

ภาวะผู้นำและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและ  
ชาวต่างชาติ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและ  
ชาวต่างชาติ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2562



นายวิวัฒน์ พิชโนทัย  
ผู้วิจัย

สุเทพ นิมสายน,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤติกุล,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จาก ดร.สุเทพ นุ่มสาย ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ดร.ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤติกุล และ ดร. สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์ ที่สละเวลาเพื่อให้ความรู้ แนวทางการศึกษา รวมถึงชี้แนะข้อผิดพลาดเป็นอย่างดี เพื่อให้ผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสมจนสามารถจัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้ได้เสร็จสิ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณะกรรมการมหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำมาจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และยังสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองและส่วนรวมได้อีกด้วย

ผู้วิจัยขอขอบคุณบิดา มารดา ผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้กำลังใจ ส่งเสริม และสนับสนุน ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้สารนิพนธ์นี้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

วรัศม์ พัชโนทัย

ภาวะผู้นำและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ:  
กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง

THE IMPACT OF LEADERSHIP AND MOTIVATION FACTORS ON ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT: A STUDY OF A MANUFACTURING FIRM

วรัตน์ พัทธโนทัย 5750039

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: สุเทพ นิมสาय, Ph.D., สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.D., ภูมิพัฒน์  
พงศ์พฤตกุล, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทย  
และชาวต่างชาติในผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานชาวไทยและพนักงาน  
ชาวต่างชาติ การศึกษาเป็นแบบเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัย  
มาเป็นข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารสามารถนำไปปรับปรุงองค์กรและเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา  
ทรัพยากรบุคคลขององค์กร

ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความผูกพันต่อ  
องค์กรโดยรวม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อ  
ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม หากศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติพบว่า  
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพนักงานชาวไทย  
สำหรับพนักงานต่างชาติพบว่ามีเพียงปัจจัยค่าจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน/ แรงจูงใจ/ ความผูกพันต่อองค์กร

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมา และ ความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 กรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา	4
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5
2.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership and Transactional Leadership)	5
2.1.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ 2 ปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory)	8
2.1.3 ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)	9
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนและความผูกพันต่อองค์กร	11
2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจต่อความผูกพันต่อองค์กร	13
<b>บทที่ 3</b> <b>ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>14</b>
3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	14
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	14
3.2.1 ตัวแปรอิสระ	14
3.2.2 ตัวแปรตาม	15

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	15
3.4 การทดสอบแบบสอบถาม	18
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	18
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	19
<b>บทที่ 4</b> ผลวิเคราะห์ข้อมูล	<b>20</b>
4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม	20
4.2 ตอนที่ 2 ผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำ	23
4.3 ตอนที่ 3 แรงจูงใจ	30
4.4 ตอนที่ 4 ผลการวิจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร	35
4.5 ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจ กับความผูกพันต่อองค์กร	38
4.6 ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ต่อองค์กร ระหว่างพนักงานชาวไทย และพนักงานชาวต่างชาติ	41
<b>บทที่ 5</b> สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	<b>45</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	46
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	47
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย	49
5.4 ข้อเสนอแนะ	49
5.4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้	49
5.4.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	50
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>51</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>54</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถามภาษาไทย	55
ภาคผนวก ข แบบสอบถามภาษาพม่า	64
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>71</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	แสดงผลการวิจัยด้านปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ	20
4.2	แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านต่าง ๆ	23
4.3	แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	24
4.4	แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ	25
4.5	แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา	25
4.6	แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	26
4.7	แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	27
4.8	แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	28
4.9	แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	29
4.10	แสดงผลการวิจัยปัจจัยเชิงใจและปัจจัยค้ำจุนในด้านต่าง ๆ	30
4.11	แสดงผลการวิจัยแรงจูงใจในปัจจัยเชิงใจด้านต่าง ๆ ขององค์กร	31
4.12	แสดงผลการวิจัยแรงจูงใจในปัจจัยค้ำจุนด้านต่าง ๆ ขององค์กร	32
4.13	แสดงผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กร	35
4.14	แสดงผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวกับความผูกพันด้านจิตใจ	35
4.15	แสดงผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	36
4.16	แสดงผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวกับความผูกพันด้านการคงอยู่	37
4.17	แสดงผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร	38
4.18	แสดงผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร	39
4.19	แสดงผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กร	40
4.20	แสดงผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ความแตกต่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร	41

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.21 แสดงผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ความแตกต่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานสัญชาติไทยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร	42
4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานสัญชาติต่างชาติที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร	43
4.23 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานสัญชาติไทยและต่างชาติที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร	44



## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา	4
5.1	แสดงอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำและแรงจูงใจที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเปรียบเทียบระหว่างพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวต่างชาติ	46



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ภาวะการแข่งขันของโลกธุรกิจในปัจจุบัน ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งสร้างทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันก็ต้องบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นต้นทุนที่สำคัญ และมีคุณค่าสำหรับองค์กร เนื่องจากทุนมนุษย์ (Human Capital) มีบทบาทอย่างสูงในการจัดการภายในองค์กร สามารถเรียนรู้และพัฒนา (Norton & Kapland, 2000, p. 22-25 อ้างถึงใน กัญชพร สรมณี, 2559) เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างผลผลิต (Productivity) และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในธุรกิจ (Competitive Advantage) ทุกองค์กร จึงให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์และคาดหวังว่าจะสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพยายามที่จะดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน

คนในองค์กรต่างมีความคาดหวังต่อองค์กร โดยคาดหวังที่จะได้ผลลัพธ์และผลตอบแทนจากการทำงาน (Vroom, 1964) ไม่ว่าสิ่งตอบแทนจะอยู่ในรูปของสิ่งที่จับต้องได้ (Tangible) หรือจับต้องไม่ได้ (Intangible) องค์กรจึงต้องเข้าใจความต้องการและมีวิธีการตอบสนองความต้องการเหล่านั้นอย่างถูกต้อง เพื่อจูงใจ (Motivate) ให้คนในองค์กรรู้สึกมั่นคงทั้งทางกายภาพและจิตใจ และใช้ศักยภาพของตนเพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ต่อทุกองค์กร โดยทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการของสมาชิกในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพราะหากสมาชิกมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว สมาชิกจะมีความเต็มใจที่จะทำงานและอุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร และพร้อมที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป (Buchanan, 1974) แม้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างช้าๆ แต่สามารถอยู่ได้อย่างมั่นคง ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงประสิทธิภาพขององค์กร (Steers, 1977)

ผู้นำองค์กรเปรียบเสมือนหางเสือขององค์กรที่เป็นผู้กำหนดทิศทางองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องฟังพาอาศัยและแลกเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ กับผู้ตาม ผู้นำแต่ละองค์กรจึงมี

รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในของตัวผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ภายนอก หรือรูปแบบขององค์กร รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรจะสามารถสร้างแรงจูงใจหรือสร้างความผูกพันระหว่างคนกับองค์กรได้ ในยุคปัจจุบันแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership and Transactional Leadership) ได้รับการศึกษาอย่างแพร่หลาย โดยจากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพบว่ามียุทธวิธีเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กร (Nguni et al.,2006 อ้างถึงใน ญาดา สามารถ, 2558, น.29)

ในปัจจุบันหลายองค์กรยังคงประสบปัญหาการสูญเสียของบุคลากรในองค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่องค์กรจะเสียเวลาหรือต้นทุนในการสรรหาหรือพัฒนาบุคลากร แต่ยังสูญเสียเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ถ่ายทอดให้กับบุคลากรเหล่านั้นด้วย ซึ่งสาเหตุดังกล่าวอาจเกิดจากความไม่พอใจในสิ่งที่ตนเองได้รับหรือคาดหวังไว้ เช่น สวัสดิการ ค่าตอบแทน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรืออาจเกิดจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำไม่เหมาะสมกับองค์กร จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการและไม่สามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันให้กับคนในองค์กรได้

กรณีศึกษาในงานวิจัยนี้เป็นบริษัทผู้ผลิตอาวุธยุทโธปกรณ์ประเภทรถถัง รถหุ้มเกราะ ยานพาหนะรบ ยานพาหนะช่วยรบรวมถึงอะไหล่ ชิ้นส่วนที่ใช้ในการรบ เพื่อจำหน่ายให้กับหน่วยงานราชการในประเทศไทยและส่งออกไปยังต่างประเทศ บริษัทประกอบด้วยพนักงานชาวไทยจำนวน 115 คน และชาวต่างชาติจำนวน 123 คน

บริษัทมีการถ่ายทอดการบริหารงานจากผู้บริหารรุ่นเก่ามายังผู้บริหารรุ่นใหม่ตามโครงสร้างธุรกิจที่เปลี่ยนไปจากการจำหน่ายสินค้าภายในประเทศไปเน้นการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ ประกอบกับนโยบายด้านความมั่นคงของรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศโดยเน้นการพึ่งพาตนเอง ลดการพึ่งพาจากต่างประเทศ และพัฒนาต่อ ยอดเป็นอุตสาหกรรมส่งออก (ประกาศเรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ,2561) และกำหนดเป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายพิเศษในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ทำให้ผู้ประกอบการรายอื่นในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศมีความตื่นตัวอย่างมาก การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ความรุนแรงขึ้น บริษัทจึงมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียบุคลากรในองค์กรจากการโยกย้ายถ่ายเทแรงงานภายในอุตสาหกรรม ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยภายในองค์กร โดยมุ่งศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของคนในองค์กร และเนื่องจากบริษัทที่ศึกษามีทั้งพนักงานที่เป็นคนไทยและพนักงานที่เป็นชาวต่างชาติ ดังนั้นจึงทำการศึกษาพนักงานทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติควบคู่กัน

## 1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง
2. ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ระหว่างพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวต่างชาติในผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ พนักงานชาวไทยจำนวน 115 คน และพนักงานชาวต่างชาติจำนวน 123 คน ของผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง โดยระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษานี้ดำเนินการระหว่างวันที่ 12 พฤษภาคม 2562 ถึง 30 สิงหาคม 2562

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารของบริษัทสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น
2. ผู้บริหารของบริษัทฯ สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการพิจารณาแนวทางในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้

## 1.5 กรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership and Transactional Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำในอดีตที่ผ่านมา มีผู้ศึกษาจำนวนมากและแบ่งเป็นหลายทฤษฎีแตกต่างกันไปตามยุคสมัย โดยเป็นศึกษาปัจจัยภายในผู้นำเอง เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory Leadership) ซึ่งมุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of leadership) ที่ศึกษาการประพฤติตนของผู้นำ หรือเป็นการศึกษาปัจจัยภายนอกผู้นำ เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) ที่ศึกษาสถานการณ์ว่ามีผลต่อการนำของผู้นำหรือไม่อย่างไร

ในยุคปัจจุบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง เบิร์น (Burns, 1978) เป็นคนแรกที่บุกเบิกแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เบิร์นได้ศึกษาผู้นำภายใต้บริบททางการเมือง โดยใช้การประเมินพฤติกรรมและการกระทำของผู้นำทางการเมืองเหล่านั้นในการนำการเมืองและการสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อสังคม เบิร์นแบ่งแยกภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภทออกจากกันอย่างชัดเจน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transforming Leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง กระบวนการจูงใจของผู้นำเพื่อให้ผู้ตามทำตามวัตถุประสงค์ที่ผู้นำต้องการ โดยแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ตามได้ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะแลกเปลี่ยนกับผู้ตาม โดยยึดอยู่บนผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก (Self-interest) และมีลักษณะความสัมพันธ์แบบให้และรับ (Give and take relationship) กระบวนการแลกเปลี่ยนดังกล่าวจะยังคงอยู่อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพตราบเท่าที่ยังคงมีการเอื้อประโยชน์ต่อกัน เบิร์นเห็นว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีความมั่นคงยั่งยืนและไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้กับองค์กรได้แต่จะคงอยู่กับองค์กรภายใต้สภาพวัฒนธรรมแบบเดิม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการระหว่างผู้นำและผู้ตามที่เกี่ยวข้องกันและกันเพื่อยกระดับจริยธรรมและแรงจูงใจของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างการรับรู้ (Perception) คุณค่า (Value) และเปลี่ยนแปลงความหวัง (Expectation) และความต้องการ

