

ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y  
ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y  
ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ ..... พ.ศ. ....



นายสิรภพ ศรีณรงค์ มيناโตะ

ผู้วิจัย

.....  
ตำแหน่งทางวิชาการและชื่อ นามสกุล,  
คุณวุฒิ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

.....  
ตำแหน่งทางวิชาการและชื่อ นามสกุล,  
คุณวุฒิ

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

กณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
ตำแหน่งทางวิชาการและชื่อ นามสกุล,

คุณวุฒิ

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ ศศ.ดร. มลฤดี สระภูวน อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และท่านอื่นๆที่กรุณาให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ

ขอขอบคุณ ทุกท่านที่กรุณาส่งต่อแบบสอบถามการวิจัย และผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่เพียงพอต่องานวิจัย

ขอขอบคุณ เพื่อนๆสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร รุ่น HO 18B ทุกคนสำหรับคำแนะนำ การตรวจทาน การช่วยเหลือกัน ตลอดจนการผลักดันให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์

ขอขอบคุณ บริษัท โอเอส (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้โอกาสแก่ข้าพเจ้าได้มีเวลามาศึกษาเพิ่มเติมและได้มี โอกาสทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณชนนัทร ต้นตระกูล ที่คอยเป็นกำลังใจและเป็นแรงผลักดันในการเขียนสารนิพนธ์ในครั้งนี้

และสุดท้ายขอขอบคุณ ครอบครัว และเพื่อนๆทุกคนที่สนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจอย่างดีตลอดมา

สิรภพ ศรีณรงค์ มินาโตะ

ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร  
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF GEN-Y EMPLOYEES IN  
BANGKOK

นายสิรภพ ศรีณรงค์ มินาโตะ 5850341

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑิ ธรรม์ฐาน, Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์เคชา เดชะวัฒนะไพศาล, Ph.D., ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบรับใช้ และภาวะผู้นำ 5 ระดับที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน คือ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่และด้านบรรทัดฐานของพนักงาน Gen-Y ที่เกิดตั้งแต่ปี 2521-2540 หรือช่วงอายุ 20-39 ปี ในปี 2560 ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 323 คน ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ มีวิธีเก็บข้อมูลแบบตามสะดวก โดยทำการแจกแจงข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation coefficient)

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบรับใช้ และภาวะผู้นำ 5 ระดับ รวม 3 ตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่และด้านบรรทัดฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้นภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่เกิดตั้งแต่ปี 2521-2540 หรือช่วงอายุ 20-39 ปี ในปี 2560 ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ความผูกพันต่อองค์กร/Gen-Y

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย	4
1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	6
2.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ	6
2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ	8
2.2.1 Trait Theory	8
2.2.2 Behavior Leadership Theory	10
2.2.3 Situational and Contingency Leadership Theory	14
2.2.4 Contemporary Leadership Theory	17
2.2.5 Servant Leadership Theory	19
2.2.6 Level 5 Leadership Theory	21
2.3 ความหมาย ความสำคัญ และความผูกพันต่อองค์กร	22
2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร	24
2.5 ทฤษฎี Gen-Y	26
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>35</b>
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	35
3.2 สมมติฐานการวิจัย	35
3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	37
3.4 กลุ่มตัวอย่าง	37
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	39
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	41
3.8 การทดสอบเครื่องมืองานวิจัย	42
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการวิจัย</b>	<b>44</b>
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	44
4.2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่มGen-Y	47
4.3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มGen-Y	54
4.4 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน	58
<b>บทที่ 5</b> <b>สรุปผลการวิจัย</b>	<b>62</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	62
5.2 อภิปรายผล	65
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	68
5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	72
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	72
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>73</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>77</b>
ภาคผนวก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	77
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>84</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 แสดงรายละเอียดเกณฑ์ในการให้คะแนนของมาตรวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร	40
3.2 ค่า Cronbach's Alpha Coefficient ของแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย	42
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	45
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ของพนักงานกลุ่มGen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ในภาพรวม	48
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่มGen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	48
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่มGen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	50
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเชิงรับใช้ ของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่มGen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	52
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำ 5 ระดับ ของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่มGen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	53
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความผูกพัน ของพนักงานกลุ่มGen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	55
4.8 แสดงจำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความผูกพัน ต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานกลุ่มGen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	55
4.9 แสดงจำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความผูกพัน ต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงานกลุ่มGen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	56
4.10 แสดงจำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความผูกพัน ต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของพนักงานกลุ่มGen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	57
4.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานกลุ่มGen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	58

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานกลุ่มGen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	59
4.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานกลุ่มGen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	60
4.14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 5 ระดับกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานกลุ่มGen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	61
5.1 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ	63
5.2 แสดงระดับความผูกพันต่อองค์กร	63
5.3 แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	64
5.4 แสดงการสรุปทิศทางและระดับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร	64



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคมทำให้หลายองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ทันกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมของตน การรักษาคงเดิมเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่หลายองค์กรให้ความสำคัญในปัจจุบัน สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล (2559) ได้ศึกษาข้อมูลประชากรในสัดส่วนหลายเจนเนอเรชั่น มีการแบ่งสัดส่วนประชากรของประเทศไทย พบว่ากลุ่มคน

Baby boomers (ในรายงานสุขภาพคนไทย 2559 นิยามว่าเกิดระหว่างปี พ.ศ.2486-2503 แต่โดยทั่วไปแล้วนิยามว่าเกิดระหว่างปี พ.ศ.2489-2507) อยู่ที่ 11.7 ล้านคน

Gen-X (ในรายงานสุขภาพคนไทย 2559 นิยามว่าเกิดระหว่างปี พ.ศ.2504-2524 แต่โดยทั่วไปแล้วนิยามว่าเกิดระหว่างปี พ.ศ.2508-2522) มีจำนวนสูงที่สุดถึง 23 ล้านคน ตามมาด้วยคน

Gen-Y (ในรายงานสุขภาพคนไทย 2559 นิยามว่าเกิดระหว่างปี พ.ศ.2525-2548 แต่โดยทั่วไปแล้วนิยามว่าเกิดระหว่างปี พ.ศ.2523-2540) 22 ล้านคน และ

กลุ่มคนหลัง Gen-Y อยู่ที่ 7.8 ล้านคน

หากพิจารณาข้อมูลสำนักงานสถิติแห่งชาติ(2559)จะพบว่า กลุ่มคนที่มีอายุในช่วง 20-39 ปีในเขตกรุงเทพมหานคร หรืออยู่ในช่วงกลุ่มคน Gen-Y นั้นมีทั้งหมด 3,399,676 คน กลุ่ม Gen-Y นี้ถือเป็นกลุ่มแรงงานที่ก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญในตลาดแรงงานปัจจุบัน ซึ่งเมื่อกลุ่ม Gen-X มีแนวโน้มที่จะเกษียณจากองค์กรไปแล้วนั้น กลุ่ม Gen-Y จึงเป็นกลุ่มที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้มีศักยภาพและการเจริญเติบโต

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (2559) ได้สำรวจกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นต่าง ๆ (Baby Boomers, Gen-X และ Gen-Y) รวม 7,500 คน ในกรุงเทพฯ 57% และต่างจังหวัด 43% พบว่ากลุ่ม Gen-Y ไทยนั้นชอบเลือกงาน เปลี่ยนงานบ่อยกว่าคนเจนเนอเรชั่นก่อน และพอใจกับค่าตอบแทนตามผลการทำงาน ดังนั้น เมื่อ Gen-Y กำลังกลายมาเป็นกลุ่มคนสำคัญขององค์กรแล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ดีที่จะดึงดูดและรักษากลุ่มคนนี้ไว้เพื่อความต่อเนื่องในการทำงาน

และการดำเนินธุรกิจ ผู้จัดการหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำขึ้นด้วย ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากสำหรับองค์กร ณ ปัจจุบันในการหารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบที่กลุ่ม Gen-Y นั้นปรารถนา เพื่อก่อให้เกิดการดึงดูด รักษา และกระตุ้นคนกลุ่ม Gen-Y ที่มีลักษณะเฉพาะคือ เป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถแต่มีความปัจเจกสูง และเป็นกลุ่มคนที่มีความต้องการและแนวโน้มที่จะออกจากองค์กรได้ง่ายเพราะคนกลุ่มนี้ต้องการที่จะหางานที่ปรารถนา (Ideal job) ที่เหมาะสมกับความต้องการของตน (Eisner, 2005 อ้างถึงใน Nitthan Pipitvej 2014)

แฮร์รี่ บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการองค์กรระดับโลก (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์) ได้วิเคราะห์ว่า ในช่วงที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลายๆ องค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและขาดการสนับสนุนพนักงานเนื่องจากองค์กรมุ่งเน้นไปที่เพียงเป้าหมายระยะสั้น กล่าวคือ มักจะให้ความสำคัญในการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีอยู่ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการขาด “ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ” ที่ถือเป็นหนึ่งในลักษณะความเป็นผู้นำของบริษัทที่เป็นเลิศทางด้านความเป็นผู้นำและนับว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่จะรักษาสมดุลระหว่างการสนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรม พร้อมผลักดันการทำงานให้เป็นเลิศไว้ได้ อีกทั้งจากการวิเคราะห์เจาะลึกถึงความคิดเห็นของพนักงาน โดยอาศัยฐานข้อมูลจากพนักงาน 5.5 ล้านคนทั่วโลกถึงปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานไม่ให้ลาออกองค์กรได้ พบว่า ความมั่นใจในผู้นำ โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน ความมีอิสระในตนเอง บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน และค่าจ้างค่าตอบแทนที่เหมาะสม ตามลำดับ เป็นตัวชี้วัดความผูกพันและความมั่นคงของพนักงานต่อองค์กร

Annamarie Mann and Jim Harter (2016) จากสถาบัน Gallup องค์กรที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำ และการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับสากล ได้ทำการเก็บสำรวจเรื่องความผูกพันของพนักงานทั่วโลกตั้งแต่ปี 2000 เป็นต้นมา พบว่า สัดส่วนของพนักงานทั่วโลกที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมีเพียง 13% ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาเรื่องความผูกพันของพนักงานมาจาก ผู้จัดการที่ไม่ทราบวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการการมีส่วนร่วมของทีมของพวกเขา ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน of พนักงาน ทีมงานและประสิทธิภาพการทำงาน of บริษัท หากเปรียบเทียบทีมที่ไม่รู้สึกผูกพัน กับทีมที่รู้สึกผูกพันแล้วจะพบว่า ทีมที่รู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้นจะมีอัตราการลาออกน้อยลง 24-59% มีอัตราความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น 10% มีผลกำไรที่ดีขึ้น 17% มีอัตราการหยุดงานน้อยลง 41% (Marco Nink and Jennifer Robison , 2016) จากการวิจัยของ Gallup กับบริษัทที่มีอัตราการเติบโตสูง (High-growth companies) พบว่า บริษัทเหล่านี้มีเป้าหมาย

ในกลยุทธ์สร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรที่ชัดเจน ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวคือ การมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้นำ (Leadership involvement and commitment) กลยุทธ์การสื่อสาร (A communication strategy) รวมถึงระบบที่ทำให้ผู้นำและผู้จัดการสามารถรับผิชอบติดตามข้อมูลความรู้สึกผูกพัน การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานที่มีผลต่อปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพัน (Annamarie Mann and Jim Harter, 2016)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความต้องการศึกษาภาวะผู้นำแบบต่างๆที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อเข้าใจถึงมุมมองต่อภาวะผู้นำกับการสร้างความผูกพัน ซึ่งสามารถนำไปเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาผู้จัดการหรือหัวหน้างานให้พัฒนาทักษะ เรียนรู้ความคิดของพนักงานกลุ่ม Gen-Y เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานกลุ่มนี้ไว้ให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายขององค์กรได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบรับใช้ และภาวะผู้นำ 5 ระดับที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน คือ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่และด้านบรรทัดฐานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
4. เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร รวมถึงกลยุทธ์ในการดึงดูดและรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่กับองค์กร

## 1.3 ขอบเขตการวิจัย

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบคือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบรับใช้ ภาวะผู้นำ 5 ระดับ ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยแปรผลความสัมพันธ์จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

### 1.3.2 ขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานกลุ่ม Gen-Y เกิดระหว่างปี 2521-2540 หรือกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 20-39 ปี ในปี 2560 ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

### 1.3.3 ขอบเขตระยะเวลา

ช่วงเวลาที่ใช้ศึกษา คือ เดือน มกราคม ถึง เมษายน 2560 รวมเวลา 4 เดือน

## 1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
2. ทราบถึงระดับความผูกพันในงานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
3. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
4. นำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร รวมถึงกลยุทธ์ในการดึงดูดและรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่กับองค์กร ซึ่งสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ลดอัตราการลาออก เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเพิ่มผลกำไรของบริษัท

## 1.5 นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมและความสามารถแบบหนึ่ง que แสดงออกมาให้ เห็นถึงความสามารถในการจูงใจ สร้างความเชื่อมั่นให้อีกฝ่ายเข้าใจถึงเป้าหมาย ประสงค์ ความสำคัญ และ ผลที่จะเกิดขึ้นในการลงมือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งภาวะผู้นำหมายรวมถึง การนำ ความสามัคคีสัมพันธ์ของคนในทีมให้รู้สึกตระหนักถึงบทบาทของตน บทบาทของการทำงาน ร่วมกัน การสร้างความเชื่อมั่นระหว่างกัน สร้างบรรยากาศในทางบวกเพื่อให้ผู้ตามหรือคนในทีม ทำงานนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร เช่น การยอมรับในตัวเป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรมหรือกระบวนการต่างๆ ในองค์กร เกิด ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มององค์กรเปรียบเสมือนบ้าน พร้อมทั้งทุ่มเท แรงกาย แรงใจ เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างเต็มที่และเต็มใจ มีความรู้สึกว่าคุณ เป็นสัญลักษณ์หนึ่งขององค์กร พுகถึงองค์กรในทางที่ดี มุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ช่วยประสานคนในองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ให้เห็นเป้าหมายร่วมกัน และอยากเห็น องค์กรเติบโตมากขึ้นไปเรื่อยๆ และไม่ยากที่จะละทิ้งองค์กร

Gen-Y หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในปี 2521-2540 เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาพร้อมกับการ พัฒนาทางด้านเทคโนโลยีในสังคม ส่งผลให้พฤติกรรมของคนกลุ่มนี้มีลักษณะพึ่งพาข้อมูลจาก ภายนอก มีความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบแสดงออก อยากได้รับการมีตัวตนในสังคม ถูกปลุกฝังให้ ทำงานเป็นทีม ชอบใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะยึดตามกฎระเบียบที่มี กลุ่มคนนี้จึง ไม่ชอบการถูกบีบบังคับให้ทำตามกรอบ มีความอดทนน้อยกว่ารุ่นพ่อแม่ คนกลุ่มนี้จึงเลือกที่จะจัด สมดุลชีวิตกับงาน โดยไม่หมกมุ่นอยู่กับงานมากเกินไปแต่จะจัดสรรเวลาให้มีความสุขกับตนเอง เช่น ออกกำลังกาย พบปะเพื่อนฝูง หลังเลิกงาน เป็นต้น



## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบในการศึกษาดังนี้

#### 2.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

มธุมนต์ แคนเทอร์เรนซัค (2554) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือ ความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นระหว่างบุคคล และการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ มีความแตกต่างกับคำว่า “การจัดการ” การจัดการ คือ กระบวนการของการวางแผน เป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผ่านการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ผู้จัดการถูกจ้างมาและได้รับอำนาจโดยชอบธรรมหรืออำนาจที่เป็นทางการจากองค์กรในการกำหนดบทบาทหรือสั่งการบุคคลอื่นในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งอำนาจของผู้จัดการมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรตามระบบโครงสร้างขององค์กร แต่อำนาจทางภาวะผู้นำมาจากตัวบุคคล คือ ความสามารถในการชักจูงบุคคลอื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 อ้างถึงใน กาญจนา ศิลลา, 2556) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposed) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร



ศิริภัทร คุษฎีวัฒน์ (2555) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมซึ่งบุคคลหนึ่งตั้งใจใช้กับผู้อื่นเพื่อให้ปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์ที่จำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กร

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2008) ให้ความหมายของ ผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งใจ ดังนั้น ภาวะผู้นำ ก็คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำไปให้คนทั้งหลาย มาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2008) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำมาประสานให้พากันไป คือ ผู้นำนั้นมีหน้าที่ที่จะมาประสาน และไม่ใช่มารประสานเฉยๆ แต่มาประสานให้พากันไป โดยเดินหน้าหรือมุ่งหน้าไปสู่จุดหมายให้ได้ ในการประสานตัวผู้นำเข้ากับคนที่ร่วมไปด้วยนั้นก็รวมถึงการประสานคนกับคนและการประสานคนกับสิ่งที่จะทำ แต่เริ่มต้นการประสานตัวผู้นำเองกับคนที่ร่วมไปด้วยเป็นสิ่งที่สำคัญมากเรียกว่าเป็นแกนที่เดียว ถ้าไม่มีคุณสมบัตินี้แล้วก็จะไม่สามารถประสานอย่างอื่นได้

รัตติกรณ จงวิศาล (2559) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า องค์กรจำนวนมากมีความต้องการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานให้มีภาวะผู้นำ เพราะเห็นความสำคัญว่าภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กรจะทำให้ห้องค์การมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นักบริหาร นักธุรกิจ นักวิชาการ และนักวิจัยในหลายสาขาที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ต่างยอมรับว่า ภาวะผู้นำของผู้นำ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และรวมถึงภาวะผู้นำของพนักงานหรือผู้ตาม มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม ขององค์กร และการทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

Bass and Bass (2008 อ้างถึงใน รัตติกรณ 2559) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ผลการศึกษาความพึงพอใจที่ศึกษาในช่วงทศวรรษที่ 1920 แสดงให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ผลการศึกษารายงานตรงกันว่า ทักษะที่ดีของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาของพวกเขาทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน และพบอีกว่า ทักษะที่ดีต่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับผลผลิตในกลุ่มทำงาน ดังนั้น ผู้นำสามารถสร้างความแตกต่างในความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของ

