, Ayer publishing.
- Newstrom, W. and Keith Davis. 1997. *Organizational Behavior: Human Behavior at work* (Tenth Edition) McGraw- Hill Companies.
- Neck, C. P., & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of managerial psychology*, 9(6), 9-16.
- Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Brien, R.M. (2007) A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality and Quantity*, 41, 673-690.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership:: The Importance of Self-and Shared Leadership in Knowledge Work.. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.
- Pearson, J. C. (1983). *Interpersonal communication: Clarity, confidence, concern*. Scott Foresman.
- Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.
- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. *Marketing Letters*, 11, 261–275.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523-538.
- Ramaswamy, K. (2001). Organizational ownership, competitive intensity, and firm performance: An empirical study of the Indian manufacturing sector. *Strategic Management Journal*, 22(10), 989-998.
- Reddin, W. J. (1994). *Using tests to improve training: The complete guide to selecting, developing, and using training instruments*. Prentice Hall.
- Reitz, H.J. (1977). *Behavior in Organization*. Illinois : R.D. Irwin Inc...
- Rice, A. K. (Eds.). (2013). *Systems of organization: The control of task and sentient boundaries*. Routledge.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.
- Rodrigues, S. B., & Collinson, D. L. (1995). 'Having fun?': Humour as resistance in Brazil. *Organization studies*, 16(5), 739-768.
- Roy, C., & Andrews, H. A. (1999). *The Roy adaptation model* (2nd ed.). Stamford, CT: Appleton & Lange.
- Sagie, A., & Aycan, Z. (2003). A cross-cultural analysis of participative decision-making in organizations. *Human Relations*, 56(4), 453-473.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Sayles, L. R., & Strauss, G. (1981). *Managing human resources*. Prentice Hall.

- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there?. *Personnel psychology*, 36(3), 577-600.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schermerhorn, E. C., & Foote, R. H. (1985). Uterine contractions and fertility following clitoral massage of dairy cattle in estrus. *Journal of dairy science*, 68(3), 703-708.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., ... & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of social psychology*, 141(4), 523-536
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5.
- Shondrick, S. J., Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 959-978.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Stevens, C. D., & Ash, R. A. (2001). Selecting employees for fit: personality and preferred managerial style. *Journal of Managerial Issues*, 500-517.
- Steers, R. M. and Porte, L. W. 1996. Motivation and Work Behavior. (5th ed.) New York : McGraw – Hill.
- Stewart, G. L., Carson, K. P., & Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49(1), 143.
- Stodgill, R.M., Goode, O.S. and Day, D.R. (1962). New leader behavior description subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Taylor, W. B. (2010). The balanced scorecard as a strategy-evaluation tool: The effects of implementation involvement and a causal-chain focus. *The Accounting Review*, 85(3), 1095-1117.
- Tesarová, N., Trojánek, F., De Ranieri, E., Olejník, K., & Jungwirth, T. (2012). Experimental observation of the optical spin transfer torque. *Nature Physics*, 8(5), 411-415.
- The Gallup Organization. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205-224.
- Truss, K., Soane, E., Edwards, C. Y. L., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: employee attitudes and engagement 2006*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (2008). Organizational evolution'. *Organization change: A comprehensive reader*, 155, 2008174.
- Veechio, R.P. 2000. *Organizational Behavior : Core Concepts*. (4th ed.) New York : The Dryden Press.
- Weiner, B. M., & Kleckner, N. (1994). Chromosome pairing via multiple interstitial interactions before and during meiosis in yeast. *Cell*, 77(7), 977-991.
- West-Burnham, J. (2004). Developing beginning leadership. *Developing leadership*, Ft Press.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Williams, S., & Schaefer, A. (2013). Small and medium-sized enterprises and sustainability: Managers' values and engagement with environmental and climate change issues. *Business Strategy and the Environment*, 22(3), 173-186.
- Williams, S. C., McGuire, P. K., ... & David, A. S. (1997). Activation of auditory cortex during silent lipreading. *science*, 276(5312), 593-596.

- Wziatek-Staśko, A., & Chabinska-Rossakowska, M. (2015). Versatile leadership as a determinant of employee engagement. DHL EXPRESS (Poland) sp. zoo example. *LogForum*, 11(2).
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Zander, L. (1997). The licence to lead: An 18 country study of the relationship between employees' preferences regarding interpersonal leadership and national culture.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2012). Are Women Better Leaders than Men? Harvard Business Review. http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/a_study_in_leadership_women_do.html
- Zhang, T. (2010). The relationship between perceived leadership styles and employee engagement: the moderating role of employee characteristics. *Personnel Psychology*, 49(1), 143.