(Aspiration) ของคนในองค์กรได้ ผู้นำเหล่านี้จะมีบุคลิกภาพ คุณลักษณะ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจผู้อื่นผ่านวิสัยทัศน์ การเป็นตัวอย่างที่ดีและเป้าหมายที่ท้าทาย ผู้นำเหล่านี้เชื่อมั่นในตัวผู้ตาม และมีความพยายามในการยกระดับขีดความสามารถและส่งเสริมการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก รวมถึงสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทั้งคน (People) และองค์กร (Organization) เบิร์นเห็นว่าคุณนำประเภทนี้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรได้

แบส (Bass, 1985) ได้ศึกษาต่อขยายแนวคิดของเบิร์นโดยอาศัยการอธิบายทางกลไกด้านจิตวิทยาและมีการเปลี่ยนศัพท์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นจาก “Transforming” เป็น “Transformational” แบสได้เพิ่มเติมแนวคิดหลักของเบิร์นโดยการช่วยอธิบายว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถวัดได้ (Could be measured) อย่างไรและมีผลกระทบต่อแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างไร

แบสอธิบายว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ (Trust) ชื่นชม (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และยอมรับนับถือ (Respect) ในตัวผู้นำ เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีคุณลักษณะหลายประการที่ทำให้ตนเองมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนำเสนอสิ่งต่าง ๆ ต่อผู้ตามมากกว่าการทำเพื่อผลประโยชน์ของผู้นำเอง เช่น การให้แรงบันดาลใจ การแสดงวิสัยทัศน์ รวมถึงสนับสนุนผู้ตามให้ทำสิ่งใหม่ๆ และสร้างภาวะแวดล้อมเพื่อเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม แนวคิดของแบสมีข้อขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์น เนื่องจากแบสเห็นว่าผู้นำสามารถแสดงภาวะผู้นำได้ทั้งแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลงในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และโอกาส ในขณะที่เบิร์นแยกผู้นำทั้งสองประเภทออกจากกันอย่างเด็ดขาด แบสนั้นที่การกระทำว่าผู้นำสามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้ตามได้มากน้อยเพียงใดเป็นระยะเวลายาวนานหรือไม่ ส่วนเบิร์นมุ่งเน้นว่าผู้นำต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมและมองผลประโยชน์ที่สังคมได้รับ นอกจากนี้แบสได้เพิ่มมุมมองด้านผลกระทบในตัวผู้นำที่มีต่อผู้ตาม กล่าวคือขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้นนั่นเอง (ทิพย์รัตน์ คชพงษ์, 2551, น.14-15)

ต่อมาแบสได้ศึกษาร่วมกับอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 อ้างใน ปีพมา เจริญพรพรหม, 2558, น. 37) โดยนำเสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูป (The Full Range of Leadership Model) ซึ่งประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) คือภาวะผู้นำที่ไม่มีความเป็นผู้นำ (Non-Leadership) ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่กล้าตัดสินใจ หรือหลีกเลี่ยง การกระทำใด ๆ
2. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือภาวะผู้นำที่เน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) หมายถึง การให้รางวัลตอบแทนหรือยกเว้นการลงโทษหากผู้ตามสามารถทำตามเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้กับผู้ตาม

- การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management-by-exception) หมายถึง ผู้นำซึ่งบริหารงานโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้ตามจนกว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มว่าระบบการทำงานปกติเริ่มมีปัญหา แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

- 1) การบริหารแบบข้อยกเว้นเชิงรุก (Active Management-by-exception) คือผู้นำที่คอยสังเกตความผิดพลาด ความคลาดเคลื่อนจากงานที่มอบหมายให้ลูกน้อง หากมีความจำเป็นจะเข้าไปแก้ไขให้ถูกต้องหรือปรับระบบการทำงานให้ดีขึ้นทันทีก่อนจะเกิดปัญหา

- 2) การบริหารแบบข้อยกเว้นเชิงรับ (Passive Management-by-exception) คือผู้นำที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ตามก็ต่อเมื่อมีความจำเป็นจริงๆ เท่านั้น โดยจะไม่มีการวางแผนล่วงหน้า แต่จะรอจนกว่าจะเกิดปัญหาค่อยเข้าไปแก้ไขให้ถูกต้อง

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมโดยมีการกำหนดองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4 I's (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990) ดังนี้

- การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การประพฤติตนอย่างมีอุดมการณ์ทำให้ผู้ตามยอมรับและปรารถนาที่จะเป็นเช่นเดียวกับผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกัน โดยผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง สามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ตามเพื่อมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

- การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดอารมณ์ความรู้สึกถึงแรงบันดาลใจในการทำงาน เสริมสร้างให้การทำงานของกลุ่มให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น สามารถชักจูงให้กลุ่มร่วมแรงร่วมใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย

- การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ผู้นำอาจให้ผู้ตามตั้งคำถามกับสิ่งที่อยู่ในปัจจุบันว่ามีปัญหาอย่างไรบ้าง และค้นหาวิธีการแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยวิธีคิดใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้แสดงความคิดเห็นและสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามได้ว่าปัญหาทุกอย่างมีทางออก

- การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) หมายถึง ผู้นำจะคำนึงถึงผู้ตามแต่ละราย เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้นำจะทำหน้าที่เสมือนเป็นโค้ชหรือที่ปรึกษาในการสนับสนุน และผลักดันให้ผู้ตาม ได้พัฒนาตนเองและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย



จากทฤษฎีข้างต้นจะพบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำตามโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (The Full Range of Leadership Model) อธิบายอย่างครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของผู้นำและมีการอธิบายอย่างผสมผสานในหลายแง่มุมอย่างน่าสนใจ ในงานวิจัยนี้จะไม่ศึกษาภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเพราะถือเป็นผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำ ดังนั้น จึงศึกษาเพียงผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่านั้น

### 2.1.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ได้มีผู้คิดค้นหลากหลายทฤษฎี โดยทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย เช่น ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็นขั้น โดยมนุษย์ต้องได้รับการตอบสนองจากขั้นต่ำสุดก่อนแล้วจึงต้องการการตอบสนองในขั้นถัดไป

ทฤษฎีที่ใกล้เคียงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need) และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายคือทฤษฎีตัวแปรสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) โดย Federik Herzburg ได้นำเสนอตัวแปรที่มากกว่าเพื่อใช้สำหรับการวัดแรงจูงใจของบุคคลในที่ทำงาน โดยในทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์กแบ่งปัจจัยหลักออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยค่าจุน (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors)

ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยภายในที่กระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยตรง และเกิดทัศนคติทางบวกต่องานที่ตนเองทำอยู่ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่พนักงานสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายหรือประสบความสำเร็จ พนักงานจะรู้สึกถึงความภาคภูมิใจและคุณค่าของงานที่ทำ
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง พนักงานจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การยกย่องในความรู้ความสามารถหรือความสำเร็จในงานที่ทำ การชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดีเป็นต้น
3. ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง รูปแบบของงานที่พนักงานทำต้องมีความน่าสนใจ มีความท้าทาย สามารถจูงใจให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ กำลังความสามารถ และแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง พนักงานควรมีความเป็นเจ้าของงานที่ทำด้วยตนเอง โดยรับผิดชอบงานในความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างเต็มที่และไม่รู้สึกว่าถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดเกินไป

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการสนับสนุนให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่สร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดความพึงพอใจในที่ทำงาน แต่ไม่ใช่ปัจจัยที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในระยะยาว โดยปัจจัยดังกล่าวเป็นเหมือนปัจจัยพื้นฐานเบื้องต้น เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจในการทำงาน เป็นความต้องการทางกายภาพ (Physiological need) เพื่อเติมเต็มความต้องการและความคาดหวังของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

1. ค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง สิ่งตอบแทน เงินเดือน ค่าจ้าง รวมถึงสวัสดิการที่สมเหตุสมผลและเป็นที่ยอมรับ
2. นโยบายและการบริหารจัดการขององค์กร (Company policies and administrative policies) หมายถึง นโยบายรวมถึงการบริหารจัดการขององค์กร กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เช่น การกำหนดอำนาจหน้าที่ วิธีการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน วันหยุด เป็นต้น
3. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง สิ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัวที่ทำให้พนักงานรู้สึกดีหรือไม่ดี เช่น ระยะทางในการทำงาน เวลาดูแลครอบครัว
4. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work condition) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายในที่ทำงานของพนักงาน เช่น ความสะอาด ความปลอดภัย อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน
5. ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกที่มั่นคงในงานที่ทำ รู้สึกปลอดภัยว่าจะไม่ถูกปลดออกจากงาน
6. ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน (Interpersonal relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และลูกน้อง
7. การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถในการการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ สร้างความยุติธรรมให้กับพนักงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้อิสระต่อพนักงานอย่างพอเหมาะพอควร สามารถแก้ไขปัญหาหรือให้คำปรึกษาให้กับพนักงานได้

### 2.1.3 ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดและมุมมองไว้หลายคน การอธิบายความของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของนักวิชาการสามารถแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ดังนี้

มุมมองแรก เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร โดยอยู่บนฐานของการแลกเปลี่ยน (Exchanged-based) โดยผู้ศึกษามุมมองดังกล่าว คือ Becker (1960) โดยอธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กร

เป็นการแสดงออกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลจากการที่เขาได้ลงทุนลงแรงไปกับสิ่งนั้น (Sided-bet) บุคคลจึงจำเป็นต้องผูกพันต่อองค์กรโดยไม่มีทางเลือกเพราะหากเขาไม่ผูกพันกับองค์กรจะทำให้เขาสูญเสียสิ่งที่ลงทุนไป เช่น ผู้ที่ทำงานจนมีตำแหน่งสูง เงินเดือนสูง มีชื่อเสียงในองค์กร ต้องลงทุนทั้งแรงและระยะเวลาไปมาก จึงไม่อยากจะลาออกไปเริ่มต้นใหม่เพราะไม่อยากจะสูญเสียจากสิ่งที่สั่งสมมาในอดีต ดังนั้น หากยังมีการลงทุนในองค์กรไว้มากย่อมมีความผูกพันต่อองค์กรมาก

Hrebiniak and Alutto (1972) ได้ศึกษาตามแนวทางดังกล่าวต่อจาก Becker และเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการผูกพันด้านการคำนวณ (Calculative) โดยบุคคลจะคิดคำนวณระหว่างผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นหากออกจากองค์กร ซึ่งหากคิดคำนวณแล้วผลที่ได้รับเป็นผลเสียมากกว่าผลได้ บุคคลจะจำเป็นต้องทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป เมื่อบุคคลลงทุนแลกเปลี่ยนกับองค์กรในระยะหนึ่งแล้วจะมีความรู้สึกที่ไม่อยากออกจากองค์กรแม้จะมีข้อเสนออื่นที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น

แนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนข้างต้น เป็นแนวคิดความผูกพันที่จะคงอยู่ในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ด้วยสภาพบังคับหรือความปรารถนาแต่ก็ทำให้คนยังมีความรู้สึกไม่อยากอยู่ในองค์กรต่อไป (O'Reilly & Chatham, 1986)

มุมมองที่สอง เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในความหมายเชิงการแสดงออกของบุคคลต่อองค์กรเพราะหน้าที่ด้านคุณธรรม (Moral Duty) หรือเพราะความกดดันทางสังคม (Normative Pressure) พนักงานที่มีความผูกพันแบบตลอดชีวิต (Lifetime commitment) เป็นสิ่งถูกต้องมีคุณธรรมที่จะต้องอยู่กับองค์กรโดยไม่คำนึงว่าองค์กรจะมอบความก้าวหน้าในตำแหน่งงานหรือสร้างความพึงพอใจ (Marsh & Mannari, 1977) ความผูกพันองค์กรยังเกิดจากแสดงออกเพื่อตอบสนองบรรทัดฐานของสังคม เช่น การคำนึงถึงครอบครัว การแสดงความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณ เป็นต้น (Weiner and Vardi, 1982)

มุมมองที่สาม เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวกับด้านทัศนคติ (Attitudinal Perspective) ความอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identification) การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) และความจงรักภักดี (Loyalty) (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)