ผู้ได้บังคับบัญชาได้ เช่น การศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกับความผูกพันของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาของพวกเขาและต่อผู้บริหารระดับสูง พบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์สูงกับความพึงพอใจในการทำงาน ความตั้งใจไม่ลาออกจากงาน และพฤติกรรมเอื้อประโยชน์ต่อสังคม (prosocial) ของพนักงานและมีความสัมพันธ์สูงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการทบทวนเอกสารเรื่องภาวะผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ อาจกล่าวได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมและความสามารถแบบหนึ่ง que แสดงออกมาให้เห็นถึงความสามารถในการจูงใจ สร้างความเชื่อมั่นให้อีกฝ่ายเข้าใจถึงเป้าประสงค์ ความสำคัญ และผลที่จะเกิดขึ้นในการลงมือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งภาวะผู้นำหมายรวมถึง การนำความ ความสัมพันธ์ของคนในทีมให้รู้สึกตระหนักถึงบทบาทของตน บทบาทของการทำงานร่วมกัน การสร้างความเชื่อมั่นระหว่างกัน สร้างบรรยากาศในทางบวกเพื่อให้ผู้ตามหรือคนในทีมทำงานนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

### 2.2.1 Trait Theory: ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory of leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (พันทิวา สุพัฒนาภรณ์, 2556)

Kirkpatrick & Locke (Kirkpatrick & Locke ,1991 อ้างถึงใน Nitthan Pipivej, 2014) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้ได้พูดถึงผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective leaders) จะมีคุณลักษณะของผู้นำที่ติดตัวมาทำให้ผู้นำมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ไม่ใช่ทุกคนที่จะสามารถเป็นผู้นำที่เยี่ยมยอดได้ (a great leader) ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำนั้นจะประกอบด้วย

1. มีแรงผลักดันในตัวเอง (Drive) พฤติกรรมที่แสดงออกมา เช่น มีความพยายามที่สูงในเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่ง “แรงผลักดัน (Drive)” นี้มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ คือ

Achievement: มีความทะเยอทะยานสูงเพื่อความสำเร็จ มีความพึงพอใจจากการทำงานที่ทำหาย

**Ambition:** มีความทะเยอทะยานและมีความต้องการที่จะก้าวไปข้างหน้าในงานหรืออาชีพของตน ผู้นำจะพยายามอย่างหนักที่จะทำเป้าหมายที่ยากขึ้นให้ประสบความสำเร็จทั้งเพื่อตนเองและเพื่อองค์กร

**Energy:** มีพลังงานและมีความเหนียวแน่นกับงาน (Stamina) มากกว่าคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ เพื่อที่จะทำงานได้นานหลายชั่วโมง ผู้นำจะต้องมีกำลังกาย กำลังใจ และอารมณ์ในระดับที่สูง

**Tenacity:** มีความดื้อรั้นหรือการยืนหยัดในการที่จะก้าวข้ามอุปสรรคต่างๆ ได้ดีกว่าคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

**Initiative:** เป็นคนที่ลงมือทำสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้น ไม่นั่งรอโชคชะตา คิดทำทายกระบวนการและตัดสินใจแบบ proactive ที่นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลง

2. มีแรงจูงใจที่จะเป็นผู้นำ (Leadership motivation): ผู้นำจะมีความต้องการที่จะมีอิทธิพลหรือนำผู้อื่นมากกว่าที่จะทำตามกฎของคนอื่น ซึ่งมีนัยยะหมายถึงความต้องการในการมีอำนาจ

3. มีความจริงใจและมีความซื่อสัตย์ (Honesty and Integrity): ความจริงใจหมายถึงผู้นำจะต้องแสดงออกอย่างจริงใจต่อผู้อื่น ความซื่อสัตย์หมายถึง การรักษาคำมั่นสัญญา มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองพูดและกระทำ ซึ่งคุณลักษณะทั้งสองแบบนี้สำคัญต่อผู้นำอย่างยิ่งในการที่จะสร้างความเชื่อมั่น (trust) ของลูกน้อง

4. มีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence): ผู้นำจำเป็นต้องมีความมั่นใจในตนเอง เพื่อให้ผู้ตามเชื่อมั่นใจตน ความมั่นใจในตนเองนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจและได้รับความเชื่อถือจากคนอื่น ถ้าผู้นำมีความสงสัยหรือไม่แน่ใจกับสิ่งที่ตนเองกำลังตัดสินใจ ผู้ตามก็จะไม่เชื่อมั่นหรือปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองสามารถที่จะสร้างภาพลักษณ์ของความสามารถ (image of competence) แก่ตนเองได้ และความมั่นใจนี้จะส่งเสริมให้ผู้ตามมีความมั่นใจตนเองได้ในทางหนึ่งด้วย

5. มีขีดความสามารถในการคิด (Cognitive ability): ผู้นำต้องมีสติปัญญาในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ผู้นำต้องมีทักษะในการตีความเพื่อสร้างกลยุทธ์, แก้ปัญหาและตัดสินใจ สติปัญญามีความสำคัญเพราะเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ผู้นำค้นหาในตัวผู้นำ หมายความว่า ผู้ตามนั้นต้องการที่จะให้ผู้นำมีความความสามารถที่มากกว่าตนในการทำงานหรือการทำเรื่องใดๆ เรื่องหนึ่งๆ มากกว่าตนเอง

6. มีความรู้ทางธุรกิจ (Knowledge of the business): ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรและอุตสาหกรรมของตน เพื่อทำการตัดสินใจที่สำคัญๆ ได้และเข้าใจนัยยะสำคัญของการตัดสินใจนั้นๆ

### 2.2.2 Behavior Leadership Theory: ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเริ่มเป็นที่นิยมในช่วงปี 1940-1960 โดยทฤษฎีนี้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีการแสดงออกหรือใช้รูปแบบพฤติกรรมเฉพาะด้าน โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นสามารถสร้างขึ้นมาได้ ทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักส่วนใหญ่จะจัดประเภท Manager หรือ Leaders กับตัวชี้วัดหนึ่งหรือสองตัวชี้วัด (against one or two parameters) และระบุประเภทของพวกเขาเหล่านั้นไว้ในตารางวัดในแง่มุมใดมุมหนึ่ง หรือเป็นแบบสองแง่มุม (a one-dimensional continuum or in a two dimensional matrix) ( J. Rodney Turner, Ralf Muller, 2005)

ตัวชี้วัด เช่น

1. คำนึงถึงคน หรือ ความสัมพันธ์กับคน (Concern for people or relationships)
2. คำนึงถึงงาน (Concern for production)
3. มีการใช้อำนาจ (Use of authority)
4. มีการให้สมาชิกในทีมมีการร่วมตัดสินใจหรือสร้างการตัดสินใจ (Involvement of the team in decision-making and formulating decisions)
5. เลือกรตัดสินใจในทางเลือก (Choosing options)
6. ยืดหยุ่นในการใช้กฎข้อบังคับ (Flexibility versus the application of rules)

ตัวอย่างทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น

#### 2.2.2.1 Iowa university leadership style

Lewin, Lippitt and White (1939) พบว่าภาวะผู้นำสามารถแบ่งประเภทได้สามรูปแบบตามรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ คือ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และ ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม

1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership style): ภาวะผู้นำแบบนี้จะกังวลเกี่ยวกับผลงานเท่านั้น เขาจะบอกความคาดหวังของเขาอย่างแจ่มแจ้งและสั่งลูกน้องว่าจำเป็นต้องทำอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีตนเองเป็นศูนย์กลางของการทำงาน ตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยไม่ได้ปรึกษาใคร และทำงานให้เสร็จโดยการสั่งลูกน้อง ผู้นำแบบนี้จะมีการควบคุมลูกน้องที่เข้มงวด ลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้ทำงานได้ดีเมื่อการตัดสินใจที่ไม่ต้องการข้อมูลใดๆ หรือข้อมูลไม่มีผลต่อผลลัพธ์ในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด และเมื่อผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้มากที่สุดในกลุ่มในสมาชิกในกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตาม



Lewin et al. พบว่า การตัดสินใจภายใต้ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีความคิดสร้างสรรค์น้อยกว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ลูกน้องมักจะมองว่าผู้นำของตนมีการควบคุมที่มากเกินไป ผู้ที่รู้จักใช้อำนาจสั่งคนอื่นโดยไม่มีเหตุผล ซึ่งผู้ตามก็จะไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style): ภาวะผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำแก่ลูกน้องของตนและให้ความสำคัญกับทั้งผลงานและคน ผู้นำจะให้อิสระแก่ลูกน้องและกระตุ้นให้พวกเขามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ถึงแม้การตัดสินใจขั้นท้ายสุดจะขึ้นอยู่กับผู้นำก็ตาม ภาวะผู้นำแบบนี้เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจ (decentralization) การให้อำนาจและความอิสระแก่พนักงานในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งภาวะผู้นำแบบนี้ ผู้นำต้องเชื่อในความสามารถของลูกน้องของตนในระดับหนึ่งด้วย

Lewin et al. พบว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นรูปแบบลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในสามรูปแบบ ภาวะผู้นำลักษณะนี้สามารถที่จะสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานให้สร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงาน แต่อย่างไรก็ตามการให้ผู้ที่บังคับบัญชาเข้ามาเกี่ยวข้องอาจจะต้องใช้เวลานาน อาจจะมีปัญหาจากความเห็นที่หลากหลายและไม่มีหนทางที่ชัดเจนในการสรุปที่เป็นเอกฉันท์

3. ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership): ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมเป็นรูปแบบที่ผู้นำมีความเกี่ยวข้องในการตัดสินใจน้อยที่สุด ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ที่บังคับบัญชาตัดสินใจกันเองแม้ว่าผู้นำจะยังต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจนั้น แม้ว่าภาวะผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพมากเมื่อพนักงานมีความสามารถและมีแรงจูงใจในการตัดสินใจและเมื่อไม่มีข้อเรียกร้องในการประสานงานส่วนกลาง เช่น การแบ่งทรัพยากรระหว่างหน่วยงานแต่ก็นำไปสู่การระงับงานหรือแบ่งแยกงานที่ไม่ชัดเจน ความขัดแย้งภายในกลุ่มสมาชิกกันเองและไม่มีแรงจูงใจ

#### 2.2.2.2 Ohio state university leadership style

ในปี 1945 นักวิจัยของ Ohio state university ได้ศึกษาและพบว่า มี 2 พฤติกรรมหลักของผู้นำ (พิพัฒน์ นนทรารชณ์, 2558)

1. มุ่งสัมพันธ์ (Consideration) : ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับคนหรือผู้ที่บังคับบัญชา เอาใจใส่ผู้ที่บังคับบัญชา เคารพความคิดเห็นและความรู้สึกของพวกเขาและสร้างความเชื่อใจร่วมกัน ตัวอย่างของพฤติกรรมที่ให้ความสนใจผู้อื่น เช่น การแสดงความชื่นชม การรับฟังปัญหาอย่างสนใจ และการหาความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาเพื่อการตัดสินใจ

2. มุ่งงาน (Initiating structure): ผู้นำที่มุ่งงานจะมีพฤติกรรมที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับงานและกิจกรรมการทำงานของผู้ที่บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ พฤติกรรมผู้นำแบบนี้

รวมถึง การสั่งงาน การให้คนทำงานหนัก การวางแผน การกำหนดตารางการทำงาน และการใช้กฎระเบียบอย่างเข้มงวด

จากการศึกษายังพบความสัมพันธ์ว่า ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะได้รับความพึงพอใจจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วพบว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีอัตราการลาออกและข้อร้องเรียนจากผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า ขณะเดียวกันถ้าวัดในแง่ของผลผลิตและผลิตภาพกลับพบว่าผู้นำแบบมุ่งงานมีประสิทธิผลสูงกว่า

การศึกษาของนักวิจัยของ Ohio state university ระบุว่า จาก 2 พฤติกรรมหลักของผู้นำสามารถแบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกได้เป็น 4 แบบ

1. มุ่งงานต่ำ – มุ่งสัมพันธ์สูง: ผู้นำจะเน้น โครงสร้างการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย แต่ผู้นำให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงานในสิ่งที่จำเป็นหรือต้องการ
  2. มุ่งงานต่ำ – มุ่งสัมพันธ์ต่ำ: ผู้นำจะปฏิเสธหรือ ไม่มีโครงสร้างที่จำเป็นในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงไม่พิจารณาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานในสิ่งที่จำเป็นหรือต้องการด้วย
  3. มุ่งงานสูง – มุ่งสัมพันธ์สูง: ผู้นำจะมีการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มากพอว่าจะต้องทำงานให้สำเร็จอย่างไร โดยพิจารณาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานในสิ่งที่จำเป็นหรือต้องการด้วย
  4. มุ่งงานสูง – มุ่งสัมพันธ์ต่ำ: ผู้นำจะให้ความสำคัญกับ โครงสร้างการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะไม่พิจารณาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานในสิ่งที่จำเป็นหรือต้องการ
- นักวิจัยของ Ohio state university ได้สรุปว่า เพื่อที่จะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจำเป็นต้องสนใจทั้งงานและความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำไม่สามารถสนใจในด้านใดด้านหนึ่งแล้วจะทำให้ทีมไม่สามารถประสบความสำเร็จในระดับที่เหมาะสม (Judge, Piccolo & Ilies, 2004 อ้างถึงใน Nitthan Pipivej, 2014)

#### 2.2.2.3 Michigan state university leadership style

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในช่วงปลายทศวรรษ 1950 (Nitthan Pipivej, 2014) ผลการวิจัยสรุปออกมาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะให้คุณค่า 2 ส่วนคือ

1. Work performance (task-oriented behavior) ซึ่งผู้นำจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกเช่น การวางแผนการทำงาน การวางแผนความร่วมมือกัน การกระจายทรัพยากรที่มี และการตั้งเป้าหมาย เป็นต้น



2. Relationship (people-oriented behavior) ซึ่งผู้นำจะมีพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แสดงความพึงพอใจหรือกล่าวชม การแจ้งข้อมูลที่สำคัญไปยังกลุ่มสมาชิกผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

#### 2.2.2.4 Managerial Grid : ตายายภาวะผู้นำ

การศึกษาอื่นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำนั้นมีการศึกษาในปี 1964 โดย Blake and Mouton ซึ่งพวกเขาได้ค้นพบเหมือนกับการศึกษาก่อนหน้าคือ มีแง่มุมสองแง่มุมที่สำคัญคือ “มุ่งคน” และ “มุ่งงาน” Blake and Mouton ได้พัฒนาโมเดลที่เรียกว่า “Managerial Grid” ซึ่งได้ระบุและแยกรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 5 แบบโดยอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดมุ่งคนและมุ่งงาน (พิพัฒน์ นนทรารณณ์, 2558)

โมเดลนี้ได้แสดงออกมาเป็นตาราง โดยมีแกนนอน(X) คือปัจจัยเรื่องมุ่งงาน และแกนตั้ง(Y) คือปัจจัยเรื่องมุ่งคน โดยแต่ละแกนจะมีระดับตั้งแต่ 1 (ต่ำ) ไปจนถึง 9 (สูง) ซึ่งได้ข้อสรุปออกมาเป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำดังต่อไปนี้

(1,1) Impoverished style หรือ ผู้นำแบบอนาถา: เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งเรื่องงานและเรื่องคน ผู้นำจะไม่รับผิดชอบถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น มักจะปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจกันเอง ซึ่งผลสุดท้ายจะนำมาสู่การตัดสินใจที่ไม่มีนวัตกรรม

(1,9) Country club style หรือ ผู้นำแบบชมรมสังสรรค์: เป็นผู้นำที่แสดงความสนใจและเน้นความสัมพันธ์ของคนแต่ไม่สนใจในเรื่องความสำเร็จของงานเท่าใด เป็นการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้คนเพื่อสร้างความพึงพอใจในความสัมพันธ์และนำไปสู่บรรยากาศองค์กรที่มีความสะดวกสบาย เป็นมิตร เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ดี อบอุ่น หลีกเลี่ยงความขัดแย้งและแสวงหาความประสานสอดคล้องของคนในกลุ่มในการตัดสินใจ

(9,1) Produce or perish style หรือ ผู้นำที่เน้นงาน: เป็นผู้นำที่เน้นความสำเร็จของงานแม้ไม่คอยให้ความสนใจกับคน ผู้นำมักสั่งการลูกน้องและคาดหวังว่าลูกน้องจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

(5,5) Middle of the road style หรือ ผู้นำแบบครึ่งทาง: เป็นผู้นำที่เน้นความสมดุลระหว่างคนกับงาน ผู้นำจะใช้รูปแบบนี้เพื่อให้การดำเนินการอยู่ในขั้นที่ดีพอใช้ก็พึงพอใจแล้ว ซึ่งสะท้อนถึงการเน้นคนและงานแบบกลางๆ ซึ่งได้ทั้งผลงานที่พอยอมรับได้และปราศจากความขัดแย้งระหว่างคน

(9,9) Team management หรือ ผู้นำแบบทีม: เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งเรื่องของคนและงาน โดยมุ่งการดำเนินงานที่เป็นเลิศผ่านการกระตุ้นการทำงานเป็นทีมและคำมั่นสัญญา (commitment) ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีลักษณะที่พึ่งพาอาศัยกัน เคารพและไว้วางใจซึ่งกันและ

กัน ทำให้พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ซึ่งผู้นำแบบทีมมักจะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดเมื่อเทียบกับแบบอื่น

### 2.2.3 Situational and Contingency Leadership theory

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เน้นว่า ผู้นำควรมีความยืดหยุ่นและควรเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำของตนตามสถานการณ์นั้นๆที่กำลังเผชิญอยู่ แนวทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เช่น Path-Goal theory Fiedler's contingency model และ Hersey and Blanchard situational theory

#### 2.2.3.1 Path-Goal theory : ภาวะผู้นำเส้นทางและเป้าหมาย

ภาวะผู้นำเส้นทางและเป้าหมายถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert J. House แก่นสำคัญของทฤษฎีคือ พฤติกรรมของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ตามความพึงพอใจ แรงจูงใจ และสมรรถภาพของลูกน้อง House กล่าวว่า งานของ Manager คือ การแนะนำลูกน้องให้เลือกเส้นทางที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนและเป้าหมายขององค์กร ทฤษฎีกล่าวไว้ว่าผู้นำจำเป็นต้องใช้รูปแบบพฤติกรรมที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำควรช่วยผู้ตามในการบรรลุเป้าหมายและช่วยสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าเป้าหมายของพวกเขาเป็นไปในทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2557)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเส้นทางและเป้าหมายได้แยกรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. Directive leadership หรือ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ: ผู้นำลักษณะนี้จะให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่ต้องการจะให้ทำ กำหนดแนวปฏิบัติให้ มีตารางการทำงาน และมาตรฐานการประเมินผลงาน ทฤษฎีกล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้จะใช้ได้มีประสิทธิภาพเมื่องานไม่มีโครงสร้างหรือซับซ้อนและผู้ตามนั้นไม่มีสมรรถภาพต่ำหรือไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งรูปแบบนี้จะช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและการควบคุมแก่ผู้ตาม