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร
เพื่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

คำชี้แจง :

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาทุนมนุษย์และพัฒนาองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรเพื่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นำไปสู่แนวทางในการบริหารจัดการต่อไปในอนาคต แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์และองค์กร
- ส่วนที่ 2 : พฤติกรรม ทัศนคติ ภาวะผู้นำด้านต่างๆในการทำงาน
- ส่วนที่ 3 : ปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- ส่วนที่ 4 : ความผูกพันในองค์กร

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านในการเสียสละเวลาตอบคำถามในแบบสอบถามนี้จนครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลและความเห็นของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับอย่างเคร่งครัด และไม่สามารถยื่นยันระบุตัวบุคคลได้ จึงไม่มีผลต่อการประเมินผลงานของท่านในองค์กร ผลวิจัยที่ได้จากการศึกษาจะถูกนำมาใช้ประโยชน์เชิงวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรเพื่อความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงโดยเลือกตอบเพียงข้อเดียว

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์และองค์กร

1. เพศ

- 1 ชาย 2 หญิง

2. อายุ

- 1 ต่ำกว่า 18 ปี 2 18 - 24 ปี 3 25 - 30 ปี
4 31 - 35 ปี 5 มากกว่า 35 ปีขึ้นไป

3. สถานะภาพการสมรส

- 1 โสด 2 สมรส 3 หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

4. จำนวนบุตร

- 1 ไม่มี 2 1 คน 3 2 คนหรือมากกว่า

5. ระดับการศึกษาสูงสุด

- 1 ต่ำกว่า ม.3 2 ม.6 / ปวช. 3 อนุปริญญาหรือเทียบเท่า
4 ปริญญาตรี 5 ปริญญาโทขึ้นไป

6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- 1 ต่ำกว่า 15,000 บาท 2 15,000-25,000บาท 3 25,000 – 35,000 บาท
4 มากกว่า 35,000 บาท

7. จำนวนพนักงานในองค์กรของท่าน

- 1 ต่ำกว่า 21 คน 2 21-50 คน 3 51-80 คน
4 81-100 คน 5 101-200 คน 6 มากกว่า 200 คน

8. งานของท่านอยู่ในระดับ

- 1 เจ้าของกิจการ 2 ทายาทกิจการ
3 ระดับบริหาร 4 ระดับปฏิบัติการ

9. อายุงานของท่านในที่ทำงานปัจจุบัน

- 1 ต่ำกว่า 1ปี 2 1-3 ปี 3 4-10 ปี
4 11-20 ปี 5 20-30 ปี 6 มากกว่า 30 ปี

10. องค์กรของท่านมีอายุกี่ปี

- 1 ต่ำกว่า 1ปี 2 1-3 ปี 3 4-10 ปี
4 11-20 ปี 5 20-30 ปี 6 มากกว่า 30 ปี

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ตามระดับความคิดเห็นของท่าน

ส่วนที่ 2 : พฤติกรรม ทักษะคนดี ภาวะผู้นำด้านต่างๆในการทำงาน

ระดับความคิดเห็น	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ค่อนข้างไม่ เห็นด้วย	เฉยๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	1	2	3	4	5
ด้านภาวะผู้นำในตนเอง					
1. เมื่อเจอความยากลำบากในการทำงาน ฉันเชื่อว่าตัวเองสามารถจัดการกับปัญหานั้นได้					
2. ฉันกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเอง					
3. ฉันมักกระตุ้นหรือย้ำเตือนตัวเองอยู่เสมอเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานของตนเอง					
4. ฉันมักให้รางวัลตัวเองหรือรู้สึกพึงพอใจเมื่อสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ฉันกำหนดไว้					
5. ฉันรู้สึกผิดเมื่อทำงานได้อย่างไม่เต็มที่					
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
6. ฉันสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือลูกน้องให้ทำงานได้อย่างราบรื่น					
7. เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือลูกน้อง มักให้ความเชื่อมั่นเมื่อฉันทำการตัดสินใจเรื่องต่างๆ					
8. ฉันให้ความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือ ลูกน้อง					
9. ในที่ทำงานฉันเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี					
10. เมื่อมีปัญหาในที่ทำงาน ฉันมักจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น					

ส่วนที่ 2 : พฤติกรรม ทัศนคติ ภาวะผู้นำด้านต่างๆในการทำงาน (ต่อ)