ความผูกพันในองค์กรเป็นมุมมองด้านทัศนคติที่เกิดจากพนักงานในองค์กร ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) หรือความผูกพันเชิงจิตวิทยา (Psychological Attachment) โดยความรู้สึกดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกว่าอยากเป็นส่วนหนึ่งหรืออยากมีส่วนร่วมกับองค์กร เป็นความตั้งใจที่จะผูกติดตนเองอยู่กับองค์กร โดยแสดงออกทางพฤติกรรม เช่น ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยม เป้าหมายขององค์กร การพยายามทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจให้กับองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นเหมือนตัวเชื่อมระหว่างพนักงานและคนในองค์กร ความผูกพันดังกล่าวเป็นการปรารถนาที่อยากจะอยู่กับองค์กร (Porter et al, 1974)

Meyer & Allen (1984) สร้างแบบจำลอง โดยแบ่งความผูกพันองค์กรเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) เป็นความรู้สึกส่วนบุคคล (Individual's Emotion) เชิงบวกของพนักงานที่อยากผูกติด (Attach) ร่วมเป็นหนึ่งเดียว (Identification) และมีส่วนร่วม (Involve) กับองค์กร สมาชิกขององค์กรที่มีความผูกพันด้านจิตใจจะทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะมีความต้องการที่อยากจะทำ (Want to) ทั้งนี้ อารมณ์ความรู้สึกดังกล่าวเกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ตนเองได้รับ เช่น ลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอันเกิดจากการคิดคำนวณต้นทุนที่บุคคลได้ลงทุนลงแรงไปให้กับองค์กร โดยจะเปรียบเทียบผลตอบแทนและความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการลาออกจากองค์กร

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าการเป็นสมาชิกขององค์กรเป็นสิ่งที่ถูกต้องและจะต้องทำอันเกิดจากมุมมองด้านคุณธรรมหรือความรับผิดชอบต่อหน้าที่หรือสิ่งที่สังคมยอมรับ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎีแนวคิดตามแบบจำลองของ Meyer & Allen (1984) เป็นการนำเอามุมมองแนวคิดหลักของนักวิชาการหลายคนมาประกอบกัน จากงานวิจัยในอดีต ผู้วิจัยต้องการจะหาความผูกพันของคนในองค์กรให้ครอบคลุมทุกด้าน จึงเลือกแบบจำลองดังกล่าวมาเป็นตัวแปรในการวิจัย

## 2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา นักวิจัยได้ทำการศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อความผูกพันองค์กรในบริบทที่แตกต่างกันไป โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำหรือองค์ประกอบของผู้นำต่อความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันด้านการคงอยู่

งานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจมากที่สุด แสดงว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามผ่านการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของ

คนร่วมกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยอมรับและไว้วางใจในตัวผู้นำ ซึ่งความผูกพันด้านจิตใจสามารถสร้างความผูกพันในงาน (Work Engagement) ให้ผู้ตามอุทิศตน ปฏิบัติงานด้วยความความเต็มใจ ทุ่มเทและรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน และเพิ่มสามารถประสิทธิภาพในการทำงานได้ นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คอยให้ความช่วยเหลือผู้ตามยังทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานด้วย (Keskes, Sallan, Simo, & Fernandez, 2018; ปัทมา เจริญพรพรหม, 2558; Saeed et al, 2013; Gullace, Kaygin, Kafadar, & Atay, 2016)

ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำกว่าความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐานซึ่งพบในการศึกษาภาวะผู้นำของพนักงานในภาคการผลิตของประเทศมาเลเซีย (Lo, Ramayah, & Min, 2009) หรือบางงานวิจัยพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันด้านการคงอยู่เลยซึ่งกรณีดังกล่าวเป็นการศึกษาพยาบาลที่ดูแลผู้ป่วยตามบ้าน (Direct care workers) ที่ทำงานในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Porter, 2015)

บางงานวิจัยพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กรและจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ หากหัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยงานวิจัยของ ชิดวันพัทธ์ วีระสัยและทิพย์รัตน์ เลาหิเชียร (2560) เป็นการศึกษาอาชีพแพทย์และทันตแพทย์ของโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งเจ้าของงานวิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่าอาชีพด้านการแพทย์เป็นอาชีพที่มีความรับผิดชอบสูง มีความกดดันในการทำงานมาก ทำให้คาดหวังผลตอบแทนมากกว่าอาชีพอื่น ดังนั้น หัวหน้างานจึงควรมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพื่อจูงใจให้บุคลากรทางการแพทย์คงอยู่กับองค์กร โดยความผูกพันดังกล่าวถือเป็นตัวอย่างความผูกพันด้านการคงอยู่ กล่าวคือบุคลากรทางการแพทย์จะรู้สึกว่าคุณเสียหายหากลาออกจากโรงพยาบาลเอกชนแห่งดังกล่าว

บางครั้งพบว่าทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยญาดา สามารถ (2558) ได้ศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นวาย พบว่าภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรด้านจิตใจ แต่มีอิทธิพลต่อเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์มากกว่าเงินเนอเรชั่นวาย เพราะเงินเนอเรชั่นวายมีความเป็นปัจเจกมากกว่าเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ นอกจากนี้ จากการศึกษาบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในประเทศไทยของ Amornpipat, McLean, & Katekaew (2014) พบว่าผู้นำทั้งสองแบบมีความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกัน โดยเจ้าของงานวิจัยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยในไทยมีลำดับชั้นบังคับบัญชาและมีความแตกต่างทางด้านอำนาจมาก (Power of distance) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความจำเป็นในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในมหาวิทยาลัย

### 2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ทั้งปัจจัยภายนอกซึ่งถือเป็นองค์ประกอบภายนอก (Extrinsic Factors) ที่ตอบสนองพื้นฐานของการทำงาน และปัจจัยจูงใจซึ่งถือเป็นองค์ประกอบภายใน (Intrinsic Factors) ที่ทำให้เกิดการจูงใจอย่างแท้จริง (Salleh, Zahari, Said, & Ali, 2016; กนกพร กระจ่างแสง, 2560)

ธนัญพร สุวรรณคาม (2559) พบว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารในประเทศไทย โดยปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมาเป็นปัจจัยจูงใจ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Sinami (2016) ที่พบว่าองค์ประกอบภายนอกสามารถจูงใจครูในประเทศแอลบานเนียได้มากกว่าองค์ประกอบภายใน และผลการวิจัยของ Choong, Wong, & Lau (2011) ค้นพบผลในทำนองเดียวกันว่าแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซีย โดยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐานอย่างมาก ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่มีความสัมพันธ์เช่นกันแต่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจะพบว่าผลการศึกษายปัจจัยแรงจูงใจต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็นไปในลักษณะเดียวกันคือแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อการจูงใจในการทำงานของพนักงานด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนเพื่อสร้างความผูกพันให้พนักงานในองค์กร

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานของผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง

#### 3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานของผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่งจำนวน 238 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกบัญชี แผนกการผลิต แผนกคลังสินค้า เป็นต้น ซึ่งประกอบด้วยพนักงานสัญชาติไทย จำนวน 115 คน และพนักงานชาวต่างชาติจำนวน 123 คน เนื่องจากกรณีศึกษาที่ผู้วิจัยประสงค์จะทำวิจัยเป็นบริษัทที่มีขนาดไม่ใหญ่มาก และผู้วิจัยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้บริหารของบริษัท จึงสามารถจัดเก็บข้อมูลประชากรได้ทั้งหมด โดยใช้บัญชีรายชื่อพนักงานสัญชาติไทยและชาวต่างชาติทั้งหมดของบริษัทที่ได้รับจากแผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัท

#### 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

##### 3.2.1 ตัวแปรอิสระ

3.2.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่

- ปัจจัยด้านการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- ปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
- ปัจจัยด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- ปัจจัยด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individual Concern)

### 3.2.1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

- การให้รางวัลตามสถานการณ์
- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก
- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

3.2.1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory)

- ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า
- ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ค่าตอบแทน นโยบายและการบริหารจัดการขององค์กร ความเป็นอยู่ส่วนตัว สภาพแวดล้อมการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และการบังคับบัญชา

### 3.2.2 ตัวแปรตาม

ดังนี้

3.2.2.1 ความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Allen & Meyer (1990)

- ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment)
- ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment)
- ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

## 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สัญชาติ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุงาน ตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามแนวคิดของ Bass & Avolio ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X) ที่นำเสนอโดย Avolio et al. (1995) โดยดัดแปลงจากแบบสอบถามของญาดา สามารถ (2558) ซึ่งได้ตัดคำถามที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายออกแล้ว โดยคำถามประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 16 ข้อ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำนวน 11 ข้อ โดยใช้



มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดค่าการตอบเป็น 5 ระดับ เกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็นจาก 1-5 ได้แก่ ไม่เคยเลย นาน ๆ ครั้ง บางครั้ง บ่อย เป็นประจำ ตามลำดับ

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปรคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำในองค์กร โดยใช้วิธีเกณฑ์ในการแปรข้อมูล ออกเป็น 5 ระดับ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่แบ่งมาตราส่วนประมาณค่าระดับออกเป็น 5 ช่วง โดยใช้เกณฑ์พิจารณาดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าอันตรายภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด-ต่ำสุด}}{\text{ช่วงระดับคะแนน}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงที่สุด
3.41 – 4.20	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง
2.61 – 3.40	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.08	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดของ Federik Herzburg โดยแบบสอบถามดังกล่าวดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของเฟ็ดูพิชา มโนมัยย์ (2560) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจจำนวน 10 ข้อ และปัจจัยก้ำจุนจำนวน 14 ข้อ โดยใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดค่าการตอบเป็น 5 ระดับ เกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็นจาก 1-5 ได้แก่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เห็นด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตามลำดับ

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปรคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจในองค์กร โดยใช้วิธีเกณฑ์ในการแปรข้อมูล ออกเป็น 5 ระดับ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่แบ่งมาตราส่วนประมาณค่าระดับออกเป็น 5 ช่วง โดยใช้เกณฑ์พิจารณาดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ค่าอันตรายภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด}-\text{ต่ำสุด}}{\text{ช่วงระดับคะแนน}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80\end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	แรงจูงใจอยู่ในระดับสูงที่สุด
3.41 – 4.20	แรงจูงใจอยู่ในระดับสูง
2.61 – 3.40	แรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	แรงจูงใจอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.08	แรงจูงใจอยู่ในระดับต่ำที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Allen & Meyer (1990) ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานและความผูกพันด้านการคงอยู่ โดยใช้แบบสอบถามของปีทมา เจริญพรพรหม (2558) พัฒนามาตามแนวคิดของ Allen & Meyer (1990) จากงานของ รัชฎ ชยสคมภ์ (2550) แบ่งเป็นความผูกพันด้านจิตใจจำนวน 5 ข้อ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน 5 ข้อ และความผูกพันด้านการคงอยู่ 5 ข้อ ใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดค่าการตอบเป็น 5 ระดับ เกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็นจาก 1-5 ได้แก่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เห็นด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตามลำดับ

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปรคะแนนเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้วิธีเกณฑ์ในการแปรข้อมูล ออกเป็น 5 ระดับ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่แบ่งมาตราส่วนประมาณค่าระดับออกเป็น 5 ช่วง โดยใช้เกณฑ์พิจารณาดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ค่าอันตรายภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด}-\text{ต่ำสุด}}{\text{ช่วงระดับคะแนน}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80\end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
-------------	----------

4.21 – 5.00	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงที่สุด
3.41 – 4.20	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง
2.61 – 3.40	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.08	ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำที่สุด

### 3.4 การทดสอบแบบสอบถาม

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นภาษาไทยให้ที่ปรึกษางานวิจัยเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
2. นำแบบสอบถามภาษาไทยที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาแปลเป็นภาษาต่างประเทศสำหรับพนักงานชาวต่างชาติ
3. นำแบบสอบถามทั้งที่เป็นภาษาไทยและภาษาต่างประเทศไปทดสอบก่อนการใช้งานจริง (Try out) กับกลุ่มประชากรที่คล้ายคลึงกันจำนวน 25 คน (ประมาณร้อยละ 10 ของประชากร) จากนั้นจึงนำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยกำหนดให้ค่าความเชื่อมั่นของสัมประสิทธิ์มากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 ซึ่งเป็นระดับความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ในทางปฏิบัติ