2. Supportive leadership หรือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน: ผู้นำลักษณะนี้จะคำนึงถึงความพึงพอใจ ความเป็นอยู่ ความต้องการของผู้บังคับบัญชา รูปแบบพฤติกรรมแบบนี้จำเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่งานหรือความสัมพันธ์ทางด้านความรู้สึกหรือความสุขทางด้านร่างกาย

3. Participative leadership หรือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม: ผู้นำลักษณะนี้จะมีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็นหรือข้อเสนอแนะและนำความเห็นมาประกอบการตัดสินใจ รูปแบบพฤติกรรมแบบนี้เหมาะสมอย่างยิ่งเมื่อลูกน้องรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในงานของตน

4. Achievement oriented leadership หรือ ภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จ: ผู้นำลักษณะนี้จะกำหนดจุดหมายที่ท้าทาย คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุด และนำพาสู่ความเชื่อมั่นในตนเองสูง

ทฤษฎีกล่าวว่ารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 4 แบบด้านบนนั้น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ โดยมีปัจจัยหลักด้านสถานการณ์ 2 ด้าน คือ

1. ด้านคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา: พิจารณาถึงลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ทักษะความสามารถ และความต้องการ เช่น คนที่มีทักษะในงานต่อควรได้รับการจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบชี้แนะ คนที่มีความสามารถสูงควรจูงใจด้วยพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

2. ด้านสภาพแวดล้อม มี 3 ประเภท คือ 1.งาน 2.ทีมงาน และ 3.ระบบอำนาจหน้าที่แบบทางการขององค์กร (เช่น สายการบังคับบัญชา ระดับการกระจายอำนาจ ระบบการให้รางวัล เป็นต้น) เช่น พฤติกรรมเชิงสนับสนุนใช้จูงใจกับงานที่น่าเบื่อ หรือพฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จใช้จูงใจกับงานที่น่าสนใจและท้าทาย เป็นต้น

2.2.3.2 Fiedler's contingency model: ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

Fiedler (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557) มีความเห็นว่า ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและมุ่งคนแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ทำให้ผู้นำทำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามชี้ให้เห็นว่า สถานการณ์แบบไหนที่ผู้นำสามารถกระทำได้ดีที่สุด ซึ่งจำแนกภาวะผู้นำออกเป็นสองแบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์ (relationship-oriented) และแบบมุ่งงาน (task-oriented) โดย Fiedler ได้นำบุคลิกทั้งสองลักษณะนี้ไปจับคู่ (matching) กับปัจจัยด้านสถานการณ์ เพื่อระบุแบบภาวะผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งๆ โดยปัจจัยด้านสถานการณ์ มี 3 ลักษณะ คือ

1. Leader-member relation หรือ สถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้นำ: พิจารณาระดับความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ระดับความเคารพ ระดับความมั่นใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

2. Task structure หรือ สถานการณ์โครงสร้างของงาน: พิจารณาถึงความชัดเจนและความมีโครงสร้างของงาน เมื่องานไม่มีโครงสร้าง เนื้องานจะมีความคลุมเครือ ไม่มีแนววิธีการที่ชัดเจนในการทำให้ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม หากงานมีโครงสร้าง เป้าหมายจะมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ และเที่ยงตรง

3. Leader position power หรือ สถานการณ์อำนาจในตำแหน่ง: พิจารณาถึงระดับอำนาจของผู้นำว่ามีมากน้อยเพียงใด มีอำนาจในการสั่งงาน ประเมินผล ให้คุณและให้โทษแก่ลูกน้องได้มากน้อยขนาดไหน กรณีที่มีอำนาจในตำแหน่งต่ำ คือ ผู้นำมีอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา

น้อยและไม่สามารถประเมินเพื่อให้คุณหรือโทษได้ เป็นต้น หากผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งสูง สถานการณ์นั้นๆจะเป็นที่ชื่นชอบของผู้นำ หากผู้นำมีอำนาจในตำแหน่งต่ำ สถานการณ์นั้นๆจะไม่เป็นที่ชอบใจของผู้นำ

### 2.2.3.3 Hersey and Blanchard situational theory

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Paul Hersey และ Kenneth Blanchard กล่าวว่า ภาวะหรือรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำแบบใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใด พิจารณาจากความพร้อม (readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ด้าน คือ 1. ด้านความสามารถ (ability) จากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ และ 2. ด้านความเต็มใจ (willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ จากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจ เป็นต้น ทฤษฎีนี้แบ่งความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ออกเป็น 4 ระดับ (พิพัฒน์ นนทรารชณ์, 2558) ดังนี้

- R1 เป็นผู้ตามที่ยังไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจในการทำงาน
- R2 เป็นผู้ตามที่ยังไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจในการทำงาน
- R3 เป็นผู้ตามที่มีความสามารถแต่ยังไม่เต็มใจในการทำงาน
- R4 เป็นผู้ตามที่มีความสามารถและมีความเต็มใจในการทำงาน

จากความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว ทฤษฎีได้แบ่งภาวะผู้นำในแง่ของพฤติกรรมที่เน้นงานและเน้นความสัมพันธ์ได้ออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งงาน (Telling Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เน้นงานสูงและเน้นความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบสั่งงานนี้จะกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าใครต้องทำอะไร มีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด การสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตามจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว ลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้เหมาะกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ R1

2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มีการเน้นความสำคัญของงานและคนไปพร้อมๆกัน ผู้นำจะอธิบายการตัดสินใจและให้ผู้ตามมีโอกาสที่จะซักถามเพื่อให้เกิดความกระฉ่งแจ้งเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำ ผู้นำแบบนี้จะขายอธิบายความคิดที่ตัดสินใจให้ผู้ตามได้มีโอกาสถามเพื่อมิให้เกิดความสงสัยและไม่แน่ใจ เมื่อผู้ตามเห็นด้วยหรือซื้อความคิดจะทำให้งานประสบความสำเร็จมากขึ้น การสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตามจะการสื่อสารแบบสองทาง ลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้เหมาะกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ R2



3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มีการเน้นความสัมพันธ์มากแต่เน้นงานน้อย ผู้นำจะร่วมแบ่งปันความคิดเห็นกับผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมและอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกคนหนึ่งโดยไม่ชี้นำ ควบคุม กำกับ หรือสั่งการ ลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้เหมาะกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ R3

4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์และเน้นงานต่ำ ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้ทิศทางหรือสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อยและได้มอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานให้กับผู้ตาม เป็นการกระจายอำนาจให้ผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามเป็นตัวของตัวเองและมีอิสระในการกำหนดขั้นตอนการทำงานและการตัดสินใจในงาน ลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้เหมาะกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ R4

#### 2.2.4 Contemporary Leadership Theory

ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยมีแนวความคิดว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถด้านการเรียนรู้ (Cognitive capacity) ความสามารถด้านพฤติกรรม (Behavioral capacity) ที่จะต้องตอบสนองไปยังความขัดแย้งหรือความซับซ้อนในสถานการณ์ต่างๆ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่จะขอกกล่าวในส่วนนี้ประกอบด้วย Transactional and Transformational leadership, Servant leadership, และ level 5 leadership

2.2.4.1 Transactional and Transformational Leadership theory: ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

James MacGregor Burns (Burns, 1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำสองแบบคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership เดิมใช้ชื่อว่า Transforming leadership) และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) Burns อธิบายภาวะผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ในทางกลับกัน ผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ในทฤษฎีของ Burns ทั้งสองฝ่ายยกระดับศีลธรรมและแรงจูงใจ (morality and motivation) ซึ่งกันและกันให้สูงขึ้น Transforming leader สามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม

ในการเปลี่ยนแปลงความคาดหวัง แนวคิด และแรงจูงใจเพื่อที่จะทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้วิสัยทัศน์และบุคลิกลักษณะของพวกเขา

Bernard Bass ( Bass,1985อ้างอิงใน Nitthan Pipivej, 2014) ได้ขยายแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้คำว่า Transformational แทนคำว่า Transforming ของ Burns Bass ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับผลกระทบที่มีต่อผู้ตามในด้านของแรงจูงใจและผลงานที่ทำได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความเชื่อใจ ซินชม และเคารพผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีความตั้งใจที่จะอยากทำงานให้หนักขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน ซึ่งทั้งหมดนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีการสร้างแรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมถึงสร้างตัวตนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

พิพัฒน์ นนทรารชณ์ (2558) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. Intellectual Stimulation หรือ กระตุ้นภูมิปัญญา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ๆ และหาโอกาสใหม่ๆในการเรียนรู้

2. Individualized Consideration หรือ การพิจารณาเชิงปัจเจกบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนและส่งเสริมผู้ตามอย่างแตกต่างกันเป็นรายบุคคล โดยจะเปิดโอกาสทางการสื่อสารและให้ผู้ตามสามารถเข้าพบเพื่อเสนอความเห็นต่างๆ และผู้นำก็สามารถที่จะแสดงถึงการรับรู้การทำประโยชน์ของผู้ตามแต่ละคนได้โดยตรง ผู้นำจะให้ความสนใจต่อบุคคล ปฏิบัติต่อพนักงานแต่ละคนเป็นเอกเทศเพื่อฝึกสอนและให้คำปรึกษา

3. Inspirational Motivation หรือ การจูงใจด้วยแรงบันดาลใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและสามารถที่จะเชื่อมต่อไปยังผู้ตาม นอกจากนี้ยังสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับประสบการณ์ที่จูงใจและน่าหลงใหลในการเติมเต็มเป้าประสงค์ต่างๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการสื่อสารด้วยความคาดหวังสูง ใช้สัญลักษณ์เพื่อมุ่งเน้นความพยายามแสดงจุดมุ่งหมายที่สำคัญด้วยวิธีการธรรมดา

4. Idealized Influence หรือ พฤติกรรมเชิงอุดมการณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นต้นแบบพฤติกรรม (role model) ในเรื่องของค่านิยม ความเชื่อของตนด้วยจุดมุ่งหมายที่เข้มแข็ง รวมถึงความสำนึกร่วมกันในพันธกิจที่คำนึงถึงด้านศีลธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจของผู้นำและการดำเนินงานที่ซื่อตรง



ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลที่จับต้องได้ (Tangible) เพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จและความจงรักภักดีในการทำงาน โดยผู้นำลักษณะนี้จะเน้นการทำงานตามระบบที่มีเพื่อให้ได้ถึงเป้าหมาย ไม่ได้เน้นการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนมากนัก องค์ประกอบของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Hater and Bass, 1988 อ้างถึงใน Nitthan Pipivej, 2014) ได้แก่

Management by exception หรือ การบริหารแบบวางเฉย เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ สรุปว่าเป็นการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้ทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน

Contingent reward หรือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสม เมื่อผู้ตามปฏิบัติตาม ข้อตกลง หรือได้ใช้ความพยายามสมควร

นภวรรณ คณานุกรณ์ (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำลักษณะนี้แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

- (1) ผู้นำจะให้รางวัลผู้ตามก็ต่อเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามระดับที่กำหนดไว้
  - (2) ผู้นำจะค้นหาความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของผู้ตามและพร้อมจะลงโทษทันทีที่พบข้อผิดพลาด
  - (3) ผู้นำที่ค้นหาความผิดพลาดและจะลงโทษก็ต่อเมื่อความผิดพลาดนั้นนำไปสู่ปัญหา
- ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติหรือเชิงจัดการ (Transactional Leadership) มีความแตกต่างกัน คือ (Transactional Leadership) เน้นการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่อย่างที่คุณาคาดหวังเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) มุ่งเน้นให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่มากกว่าที่คุณาคาดหวังไว้ โดยผู้นำมีการสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อให้ผู้ตามใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์

### 2.2.5 Servant Leadership: ภาวะผู้นำแบบรับใช้

Greenleaf (1970) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบรับใช้ในบทความของเขาที่ชื่อว่า “The Servant as Leader” โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบรับใช้มีเป้าหมายและบทบาทหลักคือเพื่อรับใช้คนอื่น โดยทั่วไปแล้ว ภาวะผู้นำจะกล่าวถึงการมีอยู่ของอำนาจของผู้นำที่ถูกใช้ไปยังลูกน้องเพื่อที่จะทำให้งานสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำแบบรับใช้นั้นจะให้ความสำคัญกับความ

ต้องการของผู้อื่นมาเป็นอันดับแรกและช่วยเหลือลูกน้องของเขาในการพัฒนาและสร้างผลงานให้ได้ สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เมื่อลูกน้องได้รับการสนับสนุนแล้ว พวกเขาจะได้รับแรงบันดาลใจและความอิสระ (autonomous) ในการทำงานซึ่งผลที่ได้นั้นจะทำให้งานนั้นดีขึ้นด้วย

Greenleaf กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบรับใช้จะเริ่มต้นจากบุคคลหนึ่งต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่น หลังจากนั้นก็จะมีความมั่นใจที่จะนำผู้อื่น ซึ่งผลนั้นอาจดูได้จากบุคคลคนหนึ่งหรือลูกน้องนั้นมีสุขภาพที่ดีขึ้น ฉลาดขึ้น มีอิสระมากขึ้น อยากที่จะช่วยเหลือผู้อื่นต่อไปหรือไม่ พวกเขาได้รับประโยชน์ หรืออย่างน้อยผลประโยชน์ที่มีอยู่ไม่ได้ถูกลดทอนลงหรือไม่

Greenleaf กล่าวว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 อย่าง คือ

1. Listening (การฟัง): ผู้นำแบบรับใช้ต้องฝึกฝนทักษะการฟังเพื่อให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งในตัวของผู้อื่น และสามารถที่จะระบุนความตั้งใจ(The will) ของกลุ่มได้ นอกจากนี้ ผู้นำจำเป็นต้องฟังเสียงภายในของลูกน้องด้วย
2. Empathy (การเห็นอกเห็นใจ): ผู้นำแบบรับใช้ต้องเน้นที่บุคคลอื่น เขาจำเป็นต้องเข้าใจความรู้สึกและแง่มุม (feeling and perspectives) ของลูกน้อง
3. Healing (การเยียวยา): Greenleaf นิยามการเยียวยาว่า “to make whole” หรือช่วยเหลือทั้งหมด ผู้นำแบบรับใช้ต้องตระหนักถึงความต้องการของมนุษย์ที่มีร่วมกันเพื่อที่จะค้นหา Wholeness หรือความเป็นทั้งหมดในแต่ละบุคคลเพื่อที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
4. Awareness (การตระหนักรู้): ผู้นำแบบรับใช้ต้องเข้าใจค่านิยมและความรู้สึก จุดแข็ง จุดอ่อน ของแต่ละบุคคล การตระหนักรู้ในตนเอง หรือ Self-awareness นั้นจะช่วยให้ผู้นำแบบรับใช้แข็งแกร่งขึ้น
5. Persuasion (การชักชวนโน้มน้าว): ผู้นำแบบรับใช้จะต้องพูดหรือกระทำ (Convince) ให้คนยอมรับ มากกว่าที่จะบังคับให้คนอื่นทำตาม
6. Conceptualization (การคิดรวบยอด): ผู้นำแบบรับใช้ต้องคิดให้มากกว่าความจริงในปัจจุบัน (present realities) เพื่อที่จะเตรียมตัวในการแก้ปัญหาที่ไม่ได้มีอยู่ในปัจจุบัน
7. Foresight (การมองการณ์ไกล): ผู้นำแบบรับใช้ต้องเรียนรู้จากอดีต ความเป็นจริงในปัจจุบัน และมองการณ์ไกลไปยังลำดับการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
8. Stewardship (การบริการ): ผู้ที่ให้บริการหรือรับใช้ขององค์กรนั้นจะไม่คำนึงเพียงแต่ผู้ตามในองค์กรเท่านั้น แต่จะคำนึงถึงผลกระทบและความสัมพันธ์ในสังคมโดยรวมที่เกี่ยวข้องด้วย
9. Commitment to the growth of people (การสัญญาที่จะพัฒนาคน): ผู้นำแบบรับใช้เชื่อว่าคนมีคุณค่ามากกว่าตัวงานหรือผลงานที่เป็นรูปธรรมของเขา ผู้นำแบบรับใช้จะสร้างความ

มั่นใจว่า ความต้องการของคนจะถูกรับใช้หรือถูกให้บริการ ดังนั้น พวกเขาสามารถที่จะทำให้เกิดจิตวิญญาณมากขึ้น สร้างผลงานได้มากขึ้นภายในองค์กร

10. Building Community (การสร้างเครือข่ายสังคม): ผู้นำแบบรับใช้ต้องตระหนักว่างานในองค์กรนั้นสามารถที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกสูญเสีย ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จะหาทางสร้างเครือข่ายสังคมท่ามกลางบุคคลที่ทำงานอยู่ในบริษัทนั้น

### 2.2.6 Level 5 Leadership Theory: ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 ระดับ

Collins (2001) ได้ทำการวิจัยเรื่องอะไรที่ทำให้เป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ โดยการสังเกต 1435 บริษัท และในท้ายที่สุดได้เลือกบริษัทที่ยอดเยียมจริงๆ 11 บริษัท ซึ่งทั้ง 11 บริษัทนี้ถูกนำโดย “ผู้นำ 5 ระดับ” Collins พบว่า ผู้นำทั้งหมดนี้มีความนอบน้อม (Humility) และไม่ได้แสวงหาความสำเร็จให้พวกเขาเอง จุดมุ่งหมายของพวกเขาคือเพื่อที่จะมอบผลงานให้แก่ทีมและบริษัทพวกเขาจึงจะประสบความสำเร็จ พวกเขาให้เครดิตสำหรับความสำเร็จแก่สมาชิก เขายอมรับคำตำหนิตลอดทุกอย่างในข้อผิดพลาด พวกเขามักจะอาจในการที่จะถูกเป็นจุดสนใจแต่ไม่ายที่จะตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ

Collins ได้อธิบายเกี่ยวกับระดับของภาวะผู้นำ 5 ระดับดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1: Highly Capable Individual หรือ ผู้ที่มีความสามารถสูง ทำประโยชน์ให้แก่องค์กรด้วยความสามารถพิเศษ ความรู้ ทักษะและอุปนิสัยการทำงานที่ดี

ระดับที่ 2: Contributing Team Member หรือ สมาชิกในทีมที่ทำประโยชน์ มีการทำประโยชน์เพื่อให้กลุ่มสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่นในกลุ่มที่กำหนดให้

ระดับที่ 3: Competent Manager หรือ ผู้จัดการที่มีความสามารถ เป็นคนที่สามารถจัดการคนและทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระดับที่ 4: Effective Leader หรือ ผู้นำที่มีประสิทธิผล สามารถเร่งพันธสัญญาและบรรลุอย่างแข็งแกร่งในวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและขับเคลื่อนไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานสูง

ระดับที่ 5: Great Leader หรือ ผู้บริหารระดับ 5 สร้างความยิ่งใหญ่ที่ทนทานผ่านการประสานที่ยั่งยืนของความถ่อมตนและเจตจำนงของมืออาชีพ

Collins ให้ความเห็นว่าความถ่อมตน (Humility) และเจตจำนงมืออาชีพ (Professional will) นั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแก่ผู้นำระดับ 5

ในแง่ของความถ่อมตน(Humility) Collins กล่าวว่า คือพฤติกรรมของผู้นำระดับ 5 ที่แสดงออกให้เห็นถึงความพอประมาณ (modest) กล่าวยกย่องชมเชยผู้ที่อยู่รอบๆตน เมื่อผู้นำมีความถ่อมตนที่สูงแล้วจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจความคิดของลูกน้องและสามารถนำลูกน้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในแง่ของเจตจำนงมีอาชีพ (Professional will) Collins กล่าวว่า คือพฤติกรรมของผู้นำระดับ 5 ที่แสดงออกให้เห็นถึงการสร้างผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม การแก้ปัญหาอย่างแน่วแน่ในการทำสิ่งที่ต้องทำเพื่อสร้างผลที่ดีที่สุดในระยะยาว

## 2.3 ความหมาย ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ปารีชาติ บัวเป็ง (2554)ให้ความหมายต่อความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และมีความยินดีที่จะใช้ความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่เต็มใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร นอกจากนี้ ทศนคติและความรู้สึกแล้ว ยังรวมไปถึงการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น การมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความทุ่มเท มุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน ปกป้องคุ้มครอง และรักษาทรัพย์สินของบริษัทเสมือนเป็นของตนเอง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมในองค์กร

แพรวดาว พงศาจารย์ (2559) ให้ความหมายต่อความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ตระหนักและเห็นคุณค่าในหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ประสพการณ์ และความสามารถในการร่วมกิจกรรมกับองค์กร เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังมีความจงรักภักดีและพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ไว้อีกด้วย

### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

Allen and Mayer (1990) อ้างถึงใน ปารีชาติ บัวเป็ง, (2554) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในการลาออกและ



พฤติกรรมการลาออก โดยเฉพาะความผูกพันด้านจิตใจจะมีความสัมพันธ์มากที่สุด พนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกลึกซึ้งจะทำงานหนักและมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจต่ำกว่า

Cappeli (2550 อ้างถึงใน แพรวดาว พงศาจารุ, 2559) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่า การรักษานักบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรนั้น มีความสำคัญต่อเนื่องด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มความสำคัญของทุนทางปัญญา ซึ่งทุนทางปัญญา คือ ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง รวมถึงทักษะต่างๆที่พนักงานมีติดตัวอยู่ โดยธุรกิจที่ประสบความสำเร็จล้วนเป็นผลจากการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อันเกิดจากความคิดริเริ่มของพนักงานที่มีความรู้และทักษะที่ดี

2. มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างพนักงานที่อยู่กับองค์กรนานๆและความพึงพอใจของลูกค้า หรืออาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานของตนและพอใจในบริษัทที่ตนทำงานด้วย จะมีแนวโน้มที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

3. ช่วยลดต้นทุนของการเข้าออกพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนที่สูงมาก โดยต้นทุนที่กล่าวถึงได้แก่

3.1 ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยตรง เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหา การสัมภาษณ์และการฝึกอบรม

3.2 ต้นทุนทางอ้อม เช่น ผลกระทบของปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้า

3.3 ต้นทุนค่าเสียโอกาส เช่น ความรู้ที่เราต้องเสียไปและงานที่ยังทำไม่เสร็จ

#### ปัจจัยต่อความผูกพันต่อองค์กร

Edward L.Gubman (1998 : 188, อ้างถึงใน ปรีชาดิ บัวเป็ง, 2554) กล่าวถึงปัจจัย 7 ประการที่สร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. แบ่งปันค่านิยม / เข้าถึงเป้าหมาย (Shared Values / Sense of Purpose) คือ การปรับค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะเป็นการช่วยขยายขอบเขตให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และตรงตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quantity of Work Life) คือ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน รวมไปถึงจนถึงอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในงาน และกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทจัดให้แก่พนักงาน

3. ลักษณะงาน (Job Tasks) คือ ขอบเขตของงานที่มีความท้าทาย และน่าสนใจ
4. ความสัมพันธ์ในงาน (Relationships) คือ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า
5. ผลรวมค่าตอบแทน (Total Compensation) คือ ความพึงพอใจในค่าจ้าง สวัสดิการ และผลตอบแทนอื่นๆ
6. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Growth) คือ โอกาสในการเรียนรู้ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่ และได้รับผลสำเร็จในงาน
7. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความเชื่อมั่น และนับถือในผู้นำองค์กร

จากการทบทวนเอกสารเรื่องความผูกพันต่อองค์กรที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ อาจกล่าวได้ว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร เช่น การยอมรับในตัวเป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรมหรือกระบวนการต่างๆในองค์กร เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมององค์กรเปรียบเสมือนบ้าน พร้อมทั้งจะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างเต็มที่และเต็มใจ มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นสัญลักษณ์หนึ่งขององค์กร พுகถึงองค์กรในทางที่ดี มุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ช่วยประสานคนในองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ให้เห็นเป้าหมายร่วมกัน และอยากเห็นองค์กรเติบโตมากขึ้นไปเรื่อยๆ และไม่อยากจะละทิ้งองค์กร

## 2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน

### 2.4.1 ทฤษฎี Organizational commitment ของ Meyer and Allen

เมเยอร์ และ อัลเลน (อ้างถึงในปิยาพร ห่องแขง และณัฏช กุณิศร,2554) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งที่เหนี่ยวรั้งให้คนยังอยู่ในองค์กร ซึ่งจะประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการคือ

-ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment): ความผูกพันทางอารมณ์ การแสดงออกและการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กร

-ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment): การตระหนักถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายจากการที่จะต้องออกจากองค์กร



-ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment): ความรู้สึกในหน้าที่ที่จะต้องทำงานต่อไป

#### 2.4.2 ทฤษฎีความผูกพันของคานัน (Willam A. Kahn)

Kahn (อ้างถึงใน ภักฐิชา เมืองขวัญใจ, 2559) ให้คำนิยามของความผูกพัน (Engagement) ไว้ว่า การมีความผูกพันนั้นจะประกอบไปด้วย 3 สิ่งคือ

-ความมีคุณค่า (Meaningfulness) คือ ความรู้สึกเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองจากที่ทำงานของตนเอง โดยพนักงานจะรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า, ทำประโยชน์อะไรได้มากมาย

-ความมั่นคง (Safety) คือ ความพร้อมใช้งาน เป็นความสามารถที่แสดงว่าบุคคลๆนั้นไม่มีความกลัวหรือมองไปยังภาพลักษณ์เชิงลบ

-ความพร้อมใช้งาน (Availability) คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของในการทำงาน และมีความรู้สึกมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะในด้านกายภาพ อารมณ์ หรือจิตใจ

#### 2.4.3 แนวคิดความพึงพอใจในการทำงานของ Glimer

กิมเมอร์ (อ้างถึงในปิยาพร ห่องแขง และณัฏฐ์ กุณิศร, 2554) มีความสนใจและได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลต่างๆ ได้สรุปองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานในงาน ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐานความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญมาก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and management) หมายถึง ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานของสถาบัน

4. ค่าจ้าง (Wages) ซึ่งเป็นความจำเป็นพื้นฐานของแต่ละบุคคลในการดำรงชีพ ทุกคนจึงมีความมุ่งหมายว่าทำงานเพื่อค่าจ้างที่นำไปดำรงชีวิตที่สุขสบายได้

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

6. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) การปกครองบังคับบัญชามีผลโดยตรงต่อความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้บริหารที่บริหารงานไม่เป็นปกครองบังคับบัญชาไม่ดี จะเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรย้ายงานและลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคมของงาน (Social aspects of the job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงาน

8. สภาพการทำงาน (Working condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ทำงาน มีส่วนเสริมสร้างหรือบั่นทอนความพึงพอใจในงานได้

9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับบุคคลที่ร่วมกันปฏิบัติงาน หน้าที่จะสำเร็จได้ก็เพราะมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ทำให้ทุกคนรู้และเข้าใจในกระบวนการวิธีการทำงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแผนงาน การจัดองค์กรบริหารงานบุคลากร วินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงานและการทำงานเป็นทีม ต้องอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญ

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญเมื่อออกจากงาน การบริหารการรักษายาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

## 2.5 ทฤษฎี Gen Y

เจเนอเรชั่น คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปีที่กำหนดเดียวกัน มีประสบการณ์ทางสังคมและทางประวัติศาสตร์หรือเหตุการณ์ต่างๆ ในชีวิตคล้ายกัน ซึ่งปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการสร้างค่านิยมร่วมกันนั้นมีความแตกต่างกับอีกเจเนอเรชั่นหนึ่ง ซึ่งนำไปสู่ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดของแต่ละเจเนอเรชั่นที่ตอบสนองต่อแง่มุมต่างๆ ในชีวิต เช่น การมีอำนาจ คุณค่าในการทำงาน อะไรที่เขาทำแล้วพึงพอใจในคุณค่าของเขา

จากการในการแบ่งช่วงอายุของแต่ละ Generation นั้นจะมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคม ความรวดเร็วของเทคโนโลยี ของแต่ละประเทศที่นักวิจัยได้ทำการวิจัยในประเทศนั้นๆ ซึ่งส่งผลให้การนับช่วงอายุของ Generation Y มีจุดเริ่มต้นที่ต่างกัน เช่น เริ่มจากปี 1979 จนถึงปี 1982 และสิ้นสุดปี 1994 หรือ 1995

หากอ้างอิงการแบ่งเจเนอเรชั่นตามการศึกษาของนักวิจัยไทย (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556)องค์กรในปัจจุบันจะประกอบด้วยพนักงาน 3 เจเนอเรชั่นหลักได้แก่

(1) เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) เกิด พ.ศ. 2475-2503 (1932-1960)

(2) เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) เกิด พ.ศ. 2504-2520 (1961-1977)

(3) เจเนอเรชันวาย (Generation Y) เกิด พ.ศ. 2521-2540 (1978-1997)

โดยเจเนอเรชันวายเป็นพนักงานรุ่นล่าสุดที่เข้าสู่งานในองค์กร คนกลุ่มนี้เกิดในยุคที่มีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็วจึงมีวิถีชีวิตที่ต่างจากคนรุ่นก่อนหน้าอย่างเห็นได้ชัด ลักษณะสำคัญของเจเนอเรชันวาย ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ชอบความท้าทาย และต้องการประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังพบอีกว่า เจเนอเรชันวายของไทยจะให้ความสำคัญต่อค่านิยมที่เกี่ยวกับการเข้าใจผู้อื่นมากที่สุด รองลงมาคือ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเอง ตามลำดับ

รัฐพล พุกเจริญ (2558) กล่าวว่า ยุค Generation Y เป็นยุคที่เศรษฐกิจกำลังเติบโตเป็นอย่างมาก ทำให้พ่อแม่ที่ค่อนข้างจะประสบความสำเร็จในชีวิตแล้วจะดูแลเอาใจใส่ลูกๆ เป็นอย่างดี เด็กยุคนี้จึงมักจะถูกตามใจตั้งแต่ยังเล็ก ได้ในสิ่งที่คนรุ่นพ่อแม่ไม่ค่อยได้ มีการศึกษาคดี มีลักษณะนิสัยชอบการแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบถูกบังคับให้อยู่ให้ครบ ไม่ชอบอยู่ในเงื่อนไข ชอบเสพข่าวสารผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลาย มองว่าการนิยมนิยมชมชอบวัฒนธรรมหรือศิลปินต่างชาติเป็นเรื่องธรรมดา ที่สำคัญจากการที่ยุคนี้เป็นยุคที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องกับสูง จึงไม่น่าแปลกใจที่คนกลุ่มนี้จะมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ชอบงานด้านไอที ใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งมีความสามารถที่จะทำอะไรได้หลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

ในเรื่องการทำงาน Generation X ชอบทำงานแบบวันแมนโชว์มากกว่า เพราะคนในวัย Gen-X จะถูกฝึกมาแบบนั้น ต่างจากคนใน Gen-Y ที่เติบโตมาพร้อมกับการประชุม การระดมความคิดเห็น แต่คนกลุ่มนี้จะไม่ค่อยอดทนเหมือนคนรุ่นพ่อแม่สักเท่าไหร่ จะทำงานให้ได้เงินเดือนสูงๆ แต่ไม่ได้อยากไต่เต้าจากการทำงานข้างล่างขึ้นไป คาดหวังในการทำงานสูง ต้องการคำชม กลุ่ม Gen-Y มักจะจัดสรรเวลาให้งานและชีวิตส่วนตัวในจุดที่สมดุลกัน พอหลังเลิกงานอาจไปทำกิจกรรมอื่นๆ เพื่อสร้างความสุขให้กับตัวเอง เช่น ไปเล่นฟิตเนส ไปพบปะสังสรรค์กับเพื่อนฝูง จะไม่ค่อยหมกมุ่นอยู่กับงานเหมือนกับคนรุ่นก่อน นอกจากนี้แล้ว Gen-Y จะเป็นคนมองโลกในแง่ดี มีใจช่วยเหลือสังคม รักษาสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์ที่ดีและแน่นแฟ้นกับพ่อแม่

ดร.เดชา เศษะวัฒนไพศาล (อ้างถึงในรัฐพล พุกเจริญ, 2558) ได้กล่าวว่า Generation Y ให้ความสำคัญกับเรื่องเงิน ความรับผิดชอบในงาน โอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการยอมรับในความสามารถ การยืดหยุ่นในการทำงาน ทำเลที่ตั้ง และความสวยงามทันสมัยขององค์กร แต่จะไม่สนใจแรงจูงใจประเภทหุ่น สวัสดิการ หรือการประกาศเกียรติคุณ ดังนั้น ผลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินจะสะท้อนถึงผลสำเร็จในการทำงาน ความท้าทายของงาน และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจคน Generation Y

ส่วน Baby Boomer และ Generation X ให้ความสนใจกับการดูแลสวัสดิภาพในการทำงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล การได้รับการยกย่องจากองค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัยและการยกย่องสรรเสริญ เพราะให้ความสำคัญกับคุณค่าของตัวเองมากกว่าปัจจัยภายนอกที่ไม่จริงยั่งยืน ดังนั้น การพิจารณาปัจจัยต่างๆเพื่อเป็นแรงจูงใจ ควรพิจารณาผสมผสานระหว่างแรงจูงใจภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส โอกาสก้าวหน้าทางอาชีพ และแรงจูงใจภายใน เช่น ลักษณะงานที่ท้าทายและหลากหลาย การยืดหยุ่นในการทำงาน การได้รับว่าเป็นคนสำคัญจะทำให้ Generation ต่างๆทำงานได้อย่างมีความสุขในองค์กรและมีอัตราการลาออกลดลง

จากการทบทวนเอกสารเรื่อง Gen-Y ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ อาจกล่าวได้ว่า Gen-Y หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในปี 2521-2540 เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาพร้อมกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีในสังคม ส่งผลให้พฤติกรรมของคนกลุ่มนี้มีลักษณะพึ่งพาข้อมูลจากภายนอก มีความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบแสดงออก อยากรับการมีตัวตนในสังคม ถูกปลุกฝังให้ทำงานเป็นทีม ชอบใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆมากกว่าที่จะยึดตามกฎระเบียบที่มี กลุ่มคนนี้จึงไม่ชอบการถูกบีบบังคับให้ทำตามกรอบ มีความอดทนน้อยกว่ารุ่นพ่อแม่ คนกลุ่มนี้จึงเลือกที่จะจัดสมดุลชีวิตกับงาน โดยไม่หมกหมุ่นอยู่กับงานมากเกินไปแต่จะจัดสรรเวลาให้มีความสุขกับตนเอง เช่น ออกกำลังกาย พบปะเพื่อนฝูง หลังเลิกงาน เป็นต้น

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

Chun-Fang Chiang and Yi-Ying Wang (2012) ได้ศึกษาเรื่อง *The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust* เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม 41 แห่งในประเทศไทย ได้หวน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 421 คน ผลการศึกษาพบว่า ความเชื่อมั่นทางการรับรู้และความรู้สึก (Cognitive trust and Affective trust) มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดย ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์กับความเชื่อมั่นทางการรับรู้ซึ่งส่งผลให้ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน (Continuous Commitment) ซึ่งต่างจากภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีความสัมพันธ์กับความเชื่อมั่นทางการรับรู้และความรู้สึกจึงทำให้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อ



องค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงาน(Continuous Commitment) ด้านจิตใจ (Affective Commitment) และด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

May-Chiun Lo and T. Ramayah(2009) ได้ศึกษาเรื่อง *Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry* โดยศึกษาผู้บริหารชาวมาเลเซียจำนวน 156 คนที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้าน Intellectual stimulation, idealized influence, and inspirational motivation มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) และด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) และปัจจัยทางด้าน Intellectual stimulation และ individualized consideration นั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงาน(Continuous Commitment) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเชื่อใจ การยอมรับ และทำงานร่วมกันในทีม การให้คำแนะนำและสนับสนุน รวมถึงให้ความสำคัญต่อความต้องการรายบุคคลของลูกน้องมีผลอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน โดยหากเทียบระดับความสัมพันธ์แล้ว พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีระดับความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ซึ่งจากการวิจัยนี้พบว่า ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน

Munyeka Wiza and Ngirande Hlanganipai (2014) ได้ศึกษาเรื่อง *The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions* เพื่อหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาพนักงานใน South African institution จำนวน 160 คน โดยผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective commitment) และด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuous commitment) แต่ไม่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) ในด้านภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transaction leadership) พบว่า นั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน เท่านั้น ซึ่งชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีการให้รางวัล ชี้ให้เห็นถึงปัญหานั้นมีผลต่อความรู้สึกต่อพนักงานที่จะทำงานอยู่ต่อกับองค์กรหรือไม่ แต่พฤติกรรมเหล่านี้ไม่ได้ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานว่าต้องการที่จะอยู่หรือจำเป็นที่จะอยู่กับองค์กรต่อหรือไม่