ระดับความคิดเห็น	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ค่อนข้างไม่ เห็นด้วย	เฉยๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	1	2	3	4	5
ด้านกระบวนการ					
11. ฉันให้อิสระเกี่ยวกับวิธีการทำงานกับผู้อื่นถ้าคิดว่าดีกว่า					
12. ฉันมักตรวจสอบความก้าวหน้าการทำงานของทีม					
13. ฉันให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ลูกน้องที่รับผิดชอบงาน					
14. ฉันมักกล่าวชื่นชมลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานสำเร็จ					
15. ฉันพยายามที่จะผลักดันลูกน้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน					
ด้านการปรับตัว					
16. ฉันสามารถปรับตัวเข้ากับหน้าที่ใหม่ที่ผู้บริหารมอบหมายให้					
17. ฉันสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานตามนโยบายการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา					
18. ฉันสามารถทำงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด					
19. ฉันสามารถรับมือกับความกดดันต่างๆที่เกิดขึ้นในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี					
20. ฉันสามารถทำงานภายใต้การทำงาน หรือการบริหารที่ไม่เป็นระบบได้ หรือการทำงานแบบเครือข่ายได้ดี					
ด้านผลตอบแทน					
21. ฉันได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการเหมาะสมกับความสามารถ					
22. ฉันรู้สึกพึงพอใจในผลตอบแทนและสวัสดิการที่ฉันได้รับ					
23. ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ฉันได้รับ เพียงพอต่อการใช้ชีวิตประจำวันและสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ					
24. ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ฉันได้รับมากกว่าหรือใกล้เคียงกับพนักงานตำแหน่งเดียวกันในบริษัทอื่น					
25. ฉันคิดว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่ฉันได้รับ เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจและผลประกอบการของบริษัท					
ด้านความพึงพอใจ					
26. ฉันพอใจในตำแหน่งที่ฉันทำอยู่					
27. งานนี้เหมาะสมกับความสามารถและนิสัยของฉัน					
28. ฉันไม่มีแผนที่จะเปลี่ยนงาน					
29. ฉันพอใจกับการประเมินผลการทำงานของฉัน					
30. ฉันภูมิใจในตำแหน่งที่ได้รับในองค์กรนี้					

ส่วนที่ 3 : ปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ระดับความคิดเห็น	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ค่อนข้างไม่ เห็นด้วย	เฉยๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	1	2	3	4	5
ด้านการแข่งขันของธุรกิจ					
1. ในอุตสาหกรรมที่ฉันทำงานอยู่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง					
2. ในอุตสาหกรรมที่ฉันทำงานอยู่มีรายการส่งเสริมการขายอย่างมาก (จัดโปรโมชั่น, ลด, แลก, แจก, แถม, การโฆษณา)					
3. ในอุตสาหกรรมที่ฉันทำงานอยู่มีจำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ					
4. เป็นที่ทราบกันดีว่า อุตสาหกรรมที่ฉันทำงานนี้แข่งขันสูง					
ด้านหัวหน้างาน					
5. เจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้างานไม่เปิดโอกาสให้ฉันแสดงความคิดเห็น					
6. เจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานสั่งงานโดยไม่ถามความรู้สึกของฉัน					
7. เจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานใช้อำนาจตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว					
8. เจ้าของกิจการหรือหัวหน้างานไม่ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น					

ส่วนที่ 4 : ความผูกพันในองค์กร

ระดับความคิดเห็น	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ค่อนข้างไม่ เห็นด้วย	เฉยๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	1	2	3	4	5
1. ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังหรือเป็นที่พึ่งในการทำงาน					
2. ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม เพียงพอและทันสมัย					
3. ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันถนัดหรือสามารถทำได้ดี					
4. อาชีพที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ทำ					
5. ฉันมีหัวหน้าหรือพนักงานที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่					
6. มีคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา					
7. ความคิดเห็นของฉันเป็นที่ยอมรับ หรือ มีคนเห็นด้วย					
8. ฉันรู้สึกว่าการที่ฉันทำมีความสำคัญต่อความสำเร็จพันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร					

ส่วนที่ 4 : ความผูกพันในองค์กร (ต่อ)

ระดับความคิดเห็น	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ค่อนข้างไม่ เห็นด้วย	เฉยๆ	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	1	2	3	4	5
9. เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ					
10. ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน					
11. ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมามีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานหรือผลงานของฉัน					
12. ในปีที่ผ่านมาฉันได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน					
13. ในภาพรวมแล้ว ฉันเข้าใจดีว่า ควรปฏิบัติงานของฉันอย่างไร					
14. ฉันเข้าใจเป็นอย่างดีถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่จะส่งผลต่อกลุ่มผู้ร่วมงานของฉัน					
15. กลุ่มผู้ร่วมงานของฉันใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
16. ในกลุ่มผู้ร่วมงานของฉันพนักงานจะต้องรับผิดชอบหากทำงานแล้วมีประสิทธิภาพการทำงานต่ำ					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอบคุณที่สละเวลาตอบแบบสอบถาม