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยประสานไปยังผู้บริหารของบริษัทเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าแจกแบบสอบถามด้วยกระดาษและขอให้จัดส่งรายชื่อทั้งหมดของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติจากแผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัทให้แก่ผู้วิจัยเพื่อใช้ในการประกอบการวิจัยกลุ่มประชากร
2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามด้วยกระดาษที่ละแผนกของบริษัท โดยชักชวนความเข้าใจกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ และแจกแบบสอบถามภาษาไทยสำหรับพนักงานชาวไทยและแบบสอบถามภาษาต่างประเทศสำหรับพนักงานชาวต่างชาติ
3. ผู้วิจัยติดตามเก็บแบบสอบถามแผนกโดยตรวจสอบจากบัญชีรายชื่อพนักงานที่ได้รับจากบริษัท

4. ทำการตรวจสอบข้อมูลความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำมาแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส (Coding) ก่อนนำมาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS)

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าเฉลี่ย (Mean)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

- หาอิทธิพลระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามโดยใช้ค่าการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

- หาค่าความสัมพันธ์และทิศทางระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ความหมาย
0.81- 1.00	มีความสัมพันธ์สูงมาก
0.61- 0.80	มีความสัมพันธ์สูง
0.41 - 0.60	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
0.21- 0.40	มีความสัมพันธ์ต่ำ
0.01- 0.20	มีความสัมพันธ์ต่ำมาก
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์เลย

## บทที่ 4

### ผลวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 170 คน โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติและนำมาสรุปผลการศึกษาแบบตารางประกอบการบรรยาย โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีลำดับขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 ผลการวิจัยด้านแรงจูงใจ

ตอนที่ 4 ผลการวิจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์แตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ระหว่างพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวต่างชาติ

#### 4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิจัยด้านปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
(n = 170)		
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	135	79.41
หญิง	35	20.59
<b>รวม</b>	<b>170</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิจัยด้านปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>2. เพศ</b>		
ไทย	94	55.29
ต่างชาติ	76	44.71
<b>รวม</b>	<b>170</b>	<b>100.00</b>
<b>3. อายุ</b>		
18-27 ปี	80	47.06
28-37 ปี	58	34.12
38-45 ปี	26	15.29
46-54 ปี	5	2.94
มากกว่า 54 ปี	1	0.59
<b>รวม</b>	<b>170</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	137	80.59
ปริญญาตรี	33	19.41
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	-	-
<b>รวม</b>	<b>170</b>	<b>100.00</b>
<b>5. สถานภาพ</b>		
โสด	100	58.82
สมรส	65	38.24
หย่า	5	2.94
<b>รวม</b>	<b>170</b>	<b>100.00</b>
<b>6. อายุงาน</b>		
น้อยกว่า 4 ปี	100	58.82
4-6 ปี	38	22.35
7-9 ปี	12	7.06
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	20	11.76
<b>รวม</b>	<b>170</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิจัยด้านปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>7. ตำแหน่งงาน</b>		
แผนกเทคนิคและโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต	94	55.29
แผนกคลังสินค้า	6	3.53
แผนกวิจัยและพัฒนา	14	8.24
แผนกจัดซื้อ	9	5.29
แผนกทรัพยากรบุคคล	6	3.53
แผนกบัญชี	5	2.94
อื่น ๆ	36	21.18
<b>รวม</b>	<b>170</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4-1 สามารถอธิบายข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติได้ดังนี้

1. เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 79.41 และเพศหญิง จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 20.59
2. สัญชาติ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นสัญชาติไทย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 55.29 และต่างชาติ จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 44.71
3. อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 18 - 27 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06 รองลงมาคือกลุ่มอายุระหว่าง 28 - 37 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 37.12 และกลุ่มอายุระหว่าง 38 - 45 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 15.29 ส่วนช่วงอายุที่มีกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดคือช่วงอายุมากกว่า 54 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.59
4. ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 80.59 และปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 19.41
5. สถานภาพ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 รองลงมาคือกลุ่มสมรสแล้ว จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 38.24 ส่วนที่มีกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดคือหย่า จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.94
6. อายุงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 4 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 รองลงมาคือกลุ่มอายุงานระหว่าง 4 - 6 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 22.35 และกลุ่มอายุงาน

ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 ส่วนช่วงอายุงานที่มีกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดคือ ช่วงอายุ 7 - 9 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.06

7. ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานแผนกเทคนิคและโรงงานอุตสาหกรรม การผลิตจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 55.29 รองลงมาคือกลุ่มตำแหน่งงานอื่น ๆ จำนวน 36 คน คิดเป็น ร้อยละ 21.18 และกลุ่มแผนกวิจัยและพัฒนา จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.24 ส่วนที่มีกลุ่มตัวอย่าง น้อยที่สุดคือแผนกบัญชี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.94

## 4.2 ตอนที่ 2 ผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำ

ตารางที่ 4.2 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านต่าง ๆ

(n = 170)

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>	<b>3.40</b>	<b>1.10</b>	<b>ปานกลาง</b>
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.35	1.17	ปานกลาง
2. การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ	3.46	1.18	สูง
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.45	1.18	สูง
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	3.35	1.18	ปานกลาง
<b>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>	<b>3.29</b>	<b>1.03</b>	<b>ปานกลาง</b>
1. การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.15	1.23	ปานกลาง
2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	3.49	1.17	สูง
3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	3.19	1.14	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.36</b>	<b>1.03</b>	<b>ปานกลาง</b>

ตารางที่ 4-2 พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.03 ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.10 ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.03 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.49$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.17 รองลงมาคือด้านการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.46$ ) และมีค่าส่วน



เบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.18 และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{x} = 3.45$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.18 ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 3.15$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.17 จากตารางนี้พบว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์มีการกระจายข้อมูลมากกว่าด้านอื่น (S.D. = 1.23) และด้านที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือด้านการบริหารแบบวางแผนเชิงรับ (S.D. = 1.14)

**ตารางที่ 4.3** แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

(n = 170)				
ภาวะผู้นำ		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	การคำนึงถึงหลักศีลธรรมและจริยธรรมของผลจากการตัดสินใจ	3.39	1.36	ปานกลาง
2.	การพยายามทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับเขา	3.45	1.33	สูง
3.	การมองข้ามประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.32	1.33	ปานกลาง
4.	การพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา	3.22	1.34	ปานกลาง
รวม		3.35	1.17	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.17 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการพยายามทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับเขามีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.45$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.33 รองลงมาคือการคำนึงถึงหลักศีลธรรมและจริยธรรมของผลจากการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.39$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.36 และการมองข้ามประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 3.32$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.33 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา ( $\bar{X} = 3.22$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.34 จากตารางนี้พบว่า การคำนึงถึงหลักศีลธรรมและจริยธรรมของผลจากการตัดสินใจ มีการกระจายข้อมูลมากกว่าด้านอื่น (S.D. = 1.36) และข้อที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือการพยายามทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับเขา และการมองข้ามประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (S.D. = 1.33)

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ

(n = 170)			
ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การพูดถึงอนาคตในมุมมองที่ดี	3.26	1.28	ปานกลาง
2. การกระตุ้นหรือรื้อฟื้นกับสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ	3.66	1.38	สูง
3. การพูดถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายที่แน่นอน	3.44	1.26	สูง
4. การแสดงออกถึงความมีพลังและความเชื่อมั่น	3.48	1.32	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.46</b>	<b>1.18</b>	<b>สูง</b>

ตารางที่ 4.4 พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.46$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการกระตุ้นหรือรื้อฟื้นกับสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.66$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.38 รองลงมาคือการแสดงออกถึงความมีพลังและความเชื่อมั่น ( $\bar{X} = 3.48$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.32 และการพูดถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายที่แน่นอน ( $\bar{X} = 3.44$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.26 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการพูดถึงอนาคตในมุมมองที่ดี ( $\bar{X} = 3.26$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.28 จากตารางนี้พบว่า การกระตุ้นหรือรื้อฟื้นกับสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ มีการกระจายข้อมูลมากกว่าด้านอื่น (S.D. = 1.38) และข้อที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือการพูดถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายที่แน่นอน และการมองข้ามประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (S.D. = 1.33)

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

(n = 170)			
ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การมองหามุมมองใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา	3.39	1.29	ปานกลาง
2. การพูดคุยถึงความรับผิดชอบต่างๆ ในการทำงานเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย	3.39	1.28	ปานกลาง
3. การทำให้พนักงานมองเห็นปัญหาในหลายๆ ด้านที่แตกต่างกัน	3.44	1.26	สูง
4. การแนะนำแนวทางใหม่ๆ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	3.56	1.27	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.45</b>	<b>1.18</b>	<b>สูง</b>

ตารางที่ 4.5 พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.45$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการแนะนำแนวทางใหม่ๆ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.56$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.27 รองลงมาคือการทำให้นักงนมองเห็นปัญหาในหลายๆ ด้านที่แตกต่างกัน ( $\bar{X} = 3.44$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.26 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการมองหามุมมองใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา และการพูดคุยถึงความรับผิดชอบต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.39$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.29, 1.28 ตามลำดับ จากตารางนี้พบว่า การมองหามุมมองใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา มีการกระจายข้อมูลมากกว่าด้านอื่น (S.D. = 1.29) และข้อที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือการทำให้นักงนมองเห็นปัญหาในหลายๆ ด้านที่แตกต่างกัน (S.D. = 1.26)

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก

(n = 170)

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การให้เวลากับการให้คำแนะนำและการสอนงาน	3.35	1.31	ปานกลาง
2. การปฏิบัติต่อพนักงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมากกว่ามองว่าเป็นเพียงพนักงานคนหนึ่ง	3.35	1.32	ปานกลาง
3. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมองว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกัน	3.36	1.31	ปานกลาง
4. การช่วยให้พนักงานได้มีการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง	3.34	1.35	ปานกลาง
รวม	3.35	1.18	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมองว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.36$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.31 รองลงมาคือการให้เวลากับการให้คำแนะนำและการสอนงาน และการปฏิบัติต่อพนักงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมากกว่ามองว่าเป็นเพียงพนักงานคนหนึ่ง ( $\bar{X} = 3.35$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.31, 1.32 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมองว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกัน

( $\bar{X} = 3.34$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.35 จากตารางนี้พบว่า การช่วยให้พนักงาน ได้มีการพัฒนา จุดเด่นของตนเอง มีการกระจายข้อมูลมากกว่าด้านอื่น (S.D. = 1.35) และข้อที่มีการกระจายของข้อมูล น้อยที่สุดคือการให้เวลากับการให้คำแนะนำและการสอนงาน และการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล โดยมองว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกัน (S.D. = 1.31)

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

(n = 170)				
ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
1. การคอยช่วยเหลือเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงานของพนักงาน	3.27	1.29	ปานกลาง	
2. การแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าถ้าพนักงานทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายก็จะได้รับรางวัลตามที่คาดหวังไว้ได้	2.89	1.45	ปานกลาง	
3. การแสดงความพึงพอใจเมื่อพนักงานทำงานได้ตามที่หัวหน้าคาดหวัง	3.29	1.33	ปานกลาง	
รวม	3.15	1.23	ปานกลาง	

ตารางที่ 4.7 พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.15$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.23 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการแสดงความพึงพอใจเมื่อพนักงานทำงานได้ตามที่หัวหน้าคาดหวังมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.29$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.33 รองลงมาคือการคอยช่วยเหลือเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.27$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.29 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าถ้าพนักงานทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายก็จะได้รับรางวัลตามที่คาดหวังไว้ได้ ( $\bar{X} = 2.89$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.45 จากตารางนี้พบว่า การแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าถ้าพนักงานทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายก็จะได้รับรางวัลตามที่คาดหวังไว้ได้ มีการกระจายข้อมูลมากกว่าด้านอื่น (S.D. = 1.45) และข้อที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือ การคอยช่วยเหลือเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงานของพนักงาน (IC) (S.D. = 1.29)

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

(n = 170)