Chee Kiong Piong (2016) ได้ศึกษาเรื่อง “*Servant Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry*” โดยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงรับใช้กับความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษากลุ่มพนักงานระดับพนักงานที่ทำงานในธุรกิจร้านอาหารจำนวน 88 คนในรัฐ South Florida พบว่า ภาวะผู้นำแบบรับใช้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความช่วยเหลือขององค์กรซึ่งส่งผลต่อความคิดของพนักงานด้านการได้รับความช่วยเหลือทำให้พนักงานมีอัตราการลาออกน้อยลง จึงส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบรับใช้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective commitment) และความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม และส่งผลให้อัตราการลาออกน้อยลงในที่สุด แต่อย่างไรก็ตามการศึกษานี้พบว่า ภาวะผู้นำแบบรับใช้ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่และด้านบรรทัดฐาน ซึ่งสุดท้ายแล้วไม่ได้เชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ต่ออัตราการลาออกของพนักงานที่ลดลง

#### งานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

อัมพล ชุสนุกและคณะ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท โรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือ Transformational Leadership มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นไปผู้เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน โดยการใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล กระตุ้นให้ใช้ความคิดและเหตุผลในการแก้ไขปัญหาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นอย่างสูงสุดเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน มีความร่วมมือกัน และมีความสามัคคีอันดีในองค์กร ซึ่งเป็นบ่อเกิดนำไปสู่ความพึงพอใจในงานทั้งจากภายในและจากภายนอก เมื่อพนักงานรับรู้และสัมผัสถึงภาวะผู้นำดังกล่าวก็จะส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้นตามมา ซึ่งความถึงพอใจในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงานนั้นเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายใน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา การบรรลุผลสำเร็จในงาน ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยภายนอกเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ อำนาจในการสั่งการ ค่าตอบแทน นโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ความรับผิดชอบ และความมั่นคงในงาน เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองและเติมเต็มความต้องการทั้งสองด้าน ทำให้พึงพอใจในงานที่ตนทำ ก็จะส่งผลทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและไม่อยากจากองค์กรไป รับรู้ถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรนั่นเอง

ธีระยุทธ เมฆประสาท (2559) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ Transformational leadership นั้น มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีการบริหารงานอย่างมีความเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นผู้นำที่พนักงานอยากที่จะคุยและปรึกษาหารือในเรื่องต่างๆ เพื่อที่จะนำไปแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทำให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานจะไม่เครียดเพราะมีผู้นำที่ให้การสนับสนุนชี้แนะ จะทำให้พนักงานเกิดความรักในตัวผู้นำและองค์กร มีความเต็มใจที่จะสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มความสามารถ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถให้คำแนะนำ สนับสนุนในความคิดริเริ่ม ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้ จะเป็นผู้บังคับบัญชารักใคร่ ให้ความเคารพนับถือ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผ่านทางความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรอีกด้วย

Nitthan Pipitvej(2014) ได้ศึกษา *Leadership and work engagement of generation Y employees in Thailand* โดยได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำดังต่อไปนี้

Transformational leadership มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสัมพันธ์ในงานของพนักงาน Generation Y ในประเทศไทย โดยได้พิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป 4 ด้าน คือ Intellectual stimulation and articulating a vision dimension, Fostering the acceptance of group goals dimension, Individualize support and role model dimension, High performance expectation dimension ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสัมพันธ์ในงานของพนักงานเช่นเดียวกัน

Servant leadership มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ในงานของพนักงาน Generation Y ในประเทศไทย โดยลักษณะของภาวะผู้นำแบบรับใช้ในการเข้าใจผู้อื่นและรับใช้ผู้อื่น ถือเป็นคุณลักษณะที่เป็นที่ต้องการของพนักงาน Generation Y ที่ส่งผลต่อความผูกพันในงานได้

Democratic Leadership มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสัมพันธ์ในงานของพนักงาน Generation Y ในประเทศไทย โดยลักษณะของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเช่นรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่ได้มีส่วนช่วยให้พนักงาน Generation Y มีความผูกพันในงาน

Level 5 leadership มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสัมพันธ์ในงานของพนักงาน Generation Y ในประเทศไทยโดยลักษณะของภาวะผู้นำ 5 ระดับ ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) และความเป็นมืออาชีพ (Professional will) ไม่มีผลต่อผูกพันในงานของพนักงาน Generation Y

Transactional Leadership โดยได้พิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ด้าน Contingent-reward behavior พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ในงานของพนักงาน Generation Y แต่ด้าน Contingent-punishment behavior มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสัมพันธ์ในงานของพนักงาน Generation Y

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่างานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบต่างๆกับความผูกพันต่อองค์กรมักเป็นงานวิจัยจากต่างประเทศ

โดยงานวิจัยของ Chun-Fang Chiang and Yi-Ying Wang (2012) และ May-Chiun Lo and T. Ramayah (2009) ได้ชี้ไปในทางเดียวกันว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงาน (Continuous Commitment) ด้านจิตใจ (Affective Commitment) และด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Munyeka Wiza and Ngirande Hlanganipai (2014) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective commitment) และด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuous commitment) แต่แตกต่างกันในผลทางด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) ในส่วนของภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) งานวิจัยของ Chun-Fang Chiang and Yi-Ying Wang (2012) และ May-Chiun Lo and T. Ramayah (2009) ได้ชี้ไปในทางเดียวกันว่า ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งในแง่ของด้านการคงอยู่ของพนักงาน (Continuous Commitment) ด้านจิตใจ (Affective Commitment) และด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) แต่งานวิจัยของ Munyeka Wiza and Ngirande Hlanganipai (2014) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานเท่านั้น ส่วนด้านความรู้สึกลและการคงอยู่กับองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์ ในส่วนของภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership) งานวิจัยของ Chee Kiong Piong (2016) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบรับใช้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความช่วยเหลือขององค์กรซึ่งส่งผลต่อความคิดของพนักงานด้านการได้รับความช่วยเหลือทำให้พนักงานมีอัตราการลาออกน้อยลง จึงส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบรับใช้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective commitment) และความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม และส่งผลให้อัตราการลาออกน้อยลงในที่สุด แต่อย่างไรก็ตามการศึกษานี้พบว่า ภาวะ

ผู้นำแบบรับใช้ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Continuous commitment) และด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ซึ่งสุดท้ายแล้วไม่ได้เชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ต่ออัตราการลาออกของพนักงานที่ลดลง ในส่วนของภาวะผู้นำ 5 ระดับ (Level 5 leadership) ยังไม่มีงานวิจัยใดที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ 5 ระดับกับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน มีเพียงแต่งานวิจัยหัวข้อที่ใกล้เคียงของ Nitthan Pipitvej (2014) ที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ 5 ระดับมีความมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสัมพันธ์ในงาน (Work engagement) ของพนักงาน Generation Y ในประเทศไทยโดยลักษณะของภาวะผู้นำ 5 ระดับ ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) และความเป็นมืออาชีพ (Professional will) ไม่มีผลต่อผูกพันในงานของพนักงาน Generation Y

หากพิจารณางานวิจัยในประเทศไทยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความผูกพันต่อองค์กร (อัมพล ชุสนุกและคณะ, 2553; ชีระยุทธ เมฆประสาท, 2559) ซึ่งระบุว่าภาวะผู้นำมีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร แต่อย่างไรก็ตามในงานวิจัยดังกล่าวไม่ได้ระบุชัดถึงความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่ม Generation-Y ซึ่งเป็นกลุ่มวัยทำงานที่จะกลายเป็นผู้บริหารในอนาคต มีเพียงแต่งานวิจัยของ Nitthan Pipitvej เท่านั้นที่วิจัยถึงภาวะผู้นำแบบต่างๆกับความผูกพันในงานของพนักงาน Generation-Y ในประเทศไทย แต่อย่างไรก็ตาม งานวิจัยดังกล่าวก็ไม่ได้บ่งชี้ว่า Generation-Y ในไทยนั้นมีความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามทฤษฎีของ (Burns, 1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล , 2559) ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ตามทฤษฎีของ Bass, 1985 อ้างถึงใน Nitthan Pipitvej, 2014) ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) ตามทฤษฎีของ Greenleaf (1970) และภาวะผู้นำ 5 ระดับ (5 Level Leadership) ตามทฤษฎีของ Collins ซึ่งตามหลักทฤษฎีดังกล่าวได้ระบุว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบต่างๆมีผลต่อจิตใจและการทำงานของผู้นับตาม แต่อย่างไรก็ตาม งานวิจัยดังกล่าวก็ไม่ได้ชี้ให้เห็นถึงความผูกพันต่อองค์กรด้านต่างๆ เช่น ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นการวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่นอกเหนือจากภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในประเทศไทยที่ยังมีการศึกษาหรือมีผลการวิจัยน้อย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำภาวะผู้นำ 4 แบบ ประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงรับใช้ ภาวะผู้นำ 5 ระดับมาเชื่อมโยงกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Generation-Y ซึ่งทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรที่ผู้วิจัยเลือกใช้คือ ทฤษฎี Organizational Commitment ของ Meyer and Allen (อ้างถึงในปิยาพร ห่องแสงและณัฏญ์ กุลิสร, 2554) เนื่องจาก ทฤษฎีดังกล่าวได้ระบุชัดถึงพฤติกรรมความผูกพัน



ของพนักงานที่แสดงออกมาทั้งความผูกพันด้านจิตใจ,ความผูกพันด้านการคงอยู่,ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งความผูกพันทั้ง 3 ประการเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมที่บ่งชี้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจจะมีอารมณ์ความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร หากมีความผูกพันด้านจิตใจสูงจะมีทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กรซึ่งแสดงออกผ่านการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร เนื่องจากต้องการที่จะทำงานนั้นในองค์กรต่อไป พนักงานที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในงานจะตระหนักถึงผลที่ได้จากการำงานต่อไปในองค์กร โดยจะเปรียบเทียบระหว่างผลของการทำงานต่อกับลาออกจากองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่สูงจะมีความรู้สึกว่าได้สิทธิประโยชน์ รางวัล และเกียรติยศที่ได้รับจากองค์กรนี้มีคุณค่าสูงกว่าที่จะออกไปจากองค์กร และจะทำงานในองค์กรนี้ต่อไปเพราะมีความจำเป็น พนักงานที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานจะรู้สึกสำนึกในบุญคุณที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือได้มีโอกาสเข้ามาทำงานในองค์กรนี้ พนักงานจะคิดว่าตนเองสมควรที่จะทำงานในองค์กรนี้ต่อไป เนื่องจากเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามบรรทัดฐานด้วย

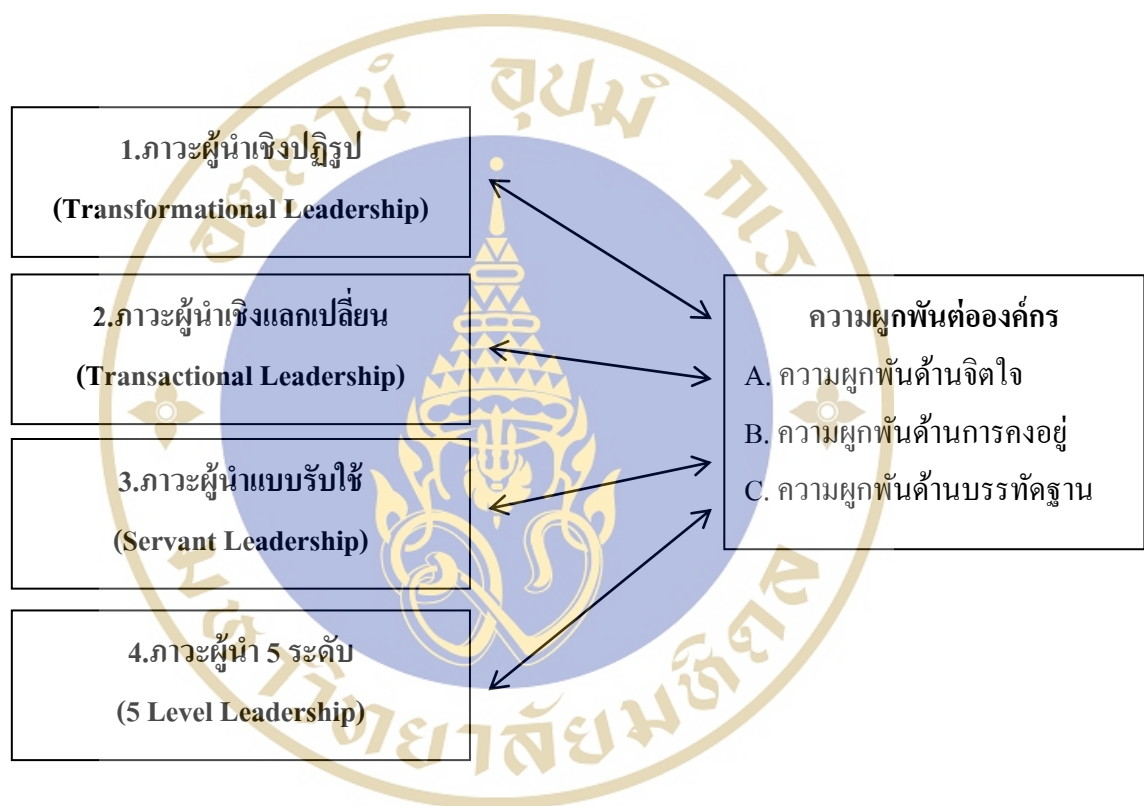




### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

#### 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย



#### 3.2 สมมติฐานการวิจัย

**กลุ่มที่ 1 (ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความผูกพันต่อองค์กรด้านต่างๆ)**

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร



### 3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยแหล่งข้อมูลในการศึกษาประกอบด้วย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

#### 3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลได้มาจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำราเรียน เอกสาร หนังสือ รายงานผลการวิจัย บทความ และการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต

### 3.4 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงาน Gen-Y ที่เกิดตั้งแต่ปี 2521-2540 หรือช่วงอายุ 20-39 ปี ในปี 2560 ของหลากหลายประเภทองค์กร หลากหลายกลุ่มธุรกิจ และมีความหลากหลายของบริษัทที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งจากตัวเลขสำนักงานสถิติ มีจำนวนทั้งสิ้น 3,399,676 คน แต่ส่วนจำนวนประชากร Gen-Y ที่ถูกจ้างงานหรือมีงานทำนั้น ไม่ปรากฏ ดังนั้นสูตรการคำนวณหาจำนวนของขนาดตัวอย่างอ้างอิงจาก Cochran (อ้างอิงใน Nitthan Pipitvej, 2014) ตามสูตรการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2}$$

โดยที่  $n$  = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

$P$  = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (โดยทั่วไปจะใช้ค่า  $P$  ที่ 0.30)

$Z$  = ค่าระดับความเชื่อมั่น

- ถ้าค่า  $Z$  ที่ 90% ระดับความเชื่อมั่น = 1.65

- ถ้าค่า  $Z$  ที่ 95% ระดับความเชื่อมั่น = 1.96

- ถ้าค่า  $Z$  ที่ 99% ระดับความเชื่อมั่น = 2.58

$d$  = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

- ถ้าระดับความเชื่อมั่นที่ 90% ระดับความคลาดเคลื่อนอยู่ที่ 0.10

- ถ้าระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ระดับความคลาดเคลื่อนอยู่ที่ 0.05

- ถ้าระดับความเชื่อมั่นที่ 99% ระดับความคลาดเคลื่อนอยู่ที่ 0.01

การศึกษาในครั้งนี้ใช้ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ที่ 5% (ระดับความเชื่อมั่น 95%) ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

$$n = \frac{0.3(1-0.3)1.96^2}{0.05^2}$$

$$= 322.96$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน Gen-Y ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี 2521-2540 หรือช่วงอายุ 20-39 ปีที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร รวมจำนวนทั้งสิ้น 323 คน และดำเนินการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling)

### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Online Question) ที่ไม่ระบุชื่อและนามสกุล โดยสามารถดูรายละเอียดแบบสอบถามได้จากภาคผนวก แบบสอบถามแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

เป็นแบบ Checklist ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนปีที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน ระดับเงินเดือนต่อเดือน อาชีพ

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

รายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละมาตรวัดดังตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดเกณฑ์ในการให้คะแนนของมาตรวัดปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ( Transactional leadership)

รายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละมาตรวัดดังตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดเกณฑ์ในการให้คะแนนของมาตรวัดปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ( Transactional leadership)

ส่วนที่ 4 ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership) รายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละมาตรวัดดังตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดเกณฑ์ในการให้คะแนนของมาตรวัดปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership)

ส่วนที่ 5 ภาวะผู้นำ 5 ระดับ (5 Level leadership) รายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละมาตรวัดดังตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดเกณฑ์ในการให้คะแนนของมาตรวัดปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 5 ระดับ (5 Level leadership)

ส่วนที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กร รายละเอียดและเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละมาตรวัดดังตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดเกณฑ์ในการให้คะแนนของมาตรวัดปัจจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร



ตาราง 3.1 แสดงรายละเอียดเกณฑ์ในการให้คะแนนของมาตรวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

มาตรวัด	ทฤษฎีที่อ้างอิง	งานวิจัยที่ประยุกต์ใช้ในการตั้งคำถาม	จำนวนคำถาม	ระดับของมาตรวัด
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป -Intellectual Stimulation -Individualized Consideration -Inspirational Motivation -Idealized Influence	Bass, B. M. (1985)	Nitthan Piptvej (2014)	2  2 3 3	1-5
ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน -Management by exception -Contingent reward	Hater and Bass (1988)		5 5	1-5
ภาวะผู้นำแบบรับใช้	Greenleaf (1970)		10	1-5
ภาวะผู้นำ 5 ระดับ ( 5 Level leadership)	Collins (2001)		10	1-5
ความผูกพันต่อองค์กร -ความผูกพันด้านจิตใจ -ความผูกพันด้านการคงอยู่ -ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	Meyer & Allen (1997)	ปียาพร ห่องแซง (2554)	5 5 5	1-5

### 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการเก็บข้อมูลแบบออนไลน์ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กระจายแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มพนักงาน Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 323 คน โดยการสุ่มตัวอย่างเป็นแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) โดยสามารถดูรายละเอียดแบบสอบถามได้จากภาคผนวก
2. นำแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยคัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก แล้วนำข้อมูลที่ได้มาลงรหัสไว้
3. ตรวจสอบให้คะแนนข้อคำถามตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
4. ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for windows

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis) เป็นสถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร สำหรับการแปลความหมายจากค่าเฉลี่ยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ ชูศรี วงศ์รัตน์ (2550) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำ/ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ภาวะผู้นำ/ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ภาวะผู้นำ/ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ภาวะผู้นำ/ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ภาวะผู้นำ/ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics Analysis) เป็นสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) สำหรับการแปลความหมายจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ค่า r) กำหนด ดังนี้ (ชัยวัฒน์ ลิขิตล-ทรัพย์, 2556 อ้างถึงใน แพรวดาว, 2559)