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การให้ความสนใจกับงานที่มีข้อผิดพลาดหรืองานใด ๆ ที่ผิดไปจากปกติหรืองานที่ทำไม่ได้มาตรฐาน	3.39	1.28	ปานกลาง
2. การเอาใจใส่ที่จะจัดการกับงานที่ทำผิดพลาด คำร้องเรียนต่าง ๆ และงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3.41	1.34	สูง
3. การเอาใจใส่กับการแก้ไขงานที่ผิดพลาดให้งานนั้นตรงตามมาตรฐาน	3.49	1.22	สูง
4. การคอยติดตามทุกงานที่มีข้อผิดพลาด	3.68	1.28	สูง
รวม	3.49	1.17	สูง

ตารางที่ 4.8 พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.49$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.17 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการคอยติดตามทุกงานที่มีข้อผิดพลาดมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.68$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.28 รองลงมาคือการเอาใจใส่กับการแก้ไขงานที่ผิดพลาดให้งานนั้นตรงตามมาตรฐาน ( $\bar{X} = 3.49$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.22 และการเอาใจใส่ที่จะจัดการกับงานที่ทำผิดพลาด คำร้องเรียนต่าง ๆ และงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.41$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.34 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการให้ความสนใจกับงานที่มีข้อผิดพลาดหรืองานใด ๆ ที่ผิดไปจากปกติหรืองานที่ทำไม่ได้มาตรฐาน ( $\bar{X} = 3.39$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.28 จากตารางนี้พบว่า การเอาใจใส่ที่จะจัดการกับงานที่ทำผิดพลาด คำร้องเรียนต่าง ๆ และงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีการกระจายข้อมูลมากกว่าด้านอื่น (S.D. = 1.34) และข้อที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือการเอาใจใส่กับการแก้ไขงานที่ผิดพลาดให้งานนั้นตรงตามมาตรฐาน (S.D. = 1.22)

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

(n = 170)

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การรอนกว่าปัญหาจะอยู่ในขั้นรุนแรงก่อนแล้วจึงเข้าไปจัดการ	3.19	1.36	ปานกลาง
2. การรอนกว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นแล้วจึงเข้าไปจัดการแก้ไข	3.25	1.28	สูง
3. การแสดงจุดยืนให้เห็นเด่นชัดว่า “ถ้ายังไม่มีอะไรที่เสียหายก็ยังไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข”	3.26	1.28	สูง
4. การมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นต้องเป็นปัญหาที่เรื้อรังก่อนจึงจะดำเนินการแก้ไข	3.07	1.31	สูง
รวม	3.19	1.14	ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.19$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการแสดงจุดยืนให้เห็นเด่นชัดว่า “ถ้ายังไม่มีอะไรที่เสียหายก็ยังไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข” มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.26$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.28 รองลงมาคือการรอนกว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นแล้วจึงเข้าไปจัดการแก้ไข ( $\bar{X} = 3.25$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.28 และการรอนกว่าปัญหาจะอยู่ในขั้นรุนแรงก่อนแล้วจึงเข้าไปจัดการ ( $\bar{X} = 3.19$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.36 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นต้องเป็นปัญหาที่เรื้อรังก่อนจึงจะดำเนินการแก้ไข ( $\bar{X} = 3.07$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.28 จากตารางนี้พบว่าการรอนกว่าปัญหาจะอยู่ในขั้นรุนแรงก่อนแล้วจึงเข้าไปจัดการ มีการกระจายข้อมูลมากกว่าด้านอื่น (S.D. = 1.36) และข้อที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือการรอนกว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นแล้วจึงเข้าไปจัดการแก้ไข และการแสดงจุดยืนให้เห็นเด่นชัดว่า “ถ้ายังไม่มีอะไรที่เสียหายก็ยังไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข” (S.D. = 1.28)

### 4.3 ตอนที่ 3 แรงจูงใจ

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิจัยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในด้านต่าง ๆ

(n = 170)				
แรงจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>	<b>3.55</b>	<b>0.96</b>	<b>สูง</b>	
1. ความสำเร็จของงาน	3.74	1.13	สูง	
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	3.43	1.06	สูง	
3. ลักษณะของงาน	3.62	1.07	สูง	
4. ความรับผิดชอบ	3.67	1.01	สูง	
5. ความก้าวหน้า	3.30	1.14	ปานกลาง	
<b>ปัจจัยค้ำจุน</b>	<b>3.48</b>	<b>0.95</b>	<b>สูง</b>	
1. ค่าตอบแทน	3.25	1.18	ปานกลาง	
2. นโยบายและการบริหารจัดการขององค์กร	3.44	1.11	สูง	
3. ความเป็นอยู่ส่วนตัว	3.40	1.10	สูง	
4. สภาพแวดล้อมการทำงาน	3.39	1.16	ปานกลาง	
5. ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน	3.68	1.08	สูง	
6. ความมั่นคงในงาน	3.54	1.04	สูง	
7. การบังคับบัญชา	3.67	1.01	สูง	
<b>รวม</b>	<b>3.51</b>	<b>0.92</b>	<b>สูง</b>	

ตารางที่ 4.10 พบว่าแรงจูงใจขององค์กร โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.51$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.92 หากจำแนกตามปัจจัยพบว่าปัจจัยจูงใจ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.55$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความสำเร็จของงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.74$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.13 รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.67$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.01 และด้านลักษณะของงาน ( $\bar{X} = 3.62$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.07 ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านความก้าวหน้า ( $\bar{X} = 3.30$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.14

ปัจจัยค้ำจุน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.48$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความสัมพันธ์ในที่ทำงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

( $\bar{X} = 3.68$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.08 รองลงมาคือด้านการบังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.67$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.01 และด้านความมั่นคงในงาน ( $\bar{X} = 3.54$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.04 ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านค่าตอบแทน ( $\bar{X} = 3.25$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.18 จากตารางนี้พบว่า ค่าตอบแทนมีการกระจายข้อมูลมากกว่าด้านอื่น (S.D. = 1.18) และข้อที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือด้านความรับผิดชอบและการบังคับบัญชา (S.D. = 1.01)

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิจัยแรงจูงใจในปัจจุบันใจด้านต่าง ๆ ขององค์กร

(n = 170)			
ปัจจัยจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ความสำเร็จของงาน</b>	<b>3.74</b>	<b>1.13</b>	<b>สูง</b>
1. การสามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี	3.78	1.15	สูง
2. การสามารถแก้ไขปัญหาขณะทำงานได้เป็นอย่างดี	3.69	1.17	สูง
<b>การได้รับการยอมรับนับถือ</b>	<b>3.43</b>	<b>1.06</b>	<b>สูง</b>
1. การร่วมงานชื่นชมผลงานของบ่อย ๆ	3.41	1.14	สูง
2. การไว้วางใจมอบงานสำคัญให้ทำเสมอ	3.45	1.20	สูง
<b>ลักษณะของงาน</b>	<b>3.62</b>	<b>1.07</b>	<b>สูง</b>
1. การรู้สึกว่างานที่ปฏิบัติท้าทายความสามารถอยู่เสมอ	3.66	1.13	สูง
2. การรู้สึกว่างานที่ทำก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	3.58	1.12	สูง
<b>ความรับผิดชอบ</b>	<b>3.67</b>	<b>1.01</b>	<b>สูง</b>
1. การสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ	3.70	1.09	สูง
2. การได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ให้เป็นประจำ	3.64	1.10	สูง
<b>ความก้าวหน้า</b>	<b>3.30</b>	<b>1.14</b>	<b>ปานกลาง</b>
1. การมีโอกาสได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะวิชาชีพ	3.36	1.22	ปานกลาง
2. การมีโอกาสได้โยกย้ายไปตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.23	1.22	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.55</b>	<b>0.96</b>	<b>สูง</b>

ตารางที่ 4.11 พบว่าปัจจัยจูงใจขององค์กร โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.55$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96 ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการสามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้



ด้วยดีมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.78$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.15 รองลงมาคือความสามารถแก้ไขปัญหาขณะทำงานได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.69$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.17

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.43$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.06 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการไว้วางใจมอบงานสำคัญให้ทำเสมอมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.45$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.20 รองลงมาคือการทำงานชิ้นชมผลงานของบ่อย ๆ ( $\bar{X} = 3.41$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.14

ด้านลักษณะของงาน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.62$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการรู้สึกว่างานที่ปฏิบัติท้าทายความสามารถอยู่เสมอมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.66$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.13 รองลงมาคือการทำงานที่ท้าทายให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{x} = 3.58$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.12

ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.67$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.70$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.09 รองลงมาคือการทำงานใหม่ ๆ ให้เป็นประจำ ( $\bar{X} = 3.64$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.10

ด้านความก้าวหน้า โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.30$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการมีโอกาสได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะวิชาชีพมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.36$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.22 รองลงมาคือการทำงานมีโอกาสได้โยกย้ายไปตำแหน่งที่สูงขึ้น ( $\bar{x} = 3.23$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.22

จากตารางนี้พบว่า การมีโอกาสได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะวิชาชีพและการมีโอกาสได้โยกย้ายไปตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการกระจายข้อมูลมากกว่าข้ออื่น (S.D. = 1.22) และข้อที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระ (S.D. = 1.09)

**ตารางที่ 4.12** แสดงผลการวิจัยแรงจูงใจในปัจจัยค่าจุนด้านต่าง ๆ ขององค์กร

(n = 170)

ปัจจัยค่าจุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ค่าตอบแทน	3.25	1.18	ปานกลาง
1. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับงาน	3.31	1.23	ปานกลาง
2. การได้รับสวัสดิการอย่างเหมาะสม	3.20	1.30	ปานกลาง

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิจัยแรงงใจในปัจจัยค้ำจุนด้านต่าง ๆ ขององค์กร (ต่อ)

ปัจจัยค้ำจุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>นโยบายและการบริหารจัดการขององค์กร</b>	<b>3.44</b>	<b>1.11</b>	<b>สูง</b>
1. การสื่อสารนโยบายการบริหารที่ชัดเจนสามารถเข้าใจง่าย	3.45	1.22	สูง
2. การแนะนำช่วยเหลือ และติดตามเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงาน	3.44	1.11	สูง
<b>ความเป็นอยู่ส่วนตัว</b>	<b>3.40</b>	<b>1.10</b>	<b>ปานกลาง</b>
1. การได้รับการงานที่เหมาะสมไม่มีผลกระทบต่อเวลาส่วนตัว	3.47	1.21	ปานกลาง
2. การย้ายตำแหน่งงาน ไม่มีผลกับชีวิตครอบครัว	3.32	1.17	ปานกลาง
<b>สภาพแวดล้อมการทำงาน</b>	<b>3.39</b>	<b>1.16</b>	<b>ปานกลาง</b>
1. สภาพแวดล้อมการทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อการทำงาน	3.36	1.24	ปานกลาง
2. เครื่องมือการทำงานมีความสะดวก ง่ายต่อการใช้งาน	3.42	1.21	สูง
<b>ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน</b>	<b>3.68</b>	<b>1.08</b>	<b>สูง</b>
1. หัวหน้างานให้ความเป็นมิตร	3.58	1.25	สูง
2. เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือหากมีปัญหาในการทำงาน	3.78	1.10	สูง
<b>ความมั่นคงในงาน</b>	<b>3.54</b>	<b>1.04</b>	<b>สูง</b>
1. การรู้สึกว่างานที่ทำเป็นอาชีพที่มั่นคง	3.59	1.13	สูง
2. ความมั่นใจว่าจะไม่ถูกปลดออกจากงาน	3.48	1.08	สูง
<b>การบังคับบัญชา</b>	<b>3.67</b>	<b>1.01</b>	<b>ปานกลาง</b>
1. การสามารถให้คำแนะนำการทำงานกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้	3.68	1.09	ปานกลาง
2. การสามารถจัดการการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างยุติธรรม	3.67	1.06	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.48</b>	<b>0.95</b>	<b>สูง</b>

ตารางที่ 4.12 พบว่าปัจจัยค้ำจุนขององค์กร โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.48$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.95 ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านค่าตอบแทนโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.18 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.31$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.23 รองลงมาคือการได้รับสวัสดิการอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.20$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.30