1. ค่า  $r$  เป็นลบแสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม
2. ค่า  $r$  เป็นบวกแสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
3. ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก
4. ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก
5. ถ้า  $r$  เท่ากับ 0 แสดงว่า  $x$  และ  $y$  ไม่มีความสัมพันธ์กัน
6. ถ้า  $r$  เข้าใกล้ 0 แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์กันน้อย

การแปลความหมายระดับความสัมพันธ์ กำหนดได้ดังนี้

ถ้า $r$ มีค่ามากกว่า 0.7	แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
ถ้า $r$ มีค่าระหว่าง 0.3-0.7	แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ถ้า $r$ มีค่าน้อยกว่า 0.3	แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
ถ้า $r$ มีค่าเท่ากับ 0	แสดงว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

### 3.8 การทดสอบเครื่องมืองานวิจัย

ผู้วิจัยทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability Analysis) จากสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามจำนวน 323 ชุด ผลการวิเคราะห์แสดงดังตาราง 3.2

**ตาราง 3.2** ค่า Cronbach's Alpha Coefficient ของแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม	Cronbach's Alpha Coefficient
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป		<b>0.939</b>
- Intellectual Stimulation	2	0.875
- Individualized Consideration	2	0.885
- Inspirational Motivation	3	0.871
- Idealized Influence	3	0.867

**ตาราง 3.2** ค่า Cronbach's Alpha Coefficient ของแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย(ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน		<b>0.846</b>
- Management by Exception	5	0.725
- Contingent Reward	5	0.903
ภาวะผู้นำแบบรับใช้	10	<b>0.938</b>
ภาวะผู้นำ 5 ระดับ( 5 Level Leadership)	10	<b>0.942</b>
ความผูกพันต่อองค์กร		<b>0.855</b>
- ความผูกพันด้านจิตใจ	5	0.881
- ความผูกพันด้านการคงอยู่	5	0.772
- ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	5	0.749

จากตาราง 3.2 พบว่า ค่า Cronbach's Alpha Coefficient ของทุกตัวแปร มีค่าสูงกว่า 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสามารถใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2552)



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 323 ชุด แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ 4 ส่วน ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y
- 4.3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen Y
- 4.4 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สำหรับสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ มีความหมายดังต่อไปนี้

- n หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์
- $\bar{X}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
- S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง (Standard Deviation)
- r หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)
- Sig. หมายถึง ค่านัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Significance)
- \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 323 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนปีที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน ระดับเงินเดือนต่อเดือน และอาชีพ โดยหาความถี่และค่าร้อยละ ดังตาราง 4.1



ตาราง 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 323)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	92	28.5
หญิง	231	71.5
<b>รวม</b>	<b>323</b>	<b>100.0</b>
2. อายุ		
20-24 ปี	13	4.0
25-29 ปี	89	27.6
30-34 ปี	158	48.9
35-39 ปี	63	19.5
<b>รวม</b>	<b>323</b>	<b>100.0</b>
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.6
ปริญญาตรี	146	45.2
ปริญญาโท	172	53.3
ปริญญาเอก	2	0.6
อื่น ๆ	1	0.3
<b>รวม</b>	<b>323</b>	<b>100.0</b>
4. จำนวนปีที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	51	15.8
1-3 ปี	102	31.6
4-6 ปี	92	28.5
7-9 ปี	51	15.8
10 ปี ขึ้นไป	27	8.3
<b>รวม</b>	<b>323</b>	<b>100.0</b>

ตาราง 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 323)	ร้อยละ
5. ระดับเงินเดือนต่อเดือน		
ไม่เกิน 10,000 บาท	0	0.0
10,001-20,000 บาท	39	12.1
20,001-30,000 บาท	79	24.5
30,001-40,000 บาท	66	20.3
40,001-50,000 บาท	39	12.1
มากกว่า 50,000 บาท	100	31.0
<b>รวม</b>	<b>323</b>	<b>100.0</b>
6. อาชีพ		
รับราชการ	36	11.2
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	21	6.5
พนักงานบริษัทเอกชน	252	78.0
อื่น ๆ	14	4.3
<b>รวม</b>	<b>323</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4.1 พบว่า

1. เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 71.5 และเพศชาย จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 28.5

2. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-34 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 48.9 รองลงมา มีอายุระหว่าง 25-29 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 อายุระหว่าง 35-39 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 และอายุระหว่าง 20-24 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ

3. ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 รองลงมา จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 และระดับอื่น ๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

4. จำนวนปีที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรมาเป็นระยะเวลา 1-3 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 รองลงมา ทำงานในองค์กรมาเป็นระยะเวลา 4-6 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 28.5 ทำงานมาเป็นระยเวลานาน้อยกว่า 1 ปี และ 7-9 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 และทำงานมาเป็นระยะเวลา 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ

5. ระดับเงินเดือนต่อเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาทต่อเดือน จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 รองลงมา มีระดับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาทต่อเดือน จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5 ระดับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 30,001-40,000 บาทต่อเดือน จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 และระดับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาทต่อเดือน และ 40,001-50,000 บาทต่อเดือน จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 ตามลำดับ

6. อาชีพ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริษัทเอกชน จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 78.0 รองลงมา มีอาชีพรับราชการ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2 อาชีพพนักงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 และอาชีพอื่น ๆ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 ตามลำดับ

#### 4.2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบรับใช้ และภาวะผู้นำ 5 ระดับ โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงผลดังตาราง 4.2-4.6

**ตาราง 4.2** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	3.57	0.86	มาก
2. ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	3.62	0.65	มาก
3. ภาวะผู้นำแบบรับใช้	3.21	0.87	ปานกลาง
4. ภาวะผู้นำ 5 ระดับ	3.56	0.87	มาก
รวม	<b>3.49</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.2 พบว่า หัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.65) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 0.86) และภาวะผู้นำ 5 ระดับ ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.87) ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ภาวะผู้นำแบบรับใช้ ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 0.87)

**ตาราง 4.3** แสดงจำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ระดับความคิดเห็น (จำนวนและร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย			
1. หัวหน้างานทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงาน	39	147	77	43	17	3.46	1.04	มาก
2. หัวหน้างานกระตุ้นให้พนักงานหาแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ๆ	12.1	45.5	23.8	13.3	5.3	3.61	1.02	มาก

**ตาราง 4.3** แสดงจำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ระดับความคิดเห็น (จำนวนและร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ			
3. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าพบและปรึกษา	128	138	35	13	9	4.12	0.95	มาก
4. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น	107	153	30	22	11	4.00	1.00	มาก
5. หัวหน้างานสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับพนักงาน	36	116	93	52	26	3.26	1.11	ปานกลาง
6. หัวหน้างานทำให้พนักงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร	39	129	90	38	27	3.36	1.10	ปานกลาง
7. หัวหน้างานสามารถทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นต่อความฝันในอนาคตของเขา	31	102	105	49	36	3.13	1.13	ปานกลาง
8. หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	56	118	80	43	26	3.42	1.16	มาก
9. หัวหน้างานมีความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าทีมกำลังมุ่งไปในทิศทางใด	57	133	76	44	13	3.55	1.06	มาก
10. หัวหน้างานคำนึงถึงศีลธรรมและจริยธรรมในการดำเนินงาน	89	135	54	29	16	3.78	1.10	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.57</b>	<b>0.86</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.3 พบว่า หัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 7 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าพบและปรึกษา ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.95) รองลงมา คือ หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 1.00) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่อยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 1.16) ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่อยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 3 ข้อ



ได้แก่ หัวหน้างานทำให้พนักงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 1.10) หัวหน้างานสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับพนักงาน ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 1.11) และหัวหน้างานสามารถทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นต่อความฝันในอนาคตของเขา ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D. = 1.13) ตามลำดับ

**ตาราง 4.4** แสดงจำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	ระดับความคิดเห็น (จำนวนและร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ			
1. หัวหน้างานแจ้งให้พนักงานทราบเมื่อพนักงานทำงานไม่ดี	50 15.5	191 59.1	59 18.3	20 6.2	3 0.9	3.82	0.78	มาก
2. หัวหน้างานแสดงความไม่สบายใจเมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้	45 13.8	141 43.7	102 31.6	27 8.4	8 2.5	3.58	0.92	มาก
3. หัวหน้างานให้อิสระในการทำงาน	113 35.1	140 43.3	35 10.8	24 7.4	11 3.4	3.99	1.03	มาก
4. หัวหน้างานจะตำหนิพนักงานเมื่อทำงานได้ไม่ตามเป้าหมายที่กำหนด	40 12.4	140 43.3	80 24.8	55 17.0	8 2.5	3.46	0.99	มาก
5. หัวหน้างานเน้นผลลัพธ์การทำงานมากกว่ากระบวนการทำงาน	78 24.1	116 36.0	76 23.5	42 13.0	11 3.4	3.64	1.09	มาก
6. หัวหน้างานให้การตอบกลับในแง่บวกเสมอเมื่อพนักงานทำงานได้ดี	78 24.1	143 44.4	66 20.4	21 6.5	15 4.6	3.77	1.04	มาก
7. หัวหน้างานแสดงการรับรู้อย่างชัดเจนเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม	76 23.5	137 42.5	78 24.1	22 6.8	10 3.1	3.76	0.99	มาก
8. หัวหน้างานชมเชยพนักงานเมื่อพนักงานทำงานได้ดีกว่ามาตรฐาน	74 22.9	133 41.2	79 24.5	26 8.0	11 3.4	3.72	1.01	มาก

**ตาราง 4.4** แสดงจำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	ระดับความคิดเห็น (จำนวนและร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ			
9. หัวหน้างานแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบเมื่อพนักงานทำงานได้อย่างโดดเด่น	48	109	117	27	22	3.41	1.06	มาก
10. ถ้าพนักงานทำงานได้ดีหัวหน้างานจะให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน	30	73	133	57	30	3.05	1.07	ปานกลาง
<b>รวม</b>						<b>3.62</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.4 พบว่า หัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้างานมีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อ ถ้าพนักงานทำงานได้ดีหัวหน้างานจะให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน ที่มีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.05$ , S.D. = 1.07) โดยพบว่าภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนที่อยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้างานให้อิสระในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 1.03) รองลงมา คือ หัวหน้างานแจ้งให้พนักงานทราบเมื่อพนักงานทำงานไม่ดี ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.78) และภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนที่อยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้างานแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบเมื่อพนักงานทำงานได้อย่างโดดเด่น ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 1.06) ตามลำดับ

ตาราง 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำแบบรับใช้ของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ภาวะผู้นำแบบรับใช้	ระดับความคิดเห็น (จำนวนและร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. หัวหน้างานเห็นแก่ประโยชน์ของพนักงานมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	19	79	140	58	27	3.02	1.00	ปานกลาง
2. หัวหน้างานทำทุกสิ่งที่สามารถทำได้เพื่อให้บริการแก่พนักงาน	23	81	122	70	27	3.01	1.04	ปานกลาง
3. เมื่อพนักงานมีปัญหาส่วนตัว หัวหน้างานจะเป็นที่พึ่งของพนักงาน	30	89	112	53	39	3.06	1.14	ปานกลาง
4. หัวหน้างานตระหนักรู้ถึงสถานการณ์การทำงานรอบตัว	42	140	78	46	17	3.45	1.05	มาก
5. หัวหน้างานใช้เหตุผลที่น่าสนใจ จูงใจให้พนักงานทำงาน	35	134	84	44	26	3.33	1.10	ปานกลาง
6. หัวหน้างานสามารถช่วยพนักงานได้เมื่อพนักงานมีสภาวะจิตใจที่ไม่ดี	35	103	91	56	38	3.13	1.18	ปานกลาง
7. หัวหน้างานเชื่อว่าองค์กรต้องมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีต่อสังคม	79	154	54	123	13	3.81	1.01	มาก
8. หัวหน้างานยอมสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน	23	79	131	49	41	2.98	1.09	ปานกลาง
9. หัวหน้างานทำสิ่งที่เกินหน้าที่ของเขาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน	20	77	117	68	41	2.90	1.09	ปานกลาง
10. หัวหน้างานเตรียมองค์กรให้พร้อมที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีในอนาคตได้	43	128	88	35	29	3.37	1.12	ปานกลาง
<b>รวม</b>						<b>3.21</b>	<b>0.87</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 4.5 พบว่า หัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำแบบรับใช้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบรับใช้ที่อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ หัวหน้างานเชื่อว่าองค์กรต้องมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีต่อสังคม ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 1.01) และหัวหน้างานตระหนักรู้ถึงสถานการณ์การทำงานรอบตัว ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 1.05) ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำแบบรับใช้ที่อยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 8 ข้อ โดยภาวะผู้นำแบบรับใช้ที่อยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้างานเตรียมองค์กรให้พร้อมที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีในอนาคตได้ ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 1.12) รองลงมา คือ หัวหน้างานใช้เหตุผลที่น่าสนใจจูงใจให้พนักงานทำงาน ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 1.10) และภาวะผู้นำแบบรับใช้ที่อยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้างานทำสิ่งที่เกินหน้าที่ของเขาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน ( $\bar{X} = 2.90$ , S.D. = 1.09) ตามลำดับ

**ตาราง 4.6** แสดงจำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ 5 ระดับของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ภาวะผู้นำ 5 ระดับ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนและร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. หัวหน้างานมีความจริงใจ	70 21.6	120 37.2	95 29.4	22 6.8	16 5.0	3.64	1.05	มาก
2. หัวหน้างานอ่อนน้อมถ่อมตน	58 18.9	134 41.5	69 21.4	41 12.7	21 6.5	3.52	1.12	มาก
3. หัวหน้างานเป็นผู้ที่ทำงานเป็นทีม	75 23.3	117 36.2	74 22.9	36 11.1	21 6.5	3.59	1.15	มาก
4. หัวหน้างานมีทัศนคติของผู้ให้บริการ/รับใช้	53 16.4	123 38.1	91 28.2	35 10.8	21 6.5	3.47	1.09	มาก
5. หัวหน้างานไม่ย่อท้อไม่ย่อถอย	36 11.1	90 27.9	115 35.6	49 15.2	33 10.2	3.15	1.13	ปานกลาง
6. หัวหน้างานมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหา	73 22.6	155 48.0	53 16.4	25 7.7	17 5.3	3.75	1.06	มาก

**ตาราง 4.6** แสดงจำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ 5 ระดับของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร(ต่อ)

ภาวะผู้นำ 5 ระดับ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนและร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
7. หัวหน้างานอุทิศตนให้กับองค์กร	61	139	81	25	17	3.63	1.04	มาก
	18.9	43.0	25.1	7.7	5.3			
8. หัวหน้างานเป็นผู้เร่งให้เกิดการบรรลุผล	65	158	61	26	13	3.73	1.00	มาก
	20.2	48.9	18.9	8.0	4.0			
9. หัวหน้างานมีจรรยาบรรณในการทำงานที่แข็งแกร่ง	66	130	83	28	16	3.63	1.06	มาก
	20.4	40.2	25.7	8.7	5.0			
10. หัวหน้างานสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง	51	144	73	35	20	3.53	1.08	มาก
	15.8	44.6	22.6	10.8	6.2			
<b>รวม</b>						<b>3.56</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.6 พบว่า หัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำ 5 ระดับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้างานมีภาวะผู้นำ 5 ระดับ อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อหัวหน้างานไม่ยอมเด่นอยากดัง ที่มีภาวะผู้นำ 5 ระดับ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 1.13) โดยพบว่าภาวะผู้นำ 5 ระดับ ที่อยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้างานมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 1.06) รองลงมา คือ หัวหน้างานเป็นผู้เร่งให้เกิดการบรรลุผล ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 1.00) และภาวะผู้นำ 5 ระดับ ที่อยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้างานมีทัศนคติของผู้ให้บริการ/รับใช้ ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 1.09) ตามลำดับ

#### 4.3 การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen Y

การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงผลดังตาราง 4.7-4.10



**ตาราง 4.7** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความผูกพัน
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	3.50	0.78	มาก
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่	2.92	0.66	ปานกลาง
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	2.87	0.78	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.09</b>	<b>0.60</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 4.7 พบว่า พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.09$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่ในระดับมาก คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.78) ส่วนความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่ ( $\bar{X} = 2.92$ , S.D. = 0.66) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $\bar{X} = 2.87$ , S.D. = 0.78) ตามลำดับ

**ตาราง 4.8** แสดงจำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ความผูกพันด้านจิตใจ	ระดับความคิดเห็น (จำนวนและร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความผูกพัน
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. การรู้สึกอยากทำงานกับองค์กรตลอดไป	21	96	128	53	25	3.11	1.01	ปานกลาง
2. การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	34	176	72	31	10	3.60	0.91	มาก
3. การรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรเปรียบเสมือนปัญหาของตนเอง	27	140	92	46	18	3.35	1.01	ปานกลาง
4. การรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร	57	165	76	15	10	3.76	0.91	มาก
5. การรู้สึกมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กร	45	172	76	18	12	3.68	0.91	มาก
<b>รวม</b>	<b>13.9</b>	<b>53.3</b>	<b>23.5</b>	<b>5.6</b>	<b>3.7</b>	<b>3.50</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.8 พบว่า พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจที่อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ การรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.91) การรู้สึกมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.91) และการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.91) ตามลำดับ ส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรเปรียบเสมือนปัญหาของตนเอง ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 1.01) และการรู้สึกอยากทำงานกับองค์กรตลอดไป ( $\bar{X} = 3.11$ , S.D. = 1.01) ตามลำดับ

**ตาราง 4.9** แสดงจำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ความผูกพันด้านการคงอยู่	ระดับความคิดเห็น (จำนวนและร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความผูกพัน
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. หากลาออกจากองค์กร ตนเองจะ ได้รับผลกระทบอย่างมาก	22 6.8	73 22.6	109 33.7	79 24.5	40 12.4	2.87	1.11	ปานกลาง
2. ความต้องการทำงานในองค์กร ต่อไปเพราะเป็นความจำเป็นในชีวิต	36 11.0	111 34.4	70 21.7	79 24.5	27 8.4	3.15	1.16	ปานกลาง
*3. การรู้สึกว่ามีความเสี่ยงไม่มากใน การหางานใหม่	11 3.4	21 6.5	108 33.4	131 40.6	52 16.1	2.41	0.95	น้อย
*4. ตนเองไม่สามารถลาออกได้โดย ที่ไม่ต้องกังวลถึงความสำเร็จของงาน	38 11.8	71 22.0	111 34.4	77 23.8	26 8.0	3.06	1.12	ปานกลาง
*5. การมีความปรารถนาที่จะคงอยู่ กับองค์กรต่อไป	44 13.7	67 20.7	118 36.5	72 22.3	22 6.8	3.12	1.11	ปานกลาง
<b>รวม</b>						<b>2.92</b>	<b>0.66</b>	<b>ปานกลาง</b>