ด้านนโยบายและการบริหารจัดการขององค์กร โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.44$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการสื่อสารนโยบาย การบริหารที่ชัดเจนสามารถเข้าใจง่าย ( $\bar{X} = 3.45$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.22 รองลงมาคือ การแนะนำช่วยเหลือ และติดตามเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.44$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน 1.11

ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.10 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการได้รับการงานที่เหมาะสมไม่มีผลกระทบต่อเวลาส่วนตัวมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.47$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.21 รองลงมาคือ การย้ายตำแหน่งงาน ไม่มีผลกับชีวิตครอบครัว ( $\bar{X} = 3.32$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน 1.17

ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.16 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าเครื่องมือการทำงานมีความสะดวก ง่ายต่อการใช้งานมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.42$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.21 รองลงมา คือสภาพแวดล้อมการทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อการทำงาน ( $\bar{X} = 3.36$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน 1.24

ด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.68$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือหาก มีปัญหาในการทำงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.78$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.10 รองลงมา คือหัวหน้างานให้ความเป็นมิตร ( $\bar{x} = 3.58$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.25

ด้านความมั่นคงในงาน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.54$ ) และมีค่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการรู้สึกว่างงานที่ทำเป็นอาชีพที่มั่นคงมี คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.59$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.13 รองลงมาคือความมั่นใจว่าจะ ไม่ถูกปลดออกจากงาน ( $\bar{X} = 3.48$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.08

ด้านการบังคับบัญชา โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.67$ ) และมีค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการสามารถให้คำแนะนำการทำงานกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.68$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.09 รองลงมาคือ การสามารถจัดการการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.67$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.06

จากตารางนี้พบว่า การได้รับสวัสดิการอย่างเหมาะสม มีการกระจายข้อมูลมากกว่าข้ออื่น (S.D. = 1.30) และข้อที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือความสามารถจัดการการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างยุติธรรม (S.D. = 1.06)

#### 4.4 ตอนที่ 4 ผลการวิจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กร

(n = 170)			
ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	3.57	1.01	สูง
2. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	3.54	0.93	สูง
3. ความผูกพันด้านการคงอยู่	3.57	0.91	สูง
รวม	3.56	0.89	สูง

ตารางที่ 4.13 พบว่าความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.59$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.57$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.01 และ 0.91 รองลงมาคือความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $\bar{X} = 3.54$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.93 จากตารางนี้พบว่า ความผูกพันด้านจิตใจ มีการกระจายข้อมูลมากกว่าด้านอื่น (S.D. = 1.01) และด้านที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือความผูกพันด้านการคงอยู่ (S.D. = 0.91)

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวกับความผูกพันด้านจิตใจ

(n = 170)			
ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในบริษัทแห่งนี้	3.81	1.13	สูง
2. การยินดีที่จะทำงานในบริษัทแห่งนี้จนเกษียณ	3.34	1.13	ปานกลาง
3. การอยากมีส่วนร่วมในทุก ๆ กิจกรรมของบริษัท	3.55	1.06	สูง

**ตารางที่ 4.14** แสดงผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวกับความผูกพันด้านจิตใจ (ต่อ)

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. ความพอใจที่จะทำงานที่บริษัทแห่งนี้ ถึงแม้ว่าจะมีงานอื่นที่สามารถเลือกได้	3.66	1.21	สูง
5. การรู้สึกสบายใจตลอดเวลาที่ทำงานในบริษัทแห่งนี้	3.51	1.18	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.57</b>	<b>1.01</b>	<b>สูง</b>

ตารางที่ 4.14 พบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.57$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในบริษัทแห่งนี้มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 3.81$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.13 รองลงมาคือความพอใจที่จะทำงานที่บริษัทแห่งนี้ ถึงแม้ว่าจะมีงานอื่นที่สามารถเลือกได้ ( $\bar{X} = 3.66$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.21 และการอยากมีส่วนร่วมในทุก ๆ กิจกรรมของบริษัท ( $\bar{X} = 3.55$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.06 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการยินดีที่จะทำงานในบริษัทแห่งนี้จนเกษียณ ( $\bar{X} = 3.34$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.13 จากตารางนี้พบว่า ความพอใจที่จะทำงานที่บริษัทแห่งนี้ ถึงแม้ว่าจะมีงานอื่นที่สามารถเลือกได้ มีการกระจายข้อมูลมากกว่าข้ออื่น (S.D. = 1.21) และข้อที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือการอยากมีส่วนร่วมในทุก ๆ กิจกรรมของบริษัท (S.D. = 1.06)

**ตารางที่ 4.15** แสดงผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

(n = 170)

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การเปลี่ยนงานบ่อย ๆ ไม่ใช่สิ่งที่ควรทำ	3.53	1.16	สูง
2. การรู้สึกว่าที่ผ่านมามีบริษัทแห่งนี้ได้ให้สิ่งต่าง ๆ มากมาย และต้องการจะอยู่กับบริษัทต่อไป เพื่อที่จะตอบแทนในสิ่งที่บริษัทได้ให้	3.62	1.09	สูง
3. การทำงานกับบริษัทใดบริษัทหนึ่งไปตลอดเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ	3.51	1.12	สูง
4. ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน ไม่สามารถลาออกจากบริษัทได้	3.44	1.10	สูง
5. ความจงรักภักดีต่อบริษัทฯ ทำให้คนยอมรับ	3.63	1.12	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.54</b>	<b>0.93</b>	<b>สูง</b>

ตารางที่ 4.15 พบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.54$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความจงรักภักดีต่อบริษัทฯ ทำให้คนยอมรับมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.63$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.12 รองลงมาก็คือการรู้สึกที่ผ่านมารบริษัทแห่งนี้ได้ให้สิ่งต่าง ๆ กับฉันมากมาย และฉันต้องการจะอยู่กับบริษัทต่อไป เพื่อที่จะตอบแทนในสิ่งที่บริษัทได้ให้ ( $\bar{X} = 3.62$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.09 และการเปลี่ยนงานบ่อย ๆ ไม่ใช่สิ่งที่ควรทำ ( $\bar{X} = 3.53$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.16 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน ไม่สามารถลาออกจากบริษัทได้ ( $\bar{X} = 3.44$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.10 จากตารางนี้พบว่า การเปลี่ยนงานบ่อย ๆ ไม่ใช่สิ่งที่ควรทำมีการกระจายข้อมูลมากกว่าข้ออื่น (S.D. = 1.16) และข้อที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือการรู้สึกที่ผ่านมารบริษัทแห่งนี้ได้ให้สิ่งต่าง ๆ มากมาย และต้องการจะอยู่กับบริษัทต่อไป เพื่อที่จะตอบแทนในสิ่งที่บริษัทได้ให้ (S.D. = 1.09)

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวกับความผูกพันด้านการคงอยู่

(n = 170)

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การคงอยู่กับบริษัทแห่งนี้ไปจนกว่าจะมีทางเลือกดีกว่าเดิม	3.66	1.12	สูง
2. ถ้าหากต้องไปอยู่บริษัทอื่น ต้องสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ	3.51	1.00	สูง
3. สภาพะปัจจุบันการหางานใหม่ ทำได้ยาก	3.53	1.12	สูง
4. เหตุที่ทำงานที่บริษัทแห่งนี้ เพราะได้รับผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น	3.66	1.09	สูง
5. เหตุที่ทำงานที่บริษัทแห่งนี้ เพราะบริษัทอื่นไม่สามารถให้ผลประโยชน์ได้มากเท่าบริษัทแห่งนี้	3.49	1.01	สูง
รวม	3.57	0.91	สูง

ตารางที่ 4.16 พบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.57$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการคงอยู่กับบริษัทแห่งนี้ไปจนกว่าจะมีทางเลือกดีกว่าเดิมและเหตุที่ทำงานที่บริษัทแห่งนี้ เพราะได้รับผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.66$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.12 และ 1.09 รองลงมาก็คือสภาพะปัจจุบันการหางานใหม่ ทำได้ยาก ( $\bar{X} = 3.53$ )

และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.12 และถ้าหากต้องไปอยู่บริษัทอื่น ต้องสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ ( $\bar{X} = 3.51$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.00 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือเหตุที่ทำงานที่บริษัทแห่งนี้ เพราะบริษัทอื่นไม่สามารถให้ผลประโยชน์ได้มากเท่าบริษัทแห่งนี้ ( $\bar{X} = 3.49$ ) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.11 จากตารางนี้พบว่า การคงอยู่กับบริษัทแห่งนี้ไปจนกว่าจะมีทางเลือกดีกว่าเดิมมีการกระจายข้อมูลมากกว่าข้ออื่น (S.D. = 1.12) และข้อที่มีการกระจายของข้อมูลน้อยที่สุดคือถ้าหากต้องไปอยู่บริษัทอื่น ต้องสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ (S.D. = 1.00)

#### 4.5 ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจ กับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร

(n = 170)

ปัจจัยส่วนบุคคล	ความผูกพันต่อองค์กร		
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	p-value	ระดับ
1. เพศ	0.049	0.525	ต่ำมาก
2. สัญชาติ	-0.029	0.708	ต่ำมาก
3. อายุ	0.061	0.431	ต่ำมาก
4. ระดับการศึกษา	0.083	0.284	ต่ำมาก
5. สถานภาพ	0.037	0.633	ต่ำมาก
6. อายุงาน	0.189*	0.013	ต่ำมาก
7. ตำแหน่งงาน	0.118	0.125	ต่ำมาก

ตารางที่ 4.17 พบว่าการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร แยกเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดโดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก ( $r = 0.189^*$ ) รองลงมาคือตำแหน่งงาน ค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก ( $r = 0.118$ ) และระดับการศึกษา ค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก ( $r = 0.083$ ) ส่วนด้านที่มีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือสัญชาติ โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก ( $r = -1.029$ )

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร

(n = 170)

ภาวะผู้นำ	ความผูกพันต่อองค์กร		
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	p-value	ระดับ
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>	<b>0.668**</b>	<b>0.000</b>	<b>สูง</b>
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.619**	0.000	สูง
2. การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ	0.630**	0.000	สูง
3. การกระตุ้นทางปัญญา (IS)	0.593**	0.000	ปานกลาง
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	0.651**	0.000	สูง
<b>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>	<b>0.692**</b>	<b>0.000</b>	<b>สูง</b>
1. การให้รางวัลตามสถานการณ์	0.617**	0.000	สูง
2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	0.685**	0.000	สูง
3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	0.512**	0.000	ปานกลาง

ตารางที่ 4.18 พบว่าการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรโดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.668^{**}$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดโดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.651^{**}$ ) รองลงมาคือการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ ค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.630^{**}$ ) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.619^{**}$ ) ส่วนด้านที่มีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือการกระตุ้นทางปัญญา (IS) โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.593^{**}$ ) และการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรโดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.692^{**}$ ) ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์สูงกว่าภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดโดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.685^{**}$ ) รองลงมาคือการให้รางวัลตามสถานการณ์ ค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.617^{**}$ ) และด้านที่มีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.512^{**}$ )



ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กร

(n = 170)

แรงจูงใจ	ความผูกพันต่อองค์กร		
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	p-value	ระดับ
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>	<b>0.833**</b>	<b>0.000</b>	<b>สูงมาก</b>
1. ความสำเร็จของงาน	0.789**	0.000	สูง
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	0.727**	0.000	สูง
3. ลักษณะของงาน	0.708**	0.000	สูง
4. ความรับผิดชอบ	0.770**	0.000	สูง
5. ความก้าวหน้า	0.723**	0.000	สูง
<b>ปัจจัยค้ำจุน</b>	<b>0.881**</b>	<b>0.000</b>	<b>สูงมาก</b>
1. ค่าตอบแทน	0.766**	0.000	สูง
2. นโยบายและการบริหารจัดการขององค์กร	0.777**	0.000	สูง
3. ความเป็นอยู่ส่วนตัว	0.820**	0.000	สูงมาก
4. สภาพแวดล้อมการทำงาน	0.632**	0.000	สูง
5. ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน	0.759**	0.000	สูง
6. ความมั่นคงในงาน	0.796**	0.000	สูง
7. การบังคับบัญชา	0.791**	0.000	สูง