\*เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับคำถามและสเกลให้เป็นเชิงบวกเรียบร้อยแล้ว

จากตาราง 4.9 พบว่า พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.92$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ที่อยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 4

ข้อ ได้แก่ ความต้องการทำงานในองค์กรต่อไปเพราะเป็นความจำเป็นในชีวิต ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 1.16) การมีความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป ( $\bar{X} = 3.12$ , S.D. = 1.11) ตนเองไม่สามารถลาออกได้โดยที่ไม่ต้องกังวลถึงความสำเร็จของงาน ( $\bar{X} = 3.06$ , S.D. = 1.12) และหากลาออกจากองค์กร ตนเองจะได้รับผลกระทบอย่างมาก ( $\bar{X} = 2.87$ , S.D. = 1.11) ตามลำดับ ส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ที่อยู่ในระดับน้อย คือ การรู้สึกว่ามีตัวเลือกไม่มากในการหางานใหม่ ( $\bar{X} = 2.41$ , S.D. = 0.95)

**ตาราง 4.10** แสดงจำนวนและร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	ระดับความคิดเห็น (จำนวนและร้อยละ)					$\bar{X}$	S.D.	ระดับความผูกพัน
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
*1. การรู้สึกว่ามีพันธะผูกพันกับองค์กร	47	89	91	73	23	3.20	1.16	ปานกลาง
2. การรู้สึกไม่ถูกต้องที่จะออกจากองค์กรแม้ว่าจะได้รับประโยชน์ (เช่น ข้อเสนอที่ดีกว่า) ก็ตาม	11	73	110	93	36	2.78	1.03	ปานกลาง
3. การรู้สึกผิดถ้าจะลาออกจากองค์กร	7	74	78	106	58	2.59	1.09	น้อย
4. การรู้สึกว่าองค์กรมีปัญญกับตนเองอย่างมาก	11	87	79	99	47	2.74	1.11	ปานกลาง
5. การไม่ลาออกจากองค์กรเพราะรู้สึกผูกพันกับคนในองค์กร	24	98	94	75	32	3.02	1.11	ปานกลาง
<b>รวม</b>						<b>2.87</b>	<b>0.78</b>	<b>ปานกลาง</b>

\*เป็นคำถามเชิงลบซึ่งผู้วิจัยได้ปรับคำถามและสเกลให้เป็นเชิงบวกเรียบร้อยแล้ว

จากตาราง 4.10 พบว่า พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.87$ , S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานที่อยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ การรู้สึกว่ามีพันธะผูกพันกับองค์กร ( $\bar{X} = 3.20$ , S.D. = 1.16) การไม่ลาออกจาก

องค์กรเพราะรู้สึกผูกพันกับคนในองค์กร ( $\bar{X} = 3.02$ , S.D. = 1.11) การรู้สึกไม่ถูกต้องที่จะออกจากองค์กรแม้ว่าจะได้รับประโยชน์ (เช่น ข้อเสนอที่ดีกว่า) ก็ตาม ( $\bar{X} = 2.78$ , S.D. = 1.03) และการรู้สึกว่าองค์กรมีบุญคุณกับตนเองอย่างมาก ( $\bar{X} = 2.74$ , S.D. = 1.11) ตามลำดับ ส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานที่อยู่ในระดับน้อย คือ การรู้สึกผิดถ้าจะลาออกจากองค์กร ( $\bar{X} = 2.59$ , S.D. = 1.09)

#### 4.4 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) แสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### กลุ่มที่ 1 (ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความผูกพันต่อองค์กรด้านต่างๆ)

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

**ตาราง 4.11** แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

	ความผูกพันด้านจิตใจ		ความผูกพันด้านการคงอยู่		ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	
	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	.484**	.000	.223**	.000	.354**	.000

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 4.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้ง 3 ข้อ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความผูกพันด้านจิตใจ ( $r = .484$ ) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $r = .354$ ) ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำกับความผูกพันด้านการคงอยู่ ( $r = .223$ )

### กลุ่มที่ 2 (ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรด้านต่างๆ)

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

**ตาราง 4.12** แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

	ความผูกพันด้านจิตใจ		ความผูกพันด้านการคงอยู่		ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	
	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.
ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	.456**	.000	.093	.097	.254**	.000

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 4.12 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเพียงแค่สองด้านเท่านั้นคือ ด้านจิตใจสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ( $r = .456$ ) และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ( $r = .254$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามที่สมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้



### กลุ่มที่ 3 (ภาวะผู้นำแบบรับใช้กับความผูกพันต่อองค์กรด้านต่างๆ)

สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 9 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

**ตาราง 4.13** แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้กับความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 3 ด้านของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

	ความผูกพันด้านจิตใจ		ความผูกพันด้านการคงอยู่		ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	
	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.
ภาวะผู้นำแบบรับใช้	.429**	.000	.167**	.003	.370**	.000

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 4.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจ ( $r = .429$ ) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $r = .370$ ) ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ( $r = .167$ )

#### กลุ่มที่ 4 (ภาวะผู้นำ 5 ระดับกับความผูกพันต่อองค์กรด้านต่างๆ)

สมมติฐานที่ 10 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 5 ระดับ (5 Level leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 11 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 5 ระดับ (5 Level leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 12 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 5 ระดับ (5 Level leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ตาราง 4.14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 5 ระดับ กับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

	ความผูกพันด้านจิตใจ		ความผูกพันด้านการคงอยู่		ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	
	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.
ภาวะผู้นำ 5 ระดับ	.400**	.000	.178**	.001	.291**	.000

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 4.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 5 ระดับ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ( $r = .400$ ) และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $r = .291$ ) และความผูกพันด้านการคงอยู่ ( $r = .178$ ) ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบรับใช้ และภาวะผู้นำ 5 ระดับที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน คือ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่และด้านบรรทัดฐานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
4. เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร รวมถึงกลยุทธ์ในการดึงดูดและรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่กับองค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงาน Gen-Y ที่เกิดตั้งแต่ปี 2521-2540 หรือช่วงอายุ 20-39 ปี ในปี 2560 ของหลากหลายประเภทองค์กร หลากหลายกลุ่มธุรกิจ และมีความหลากหลายของบริษัทที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling)

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

**5.1.1 ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร**

ตาราง 5.1 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	3.57	0.86	มาก
2. ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	3.62	0.65	มาก
3. ภาวะผู้นำแบบรับใช้	3.21	0.87	ปานกลาง
4. ภาวะผู้นำ 5 ระดับ	3.56	0.87	มาก
รวม	3.49	0.74	มาก

จากตารางพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นเฉลี่ยเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนสูงที่สุด(3.62) อีกทั้งหากพิจารณาค่า S.D. ร่วมด้วยแล้ว ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยที่สุด(0.65) ซึ่งทำให้สรุปได้ว่าระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีลักษณะเป็นภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมากที่สุด

#### 5.1.2 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ตาราง 5.2 แสดงระดับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความผูกพัน
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	3.50	0.78	มาก
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่	2.92	0.66	ปานกลาง
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	2.87	0.78	ปานกลาง
รวม	3.09	0.60	ปานกลาง

จากตาราง พนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.09$ , S.D. = 0.60)

### 5.1.3 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ตาราง 5.3 แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

	ความผูกพัน ด้านจิตใจ		ความผูกพัน ด้านการคงอยู่		ความผูกพัน ด้านบรรทัดฐาน	
	r	Sig.	r	Sig.	r	Sig.
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	.484**	.000	.223**	.000	.354**	.000
ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	.456**	.000	.093	.097	.254**	.000
ภาวะผู้นำแบบรับใช้	.429**	.000	.167**	.003	.370**	.000
ภาวะผู้นำ 5 ระดับ	.400**	.000	.178**	.001	.291**	.000

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางด้านบนสามารถสรุปทิศทางและระดับความสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 5.4 แสดงการสรุปทิศทางและระดับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความ  
ผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยภาวะผู้นำ	ทิศทางและระดับความสัมพันธ์		
	ความผูกพัน ด้านจิตใจ	ความผูกพัน ด้านการคงอยู่	ความผูกพัน ด้านบรรทัดฐาน
ภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูป	สัมพันธ์ทางบวก (ปานกลาง)	สัมพันธ์ทางบวก (ต่ำ)	สัมพันธ์ทางบวก (ปานกลาง)
ภาวะผู้นำ เชิงแลกเปลี่ยน	สัมพันธ์ทางบวก (ปานกลาง)	ไม่มีความสัมพันธ์กัน	สัมพันธ์ทางบวก (ต่ำ)
ภาวะผู้นำ แบบรับใช้	สัมพันธ์ทางบวก (ปานกลาง)	สัมพันธ์ทางบวก (ต่ำ)	สัมพันธ์ทางบวก (ปานกลาง)
ภาวะผู้นำ 5 ระดับ	สัมพันธ์ทางบวก (ปานกลาง)	สัมพันธ์ทางบวก (ต่ำ)	สัมพันธ์ทางบวก (ต่ำ)



## 5.2 อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร รวมถึงกลยุทธ์ในการดึงดูดและรักษาพนักงานกลุ่ม Gen-Y ให้คงอยู่กับองค์กร จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง

อภิปรายผลได้ว่า หากผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่เพิ่มมากขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องมาจากการมีความสัมพันธ์เชิงบวกจะแปลผลไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chun-Fang Chiang and Yi-Ying Wang (2012) และ May-Chiun Lo and T. Ramayah (2009) ที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงาน (Continuous Commitment) ด้านจิตใจ (Affective Commitment) และด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Muneke Wiza and Ngirande Hlanganipai (2014) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective commitment) และด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuous commitment) แต่แตกต่างกันในผลทางด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment)

หากพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะพบว่า ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความผูกพันต่อองค์กรด้านด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐาน นั้นอยู่ระดับปานกลาง แต่ด้านการคงอยู่นั้นอยู่ระดับต่ำ วิเคราะห์ได้ว่า ถึงแม้หัวหน้างานของพนักงาน Gen-Y จะมีลักษณะเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป กระตุ้นเร้าให้ผู้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน โดยการใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล กระตุ้นให้ใช้ความคิดและเหตุผลในการแก้ไขปัญหาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นอย่างสูงสุดเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ ก่อให้เกิดบรรยากาศดีที่ถ้อยอาศัยกัน มีความร่วมมือกัน และมีความสามัคคีอันดีในองค์กร ซึ่งเป็นบ่อเกิดนำไปสู่ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด ก็จะส่งผลให้พนักงาน Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ หรือ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและด้านบรรทัดฐาน หรือ รู้สึกว่างานนั้นเป็น

หน้าที่ที่จะต้องทำต่อไป ในระดับปานกลาง แต่จะมีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ในระดับต่ำ หรือ รู้สึกว่าไม่ได้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายการที่จะต้องออกจากองค์กรที่สูงนัก

5.2.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ( Transactional leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครด้านจิตใจระดับปานกลางและด้านบรรทัดฐานระดับต่ำ แต่ไม่สัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่

อภิปรายผลได้ว่า หากผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนที่เพิ่มมากขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านบรรทัดฐาน เนื่องมาจากการมีความสัมพันธ์เชิงบวกจะแปลผลไปในทิศทางเดียวกัน แต่จะไม่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ วิเคราะห์ได้ว่า ถึงแม้หัวหน้างานของพนักงาน Gen-Y จะมีลักษณะเป็นผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน ก็จะส่งผลให้พนักงาน Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ หรือ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในระดับปานกลาง ด้านบรรทัดฐาน หรือ รู้สึกว่างานนั้นเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำต่อไปในระดับต่ำ แต่จะไม่ส่งผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ หรือ รู้สึกว่าไม่ได้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายการที่จะต้องออกจากองค์กรที่สูงนัก ไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Chun-Fang Chiang and Yi-Ying Wang (2012) และ May-Chiun Lo and T. Ramayah(2009) ได้ชี้ไปในทางเดียวกันว่า ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งในแง่ของ ด้านจิตใจ (Affective Commitment) และด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) แต่จะสอดคล้องในด้านการคงอยู่ของพนักงาน(Continuous Commitment) เท่านั้น และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Munyeka Wiza and Ngirande Hlanganipai (2014) ซึ่งให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานเท่านั้น ส่วนด้าน ความรู้สึกและการคงอยู่กับองค์กรไม่มีความสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องในด้านการคงอยู่กับองค์กรเท่านั้น

5.2.3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครโดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง

อภิปรายผลได้ว่า หากผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ที่เพิ่มมากขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน เนื่องมาจากการมีความสัมพันธ์เชิงบวกจะแปลผลไปในทิศทางเดียวกัน อาจกล่าวได้ว่า ลักษณะของภาวะผู้นำแบบรับใช้ในการเข้าใจผู้อื่นและรับใช้ผู้อื่นถือเป็นคุณลักษณะที่เป็นที่ต้องการของพนักงาน Generation Y ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ และ หากพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของความสัมพันธ์ต่อองค์กรแล้วจะพบว่า ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบรับใช้กับความผูกพันต่อองค์กรด้านด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐาน

นั้นอยู่ระดับปานกลาง แต่ด้านการคงอยู่นั้นอยู่ระดับต่ำ วิเคราะห์ได้ว่า ถึงแม้หัวหน้างานของพนักงาน Gen-Y จะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบรับใช้ ก็จะส่งผลให้พนักงาน Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ หรือ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและด้านบรรทัดฐาน หรือ รู้สึกว่างานนั้นเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำต่อไป ในระดับปานกลาง แต่จะมีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ในระดับต่ำ หรือ รู้สึกว่าไม่ได้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายการที่จะต้องออกจากองค์กรที่สูงนัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chee Kiong Piong (2016) ที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบรับใช้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความช่วยเหลือขององค์กรซึ่งส่งผลต่อความคิดของพนักงานด้านการได้รับความช่วยเหลือทำให้พนักงานมีอัตราการลาออกน้อยลง จึงส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบรับใช้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective commitment) ส่งผลให้อัตราการลาออกน้อยลงในที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม แต่งานวิจัยของ Chee Kiong Piong ชี้ว่าภาวะผู้นำแบบรับใช้ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Continuous commitment) และด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ส่งผลให้ไม่มีความสัมพันธ์ต่ออัตราการลาออกของพนักงานที่ลดลง จึงไม่สอดคล้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ที่ชี้ว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวก

5.2.4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 5 ระดับ (5 Level leadership) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านของพนักงานกลุ่ม Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครจากการศึกษาโดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง

อภิปรายผลได้ว่า หากผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ที่เพิ่มมากขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องมาจากการมีความสัมพันธ์เชิงบวกจะแปลผลไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากงานวิจัยไทยและต่างประเทศที่เปรียบเทียบภาวะผู้นำ 5 ระดับกับความผูกพันต่อองค์กร โดยแยกปัจจัยด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน ยังไม่มีงานวิจัยก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยจึงเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ใกล้เคียงที่สุดแล้วจะพบว่า ผลที่ได้ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Nitthan Pipitvej ได้ศึกษา “Leadership and work engagement of generation Y employees in Thailand” พบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันในงานของพนักงาน Generation Y ในประเทศไทยโดยลักษณะของภาวะผู้นำ 5 ระดับ ด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) และความ เป็นมืออาชีพ (Professional will) ไม่มีผลต่อผูกพันในงานของพนักงาน Generation Y หากพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของความสัมพันธ์ต่อองค์กรแล้วจะพบว่า ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ 5 ระดับกับความผูกพันต่อองค์กรด้านด้านจิตใจอยู่ระดับปานกลาง แต่ด้านการคงอยู่และด้านบรรทัดฐานนั้นอยู่ระดับต่ำ วิเคราะห์ได้ว่า ถึงแม้หัวหน้างานของพนักงาน Gen-Y จะมีลักษณะเป็นผู้นำ 5 ระดับ ก็จะส่งผลให้พนักงาน Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ หรือ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในระดับปานกลาง แต่จะมีผลต่อความผูกพันด้าน

บรรทัดฐาน หรือ รู้สึกว่างานนั้นเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำต่อไป และด้านการคงอยู่ในระดับต่ำ หรือ รู้สึกว่าไม่ได้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายการที่จะต้องออกจากองค์กรที่สูงนัก

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

หากพิจารณาทิศทางและค่าระดับความสัมพันธ์แต่ละรูปแบบภาวะผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้านและเรียงลำดับระดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อยจะพบว่า

ลำดับที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจมากที่สุด (.484)

ลำดับที่ 2 ภาวะผู้นำแบบรับใช้ระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานมากที่สุด (.370)

ลำดับที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่มากที่สุด (.223)

แต่อย่างไรก็ตามหากวิเคราะห์ภาพรวมของระดับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทั้ง 4 รูปแบบต่อความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้านจะพบว่า

ภาวะผู้นำทุกรูปแบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากที่สุด (สัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางทั้ง 4 ภาวะผู้นำ)

รองลงมาคือ ภาวะผู้นำทุกรูปแบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (สัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง 2 ภาวะผู้นำ คือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบรับใช้, สัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำ 2 ภาวะผู้นำ คือภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำ 5 ระดับ)

ท้ายสุดคือ ภาวะผู้นำ 3 รูปแบบ(ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป,ภาวะผู้นำแบบรับใช้,ภาวะผู้นำ 5 ระดับ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่

ดังนั้นจากผลการเรียงลำดับระดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อยและภาพรวมของระดับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทั้ง 4 รูปแบบต่อความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้าน ข้อเสนอแนะต่อองค์กรในการนำข้อมูลวิจัยนี้ไปใช้คือ เน้นประยุกต์ใช้ลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบรับใช้ โดยเน้นเรื่องความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมาเป็นอันดับแรก และด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่ตามลำดับ



### ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดคำตอบของพนักงาน Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครต่อลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจจะพบว่า

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าพบและปรึกษา ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.95) รองลงมาคือ หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 1.00) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 1.16)

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.91) รองลงมาคือ การรู้สึกมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.91) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การรู้สึกอยากทำงานกับองค์กรตลอดไป ( $\bar{X} = 3.11$ , S.D. = 1.01)

ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงให้หัวหน้างานแสดงพฤติกรรมนั้นอย่างต่อเนื่อง เช่น เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าพบและปรึกษา เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เพราะจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรและรู้สึกมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กร แต่อย่างไรก็ตามควรปรับปรุงและแก้ไขข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน องค์กรควรสำรวจหาสาเหตุของการที่หัวหน้างานไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน อาจเป็นการสำรวจโดยแบบสอบถาม หรือ สัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุดังกล่าว ซึ่งอาจมาจาก ความรู้ในงาน ทักษะการสื่อสาร หรือ การตัดสินใจแก้ปัญหา เป็นต้น เมื่อมีการสำรวจหาสาเหตุแล้ว องค์กรควรทำแผนพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ เช่น การ Coaching, Mentoring ทักษะการสื่อสาร ทักษะการมอบหมายและติดตามงาน เพื่อให้หัวหน้างานได้ฝึกทักษะและแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง เมื่อหัวหน้างานมีการพัฒนาทักษะแล้ว ควรเปิดพื้นที่และโอกาสให้หัวหน้างานและลูกน้องได้มีโอกาสแชร์ความรู้, ปัญหาในการทำงาน เพื่อให้หัวหน้างานได้แสดงความสามารถในการเป็นแบบอย่างที่ดีได้เต็มที่



### ภาวะผู้นำแบบรับใช้และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดคำตอบของพนักงาน Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครต่อลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานจะพบว่า

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หัวหน้างานเชื่อว่าองค์กรต้องมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีต่อสังคม ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 1.01) รองลงมาคือ หัวหน้างานตระหนักถึงสถานการณ์การทำงานรอบตัว ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 1.05) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้างานทำสิ่งที่เกินหน้าที่ของเขาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน ( $\bar{X} = 2.90$ , S.D. = 1.09)

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การรู้สึกว่ามีพันธะผูกพันกับองค์กร ( $\bar{X} = 3.20$ , S.D. = 1.16) รองลงมาคือ การไม่ลาออกจากองค์กรเพราะรู้สึกผูกพันกับคนในองค์กร ( $\bar{X} = 3.02$ , S.D. = 1.11) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การรู้สึกผิดถ้าจะลาออกจากองค์กร ( $\bar{X} = 2.59$ , S.D. = 1.09)

ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงให้หัวหน้างานแสดงพฤติกรรมนั้นอย่างต่อเนื่อง เช่น หัวหน้างานเชื่อว่าองค์กรต้องมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีต่อสังคม ตระหนักถึงสถานการณ์การทำงานรอบตัว เพราะจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีพันธะผูกพันกับองค์กรและไม่อยากลาออกจากองค์กรเพราะรู้สึกผูกพันกับคนในองค์กร แต่อย่างไรก็ตามควรปรับปรุงและแก้ไขข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้างานทำสิ่งที่เกินหน้าที่ของเขาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพราะอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์กรและไม่รู้สึกผิดหากลาออกจากองค์กร การทำสิ่งที่เกินหน้าที่ของตนเอง มีนัยยะถึง Gen-Y มีความคาดหวังให้หัวหน้างานที่นอกเหนือจากเป้าหมายเฉพาะในงาน กล่าวคือ คาดหวังให้หัวหน้ารับรู้ถึงความต้องการของตนและลงมือช่วยเหลือกับความคาดหวังนั้นๆ ถึงแม้จะไม่ใช่ว่าที่โดยตรงของพนักงาน ดังนั้นหัวหน้างานจึงควรมี “หัวใจการบริการ” ตามคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบรับใช้นอกเหนือจากด้านการบริหารเพียงอย่างเดียว หัวใจการบริการเช่น การรับฟัง การแสดงความเห็นอกเห็นใจ การเป็นที่ปรึกษา ร่วมคิดแก้ปัญหา การช่วยเหลือเยียวยา หรือ การพัฒนาคน เป็นต้น ซึ่งการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวจะเป็นการสร้างการตระหนักถึงบุญคุณหรือสิ่งที่หัวหน้าทุ่มเทให้กับพนักงานเพื่อสร้างความผูกพันด้านบรรทัดฐานของพนักงานให้มากขึ้นและให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

### ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดคำตอบของพนักงาน Gen-Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครต่อลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่จะพบว่า

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าพบและปรึกษา ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.95) รองลงมาคือ หัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 1.00) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 1.16)

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความต้องการทำงานในองค์กรต่อไปเพราะเป็นความจำเป็นในชีวิต ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 1.16) รองลงมาคือ การมีความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป ( $\bar{X} = 3.12$ , S.D. = 1.11) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การรู้สึกว่ามีตัวเลือกไม่มากในการหางานใหม่ ( $\bar{X} = 2.41$ , S.D. = 0.95)

จากข้อเสนอแนะในหัวข้อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจในเรื่องการพัฒนาหัวหน้างานให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน ในด้านความสัมพันธ์ต่อความผูกพันด้านการคงอยู่นั้น หัวหน้างานควรแสดงพฤติกรรมในการสร้างความตระหนักถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กรลงทุนไปหรือผลตอบแทนที่ให้แก่พนักงาน เช่น รายได้ สิทธิประโยชน์ รางวัลหรือเกียรติยศ เช่น การแสดงพฤติกรรมการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) อย่างยุติธรรม มีการประเมินและให้โอกาสในการเลื่อนขั้นแก่พนักงานที่มีความสามารถตามหรือเกินมาตรฐาน การให้โอกาสพนักงาน Gen-Y ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถที่ตนเองต้องการ ในแง่หนึ่งนั้นหัวหน้างานควรเป็นกระบอกเสียงที่สำคัญของพนักงานในการเสนอสวัสดิการต่างๆที่ Gen-Y ต้องการ เช่น การเสนอการออกแบบสวัสดิการที่เป็นแบบ Flexible Benefit เช่น Flexible time เวลาเข้าออกงาน เป็นต้น

## 5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. แบบสอบถามการวิจัยในหัวข้อเรื่องเพศ ผู้วิจัยได้ตัดการแปลผลในหัวข้อที่เลือก เพศอื่นๆ ออกไป เพื่อให้คำตอบมีความชัดเจนมากขึ้น
2. แบบสอบถามการวิจัยในหัวข้อเรื่องอายุ ผู้วิจัยได้ตัดการแปลผลในหัวข้อที่เลือกอื่นๆ ออกไป เพื่อให้คำตอบตรงกับขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง
3. แบบสอบถามการวิจัยในหัวข้อเรื่องอาชีพ ผู้วิจัยได้ตัดการแปลผลในหัวข้อที่เจ้าของธุรกิจและนักเรียน/นักศึกษาออกไป เพื่อให้คำตอบมีความชัดเจนมากขึ้น เพราะไม่สามารถตีความได้ชัดเจนว่าผู้ตอบมีสามารถระบุได้ถึงภาวะผู้นำของตนเองได้ในปัจจุบันหรือไม่

## 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1 การศึกษาครั้งนี้ไม่ได้จำแนกระดับตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งหากแยกระดับตำแหน่งงาน เช่น ระดับปฏิบัติการ ระดับบริหาร จะทำให้ได้ผลการวิจัยที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อใช้ในการวางแผนรักษาบุคลากรขององค์กรให้ยั่งยืนต่อไป
- 2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการตอบแบบสอบถามเท่านั้น ดังนั้นควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือ การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) เพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในหลายมิติ
- 3 ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มเติม เช่น ความมีชื่อเสียงขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ครอบคลุมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรให้มากยิ่งขึ้น
- 4 ควรศึกษาความผูกพันด้านอื่นๆ เช่น ความผูกพันในงาน ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานเพิ่มเติม เพื่อขยายมุมมองในการวิจัย
- 5 ควรศึกษาภาวะผู้นำแบบอื่นๆที่สามารถประยุกต์ใช้กับสังคมไทยได้ เช่น ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำในสังคมไทยได้มากขึ้น

## บรรณานุกรม

- กาญจนา สีลา. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). ระเบียบวิธีวิจัย. เชียงใหม่: โรงพิมพ์ครองช่าง.  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2549). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ชรรวมกลการพิมพ์.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2550). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ  
ธรรมรัตน์ อยู่พรต.(2556). เจเนอเรชันวายในองค์กร: การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธีระยุทธ เมฆประสาท. (2559). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย, วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ ฉบับพิเศษ มกราคม 2559 หน้า 81-96 สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.tci-thaijo.org/index.php/phdssj/article/view/67242>
- นภวรรณ คณานุกรักษ์. (2554). บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ วารสารวิชา การ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยปีที่ 31 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - มีนาคม 2554
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ใดกิน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด). วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปิยาพร ห่องแสง และณัฏญ์ กุลิสร์. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขา ธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร, วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 เมษายน-กันยายน 2554
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2008). ภาวะผู้นำ, สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.openbase.in.th/node/3066>



- พันทิวา สุพัฒนานภรณ์. (2556) ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัทไทยอกริฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน), วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พิพัฒน์ นนทรารณณ์. (2558). ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ LIFE MODEL (OPERATIONAL LEADERSHIP: LIFE MODEL), กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- แพรวดาว พงศาจารย์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ช่วงอายุเจนเนอเรชั่นวาย ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล
- ภักฐิษา เมืองขวัญใจ. (2559) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล
- มธุมนต์ แคนเทอร์เรนซ์. (2554 ). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพุทธวัฒนธรรม ABC, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัฐพล พุกเจริญ. (2558). ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชั่น (Baby Boomer, Gen-X และ Gen-Y) ของบริษัท XXX, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559) ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทาที่สนะร่วมสมัยปัจจุบัน, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์
- ศิริภัทร คุษฎีวิวัฒน์. (2555) ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ. (2557). Insight กลยุทธ์มัดใจผู้บริหาร โภค Gen-Y, ธนาคารไทยพาณิชย์. สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.tcijthai.com/news/2016/11/scoop/6527>
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม. (2559). รายงานสุขภาพคนไทย 2559, มหาวิทยาลัยมหิดล. สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.tcijthai.com/news/2016/11/scoop/6527>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2559). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน พ.ศ.2559, กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2560, จาก [http://service.nso.go.th/nso/nso\\_center/project/search/result\\_by\\_department-th.jsp](http://service.nso.go.th/nso/nso_center/project/search/result_by_department-th.jsp)



- อัมพล ชุสนุกและคณะ. (2553). อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีไอโอต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย, วิทยการวิจัยและวิทยาการปัญญา. ปีที่ 8 ฉบับที่ 1, เมษายน-กันยายน 2553 สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/RMCS/article/view/46697/38716#>
- เฮย์กรู๊ป. (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์). เผยผลสำรวจ บริษัทที่เป็นเลิศทางด้านความเป็นผู้นำ ปีที่ 8, สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=39671>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Chiang CF, Wang YY (2012) The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust. *J Hotel Business Management journal* สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2560, จาก <https://www.omicsgroup.org/journals/the-effects-of-transactional-and-transformational-leadership-on-organizational-commitment-in-hotels-the-mediating-effect-of-trust-2169-0286.1000103.pdf>
- Collins, J. (2001), *Good to great, Why some companies make the leap and others don't*, New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Greenleaf, R.K. (1970), *The Servant as Leader*, Indianapolis, IN: Greenleaf Center. <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/viewFile/2201/2187>
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", *Journal of Social Psychology* 10:271-301.
- Mann, A., & Harter, J. (2016, January 7). The Worldwide Employee Engagement Crisis, *BUSINESS JOURNAL*. สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2560, จาก [http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx?g\\_source=engagement&g\\_medium=search&g\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx?g_source=engagement&g_medium=search&g_campaign=tiles)
- May-Chiun Lo, T. Ramayah, Hii Wei Min. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry, *African Journal of Marketing Management* Vol. 1(6) pp. 133-139, September สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2560, จาก [http://www.academicjournals.org/article/article1379494935\\_Lo%20%20et%20al.pdf](http://www.academicjournals.org/article/article1379494935_Lo%20%20et%20al.pdf)

- Munyeka Wiza, Ngirande Hlanganipai. (2014). The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions, *Mediterranean Journal of Social Sciences* สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2560, จาก
- Nink, M., & Robison, J. (2016, December 20). The Damage Inflicted by Poor Managers, *BUSINESS JOURNAL* สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2560, จาก [http://www.gallup.com/businessjournal/200108/damage-inflicted-poor-managers.aspx?g\\_source=engagement&g\\_medium=search&g\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/businessjournal/200108/damage-inflicted-poor-managers.aspx?g_source=engagement&g_medium=search&g_campaign=tiles)
- Nitthan Pipitvej. (2014). Leadership and work engagement of generation Y employees in Thailand, M.M. thesis, Mahidol University
- Turner, J. R., & Muller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review, *Project Management Journal*.





คำชี้แจง : ให้ท่านนึกถึงหัวหน้างานโดยตรงของท่านและโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( )  
หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

โปรดระบุว่าท่านเห็นด้วยกับ ประโยคต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1.หัวหน้าของท่านทำให้ท่านมี ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆในการ ทำงาน					
2.หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ท่าน หาแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ๆ					
3.หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ ท่านได้เข้าพบและปรึกษา					
4.หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ ท่านแสดงความคิดเห็น					
5.หัวหน้าของท่านสร้างแรง บันดาลใจในการทำงานให้กับ ท่าน					
6.หัวหน้าของท่านทำให้ท่าน ตระหนักถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร					
7.หัวหน้าของท่านสามารถทำให้ พนักงานมีความมุ่งมั่นต่อความ ฝันในอนาคตของเขา					
8.หัวหน้าของท่านเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการทำงาน					
9.หัวหน้าของท่านมีความเข้าใจ อย่างชัดเจนว่าทีมกำลังมุ่งไปใน ทิศทางใด					
10.หัวหน้าของท่านคำนึงถึงศีลธรรม และจริยธรรมในการดำเนินงาน					

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership)

โปรดระบุว่าท่านเห็นด้วยกับ ประโยคต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1.หัวหน้าของท่านแจ้งให้ท่าน ทราบเมื่อท่านทำงานไม่ดี					
2.หัวหน้าของท่านแสดงความไม่ สบายใจเมื่อผลการปฏิบัติงานของ ท่านต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้					
3.หัวหน้าของท่านให้อิสระในการ ทำงาน					
4.หัวหน้าของท่านจะตำหนิท่าน เมื่อทำงานได้ไม่ตามเป้าหมายที่ กำหนด					
5.หัวหน้าของท่านเน้นผลลัพธ์ การทำงานมากกว่ากระบวนการ ทำงาน					
6.หัวหน้าของท่านให้การตอบ กลับในแง่บวกเสมอเมื่อท่าน ทำงานได้ดี					
7.หัวหน้าของท่านแสดงการรับรู้ อย่างชัดเจนเมื่อท่านมีผลการ ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม					
8.หัวหน้าของท่านชมเชยท่านเมื่อ ท่านทำงานได้ดีกว่ามาตรฐาน					
9.หัวหน้าของท่านแจ้งให้ ผู้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบเมื่อ ท่านทำงานได้อย่างโดดเด่น					
10.ถ้าท่านทำงานได้ดีหัวหน้าของ ท่านจะให้รางวัลตอบแทนท่าน					



ส่วนที่ 3.ภาวะผู้นำแบบรับใช้(Servant Leadership)

โปรดระบุว่าท่านเห็นด้วยกับ ประโยคต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1.หัวหน้าของท่านเห็นแก่ประโยชน์ของท่านมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
2.หัวหน้าของท่านทำทุกสิ่งที่สามารถทำได้เพื่อให้บริการแก่ท่าน					
3.เมื่อท่านมีปัญหาส่วนตัวหัวหน้าของท่านจะเป็นที่พึ่งของท่าน					
4.หัวหน้าของท่านตระหนักรู้ถึงสถานการณ์การทำงานรอบตัว					
5.หัวหน้าของท่านใช้เหตุผลที่น่าสนใจให้ท่านทำงาน					
6.หัวหน้าของท่านสามารถช่วยท่านได้เมื่อท่านมีสภาวะจิตใจที่ไม่ดี					
7.หัวหน้าของท่านเชื่อว่าองค์กรต้องมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีต่อสังคม					
8.หัวหน้าของท่านยอมสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อตอบสนองความต้องการของท่าน					
9.หัวหน้าของท่านทำสิ่งที่เกินหน้าที่ของเขาเพื่อตอบสนองความต้องการของท่าน					
10.หัวหน้าของท่านเตรียมองค์กรให้พร้อมที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีในอนาคตได้					

ส่วนที่ 4 ภาวะผู้นำ 5 ระดับ ( 5 Level Leadership)

โปรดระบุว่าท่านเห็นด้วยกับ ประโยคต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1.หัวหน้าของท่านมีความจริงใจ					
2.หัวหน้าของท่านอ่อนน้อมถ่อม ตน					
3.หัวหน้าของท่านเป็นผู้ที่ทำงาน เป็นทีม					
4.หัวหน้าของท่านมีทัศนคติของผู้ ให้บริการ/รับใช้					
5.หัวหน้าของท่านไม่ยกเด่น อยากดัง					
6.หัวหน้าของท่านมีความมุ่งมั่นที่ จะแก้ปัญหา					
7.หัวหน้าของท่านอุทิศตนให้กับ องค์กร					
8.หัวหน้าของท่านเป็นผู้เร่งให้เกิด การบรรลุผล					
9.หัวหน้าของท่านมีจรรยาบรรณ ในการทำงานที่แข็งแกร่ง					
10.หัวหน้าของท่านสร้างแรงจูงใจ ให้ตนเอง					

ส่วนที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กร

โปรดระบุว่าท่านเห็นด้วยกับ ประโยคต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ท่านรู้สึกอยากทำงานกับองค์กร นี้ตลอดไป					
2. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร					
3. ท่านรู้สึกว่าปัญหาขององค์กร เปรียบเสมือนปัญหาของตนเอง					
4. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานใน องค์กรนี้					
5. ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมพัฒนา องค์กร					
6. หากลาออกจากองค์กร ท่านจะ ได้รับผลกระทบอย่างมาก					
7. ท่านต้องการทำงานในองค์กรนี้ ต่อไปเพราะเป็นความจำเป็นใน ชีวิต					
8. ท่านรู้สึกว่ามีความเครียดมากในการ ทำงานใหม่					
9. ท่านสามารถลาออกได้โดยที่ไม่ ต้องกังวลถึงความสำเร็จของงาน นั้น					
10. ท่านปรารถนาที่จะลาออกจาก องค์กรนี้					
11. ท่านรู้สึกว่าไม่มีพันธะผูกพัน ใดๆกับองค์กร					
12. ท่านรู้สึกไม่ถูกต้องที่จะออกจาก องค์กรแม้ว่าจะได้รับประโยชน์(เช่น ข้อเสนอที่ดีกว่า) ก็ตาม					

13.ท่านรู้สึกผิดถ้าจะลาออกจาก องค์กร					
14.ท่านรู้สึกว่าองค์กรมีบุญคุณกับ ท่านอย่างมาก					
15.ท่านไม่ลาออกจากองค์กร เพราะรู้สึกผูกพันกับคนในองค์กร					