ตารางที่ 4.19 พบว่าการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก ( $r = 0.833^{**}$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์สูงกว่าปัจจัยค้ำจุน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.789^{**}$ ) รองลงมาคือความรับผิดชอบ ค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.770^{**}$ ) และการได้รับการยอมรับนับถือ ค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.723^{**}$ ) ส่วนด้านที่มีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือลักษณะของงาน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.708^{**}$ ) และการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค้ำจุนกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.881^{**}$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความเป็นอยู่ส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก ( $r = 0.820^{**}$ ) รองลงมาคือความมั่นคงในงาน ค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.796^{**}$ ) และด้านการบังคับบัญชา

มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.791^{**}$ ) ส่วนด้านที่มีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.632^{**}$ )

#### 4.6 ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ระหว่างพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวต่างชาติ

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ความแตกต่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

(n = 170)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร	B	Beta	t	p-value
(Constant)	0.542	0.000	4.423	0.000**
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF)	-0.130	-0.160	-2.240	0.026*
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS)	0.115	0.132	1.970	0.050*
3. ปัจจัยจูงใจ (MF)	0.268	0.290	3.719	0.000**
4. ปัจจัยค้ำจุน (HF)	0.613	0.652	8.891	0.000**

$R = 0.895$ ,  $R^2 = 0.801$ , Adjusted R Square = 0.796, SEE = 0.402, F = 165.971, Sig = 0.000

ตารางที่ 4.20 พบว่าความแตกต่างด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) มีค่าเท่ากับ 0.895 และสามารถรวมอธิบายความแปรผันของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $t = 1.96$ ) ได้ร้อยละ 80.10 ( $R^2 = 0.801$ ) โดยสามารถเขียนสมการการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$CF = 0.542 - 0.130 (TF) + 0.115 (TS) + 0.268 (MF) + 0.613 (HF)$$

t-test                      (-2.240)              (1.970)              (3.719)              (8.891)

สมการการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$CF = -0.130 (TF) + 0.155 (TS) + 0.268 (MF) + 0.613 (HF)$$

$$t\text{-test} \quad (-2.240) \quad (1.970) \quad (3.719) \quad (8.891)$$

จากสมการ ตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้ดีที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ปัจจัยค่าจูน ปัจจัยจูงใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามลำดับ

**ตารางที่ 4.21** แสดงผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ความแตกต่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานสัญชาติไทยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

(n = 94)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร	B	Beta	t	p-value
(Constant)	0.429	0.000	2.786	0.007**
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF)	-0.107	-0.127	-1.483	0.142
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS)	0.184	0.182	2.060	0.042*
3. ปัจจัยจูงใจ (MF)	0.315	0.341	3.225	0.002**
4. ปัจจัยค่าจูน (HF)	0.518	0.536	5.254	0.000**

$R = 0.902$ ,  $R^2 = 0.813$ , Adjusted R Square = 0.804, SEE = 0.407, F = 96.584, Sig = 0.000

ตารางที่ 4.21 พบว่าความแตกต่างด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานสัญชาติไทยมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) มีค่าเท่ากับ 0.902 และสามารถร่วมอธิบายความแปรผันของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $t = 1.96$ ) ได้ร้อยละ 81.30 ( $R^2 = 0.813$ ) โดยสามารถเขียนสมการการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$CF = 0.429 - 0.107 (TF) + 0.184 (TS) + 0.315 (MF) + 0.518 (HF)$$

$$t\text{-test} \quad (-1.483) \quad (2.060) \quad (3.225) \quad (5.254)$$

สมการการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$CF = -0.107 (TF) + 0.184 (TS) + 0.315 (MF) + 0.518 (HF)$$

$$t\text{-test} \quad (-1.483) \quad (2.060) \quad (3.225) \quad (5.254)$$

จากสมการ ตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้ดีที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ปัจจัยค่าจูน ปัจจัยจงใจ เพศ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.22** แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานสัญชาติต่างชาติที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (n = 76)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร	B	Beta	t	p-value
(Constant)	0.655	0.000	2.697	0.009**
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF)	-0.159	-0.202	-1.592	0.116
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS)	0.096	0.121	1.090	0.280
3. ปัจจัยจงใจ (MF)	0.185	0.209	1.565	0.122
4. ปัจจัยค่าจูน (HF)	0.709	0.734	6.635	0.000**

$$R = 0.857, R^2 = 0.734, \text{Adjusted R Square} = 0.719, \text{SEE} = 0.397, F = 48.885, \text{Sig} = 0.000$$

ตารางที่ 4.22 พบว่าความแตกต่างด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานสัญชาติไทยมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) มีค่าเท่ากับ 0.857 และสามารถรวมอธิบายความแปรผันของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $t = 1.96$ ) ได้ร้อยละ 73.40 ( $R^2 = 0.734$ ) โดยสามารถเขียนสมการการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$CF = 0.655 - 0.159 (TF) + 0.096 (TS) + 0.185 (MF) + 0.709 (HF)$$

$$t\text{-test} \quad (-1.592) \quad (1.090) \quad (1.565) \quad (6.635)$$

สมการการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$CF = -0.159 (TF) + 0.096 (TS) + 0.185 (MF) + 0.709 (HF)$$

$$t\text{-test} \quad (-1.592) \quad (1.090) \quad (1.565) \quad (6.635)$$

จากสมการ ตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้ดีที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ปัจจัยค่าจูน ปัจจัยจงใจ เพศ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.23** แสดงผลสรุปการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานสัญชาติไทยและต่างชาติที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร	สัญชาติไทย	สัญชาติต่างชาติ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF)	-	-
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS)	/	-
3. ปัจจัยจงใจ (MF)	/	-
4. ปัจจัยค่าจูน (HF)	/	/

ตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มีสัญชาติไทยและสัญชาติต่างชาตินี้มีปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่มีสัญชาติไทยคือ ปัจจัยภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน ปัจจัยจงใจ และปัจจัยค่าจูน ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่มีสัญชาติต่างชาติคือ ปัจจัยค่าจูน เพียงปัจจัยเดียวเท่านั้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ระหว่างพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวต่างชาติในผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวต่างชาติ จำนวน 170 คนจากประชากรทั้งหมด 238 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยส่วนแรกเป็นการการวัดรูปแบบภาวะของผู้นำของหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน ด้วยมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เคยเลย จนถึง เป็นประจำ” ส่วนที่สองเป็นการการวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค่าจูง ด้วยมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ส่วนที่สามเป็นการวัดระดับความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง” โดยค่าความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือที่ได้จากการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้แก่แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.970 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจความเที่ยงเท่ากับ 0.974 และแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรความเที่ยงเท่ากับ 0.960

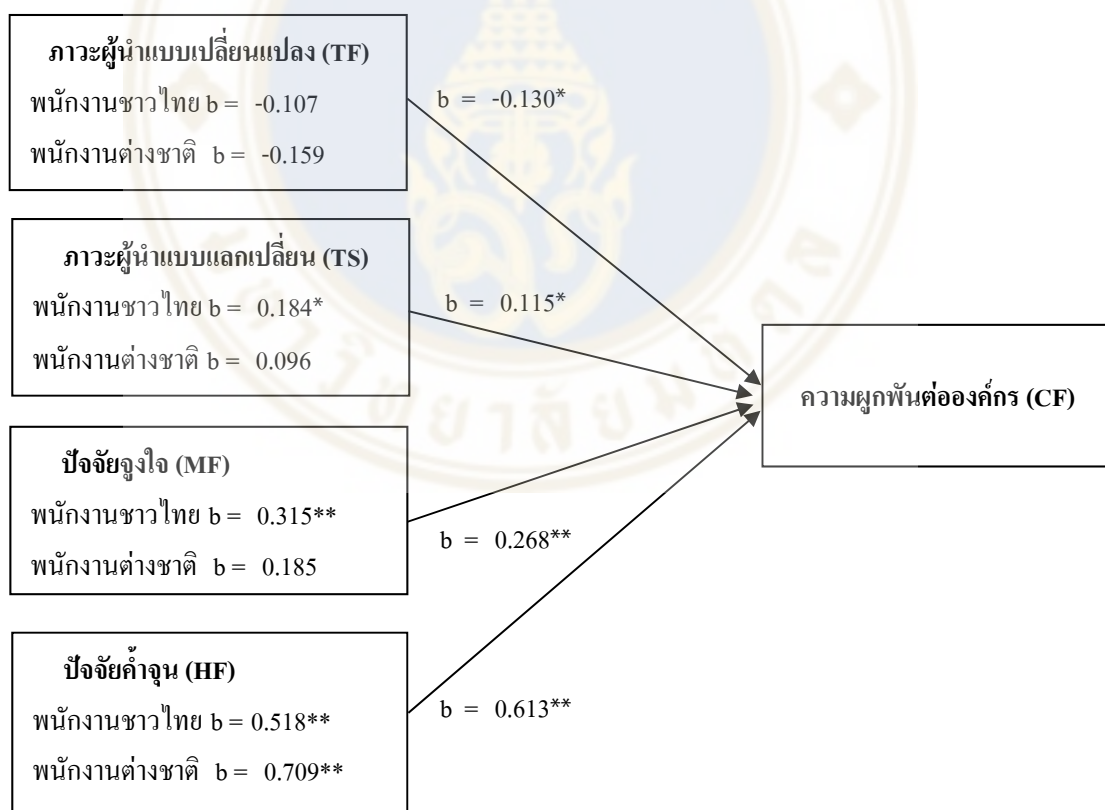
การเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยประสานไปยังผู้บริหารของบริษัทเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าแจกแบบสอบถามด้วยกระดาษและขอให้จัดส่งรายชื่อทั้งหมดของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติจากแผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัทให้แก่ผู้วิจัยเพื่อใช้ในการประกอบกรวิจัยกลุ่มประชากรจำนวน 238 คน ซึ่งสามารถติดตามเก็บแบบสอบถามแผนกโดยตรวจสอบจากบัญชีรายชื่อพนักงานที่ได้รับจากบริษัท และทำการตรวจสอบข้อมูลความสมบูรณ์จำนวน 170 ชุด คิดเป็นร้อยละ 71.43 ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด โดยจำแนกเป็นพนักงานชาวไทยจำนวน 94 คน และชาวต่างชาติ 76 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

(Pearson's correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม มีปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน โดยพบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทย และปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่างชาติ ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำและแรงจูงใจที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเปรียบเทียบระหว่างพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวต่างชาติ

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยมาอภิปรายผลนั้น เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ประเด็น ประเด็นแรก คือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ ประเด็นที่สอง คือ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ระหว่างพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวต่างชาติ

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง

จากการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้างาน จะส่งผลทางด้านบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ ปีทมา เจริญพรพรหม (2558) ที่ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อความผูกพันองค์กรในบริบทที่แตกต่างกันไป โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำหรือองค์ประกอบของผู้นำต่อความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันด้านการคงอยู่ โดยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจมากที่สุด แสดงว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามผ่านการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนร่วมกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยอมรับและไว้วางใจในตัวผู้นำ ซึ่งความผูกพันด้านจิตใจสามารถสร้างความผูกพันในงาน (Work Engagement) ให้ผู้ตามอุทิศตน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทและรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน และเพิ่มสามารถประสิทธิภาพในการทำงาน

นอกจากนี้พบว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของปีทมา เจริญพรพรหม (2558) ที่ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อความผูกพันองค์กรในบริบทที่แตกต่างกันไป โดยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับธนัญพร สุวรรณคาม (2559) ที่พบว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารในประเทศไทย โดยปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมาเป็นปัจจัย



จูงใจ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Sinani (2016) ที่พบว่าองค์ประกอบภายนอกสามารถจูงใจครูในประเทศแอลบาเนียได้มากกว่าองค์ประกอบภายใน และผลการวิจัยของ Choong, Wong, & Lau (2011) ค้นพบผลในทำนองเดียวกันว่าแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซีย ดังนั้น ผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อการจูงใจในการทำงานของพนักงานด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความผูกพันให้พนักงานในองค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ระหว่างพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวต่างชาติในผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง

จากการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ เมื่อพนักงานชาวไทยรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้างาน จะส่งผลทางด้านบวกกับความผูกพันต่อองค์กร แต่สำหรับพนักงานต่างชาติพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม แสดงว่าการจะรักษาไว้ซึ่งบุคลากรกลุ่มดังกล่าว ไม่เกี่ยวข้องกับการรูปแบบของภาวะผู้นำในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อาสาสมัคร (2558) ที่ศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ แต่มีอิทธิพลต่อเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มากกว่าเจนเนอเรชั่นวาย เพราะเจนเนอเรชั่นวายมีความเป็นปัจเจกมากกว่าเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ นอกจากนี้ จากการศึกษาบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในประเทศไทยของ Amornpipat, McLean, & Katekaew (2014) ที่พบว่าผู้นำทั้งสองแบบมีความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกัน โดยเจ้าของงานวิจัยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยในไทยมีลำดับชั้นบังคับบัญชาและมีความแตกต่างทางด้านอำนาจมาก (Power of distance) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความจำเป็นในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในมหาวิทยาลัย

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมของพนักงานชาวไทย โดยปัจจัยทั้ง 2 เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะใช้เป็นแนวทางหรือกลยุทธ์หลักที่จะรักษาไว้ซึ่งบุคลากรขององค์กร แต่แตกต่างจากกลุ่มพนักงานชาวต่างชาติที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจมากกว่า กล่าวคือพนักงานเหล่านี้ ให้ความสำคัญเรื่องค่าตอบแทน นโยบายและการบริหารจัดการขององค์กรความเป็นอยู่ส่วนตัว สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ความมั่นคงในงาน และการบังคับบัญชา ส่วนกลุ่มพนักงานชาวไทยได้ให้ความสำคัญทั้ง 2 ประเด็นควบคู่กัน ซึ่งสอดคล้องกับธนัญพร สุวรรณคาม (2559) ที่พบว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารใน

ประเทศไทย โดยปัจจัยคำจูนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมา เป็นปัจจัยจิตใจ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Simani (2016) ที่พบว่าองค์ประกอบภายนอกสามารถดึงดูดใจ ครูในประเทศแอลบาเนียได้มากกว่าองค์ประกอบภายใน

### 5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี และยังมีความแตกต่างในสังคมและเชื้อชาติค่อนข้างสูง อาจส่งผลให้ไม่เข้าใจในหลักการตอบแบบสอบถามที่ถูกต้องและไม่เข้าใจในเนื้อหาของคำถามได้
2. การศึกษานี้มีข้อจำกัดในเรื่องประชากรและเวลาที่ศึกษา เนื่องจากผลการศึกษาที่ได้ อาจไม่สามารถนำไปใช้กับองค์กรอื่น ๆ ได้ ด้วยความแตกต่างของโครงสร้างและนโยบายที่แตกต่างกัน
3. กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาข้างงานวิจัยนี้เป็นชาวไทยและชาวต่างชาติที่มีสัญชาติพม่า ซึ่งประกอบด้วยหลายชนเผ่า เช่น กะเหรี่ยง ะไข่ ไทยใหญ่ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มเหล่านี้มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จึงอาจส่งผลให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจที่แตกต่างกัน

### 5.4 ข้อเสนอแนะ

#### 5.4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1. การวิจัยนี้ทำให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติในด้านการรับรู้และการให้ความสำคัญกับรูปแบบผู้ภาวะผู้ของหัวหน้างาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กล่าวคือสิ่งที่องค์กรจะรักษาไว้ซึ่งพนักงานหรือบุคลากรชาวไทย ฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำและแรงจูงใจเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงรูปแบบภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กร สำหรับพนักงานชาวต่างชาติพบว่าปัจจัยหลักที่กำหนดให้ผูกพันต่อองค์กรคือปัจจัยคำจูน แสดงว่าพนักงานชาวต่างชาติมองเรื่องของผลตอบแทนเป็นประเด็นหลัก ซึ่งมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ต่างจากแรงจูงใจด้านอื่น ๆ ที่ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง อาจมีสาเหตุมาจากพนักงานชาวต่างชาติคิดว่าปริมาณงานที่ตัวเองได้รับนั้นยังไม่เหมาะสมค่าตอบแทนที่ได้จากองค์กร ดังนั้น ในมุมมองของผู้วิจัยการที่จะเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มสูงขึ้น องค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควร ทบทวนเรื่องการกำหนดปัจจัยคำจูนในด้านต่าง ๆ ที่ใช้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด

2. ในด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารในระยะสั้นควรให้หัวหน้างานให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน โดยไม่เข้าไปมีปฏิสัมพันธ์มาก เพราะอาจสร้างความไม่พอใจให้กับพนักงานได้ โดยในเบื้องต้นควรเน้นการปรับปรุงปัจจัยค้ำจุนซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐาน ทั้งนี้ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยในการเกิดความผูกพันต่อองค์กรและหลีกเลี่ยงความไม่พอใจในงานของพนักงานทั้งองค์กร ต่อมาในระยะยาวองค์กรควรมุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนพนักงานชาวไทยโดยสร้างปัจจัยด้านแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างความผูกพันให้กับองค์กร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานที่สำคัญหรือท้าทาย เนื่องจากเมื่อพนักงานชาวไทยมีแรงจูงใจจากปัจจัยจูงใจแล้วจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันจากภายในซึ่งส่งผลให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ตนเองทำและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลของการวิจัยปริมาณ โดยการสำรวจเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งหากผู้ที่สนใจจะทำการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรที่จะเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการศึกษาด้วย (Qualitative Research) โดยการทำการสัมภาษณ์เชิงลึกรายประเด็น การสังเกต สันทนาและจดบันทึกจากบุคลากรหรือกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษานั้น ๆ เนื่องจากจะทำให้ผู้วิจัยได้ทราบข้อมูลเชิงลึกยิ่งขึ้น

2. นอกจากการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแรงจูงใจที่ของการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรด้านต่าง ๆ แล้ว ผู้ที่สนใจหรือองค์กรที่จะนำผลการศึกษาไปใช้ ควรมีการศึกษาถึงประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์ของงานในด้านต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสมกับแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้หรือไม่

## บรรณานุกรม

- กนกพร กระจายแสง. (2560). อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและการสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลนครชน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยชนบุรี*, 26(11), 116-128
- กัญชพร สรมณี. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 8(1), 275-287
- เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีทุนทางจิตวิทยาส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกำกับ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะศิลปศาสตร์, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชิตวันพัทธ์ วีระสัย และทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของแพทย์และทันตแพทย์ในบริบทประชาคมอาเซียน. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 57(3), 188-211
- ญาดา สามารถ. (2558). *รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, สาขาบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพย์รัตน์ คชพงษ์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาและความผูกพันในงาน: กรณีศึกษาขององค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในจังหวัดกรุงเทพมหานคร*. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะศิลปศาสตร์, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธัญพร สุวรรณคาม. (2559). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง*. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะศิลปศาสตร์, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- นฤเบศร์ สิงห์สถิตย์ และชิน โสภณ วิสิฐนิธิกิจจา. (2561). แรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของแรงงานต่างด้าว (สัญชาติกัมพูชา) ในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 12(3), 99-107
- ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580). (2561,13 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก. หน้า 17-26.
- ปัทมา เจริญพรพรม. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าบริโภคข้ามชาติแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพฯ*. งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทฉบับที่ ๓, คณะศิลปศาสตร์, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัศมี เอกณรงค์. (2556). *แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (ระดับปฏิบัติการ) สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ปริญญาโทฉบับที่ ๓, สาขาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Amornpipat, I., McLean, G. N., & Katekaew, M. (2014). *Leadership and Organizational Commitment: The Case of Thai Private University*. Retrieved from <http://airline.kbu.ac.th/old/download/download/research/research02.pdf>.
- Choong, Y. O., Wong, K. L., & Lau, T. C. (2011). Intrinsic Motivation and Organizational Commitment in the Malaysian private higher education institutions: An empirical study. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 2(4), 91-99.
- Gulluce, A. C., Kaygin, E., Kafadar, A. B., & Atay, M. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management*, 9(1), 263-275.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271-284. doi: 10.1108/JMD-04-2017-0132.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lo, M. C., Ramayah, T., & Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: A test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Saeed, R., Hashmi, A., Lodhi, R. N., Ahmad, M., Arshad, H. M., & Ahmed, M. A. (2013). The effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment with a Mediating effect of Psychological Empowerment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(6), 28-36
- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(5), 139-143
- Sisani, J. (2016). Motivational Factors and Organizational Commitment of the Educational Institution's Employee. *Journal of Educational and Social Research*, 6(1), 89-93



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## แบบสอบถามภาษาไทย



College of Management  
Mahidol University

## แบบสอบถาม

ภาวะผู้นำและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทย  
และชาวต่างชาติ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ : กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง โดยการศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เพื่อให้การศึกษาดังกล่าวสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถามด้วยข้อมูลที่เป็นจริง เพื่อผู้วิจัยจะได้นำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป ทั้งนี้ ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้ประโยชน์เฉพาะงานวิจัยนี้เท่านั้น

แบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 4 ส่วน ดังนี้ (โปรดทำทุกส่วน)

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

- |                  |   |                                    |  |
|------------------|---|------------------------------------|--|
| 1. เพศ           | <input type="checkbox"/> ชาย              | <input type="checkbox"/> หญิง      |  |
| 2. สัญชาติ       | <input type="checkbox"/> ไทย              | <input type="checkbox"/> ต่างชาติ  |  |
| 3. อายุ          | <input type="checkbox"/> 18-27 ปี         | <input type="checkbox"/> 28-37 ปี  |  |
|                  | <input type="checkbox"/> 38-45 ปี         | <input type="checkbox"/> 46-54 ปี  | <input type="checkbox"/> มากกว่า 54 ปี       |
| 4. ระดับการศึกษา | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาโทหรือสูงกว่า |



5. สถานภาพ  โสด  สมรส  หย่า  
 อื่นๆ ระบุ.....
6. อายุงาน  น้อยกว่า 4 ปี  4-6 ปี  7-9 ปี  
 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
7. ตำแหน่งงาน  แผนกเทคนิคและโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต  
 แผนกคลังสินค้า  แผนกวิจัยและพัฒนา  
 แผนกจัดซื้อ  แผนกทรัพยากรบุคคล  
 แผนกบัญชี  อื่นๆ (โปรดระบุ).....

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

พฤติกรรม	ความถี่				
	1	2	3	4	5
	ไม่เคย เลย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	เป็น ประจำ
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>					
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>					
1. หัวหน้าคำนึงถึงหลักศีลธรรมและจริยธรรมของผล จากการตัดสินใจ					
2. หัวหน้าพยายามทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ ทำงานร่วมกับเขา					
3. หัวหน้ามองข้ามประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ ส่วนรวม					
4. หัวหน้าจะพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญที่สุด ของเขา					
<b>การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ</b>					
1. หัวหน้าพูดถึงอนาคตในมุมมองที่ดี					
2. หัวหน้ากระตุ้นหรือรื้อกับสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ					
3. หัวหน้าพูดถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายที่แน่นอน					
4. หัวหน้าแสดงออกถึงความมีพลังและความเชื่อมั่น					

พฤติกรรม	ความถี่				
	1	2	3	4	5
	ไม่เคย เลย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	เป็น ประจำ
<b>การกระตุ้นทางปัญญา (IS)</b>					
1. หัวหน้ามองหามุมมองใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา					
2. หัวหน้าจะพูดคุยถึงความรับผิดชอบต่างๆ ในการทำงานเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย					
3. หัวหน้าทำให้พนักงานมองเห็นปัญหาในหลายๆ ด้านที่แตกต่างกัน					
4. หัวหน้าแนะนำแนวทางใหม่ๆ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ					
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก</b>					
1. หัวหน้าให้เวลากับการให้คำแนะนำและการสอนงาน					
2. หัวหน้าปฏิบัติต่อพนักงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมากกว่ามองว่าเป็นเพียงพนักงานคนหนึ่ง					
3. หัวหน้าคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมองว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกัน (IC)					
4. หัวหน้าช่วยให้พนักงานได้มีการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง (IC)					
<b>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>					
<b>การให้รางวัลตามสถานการณ์</b>					
1. หัวหน้าจะคอยช่วยเหลือเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงานของพนักงาน					
2. หัวหน้าแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าถ้าพนักงานทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายก็จะได้รับรางวัลตามที่คาดหวังไว้ได้					
3. หัวหน้าแสดงความพึงพอใจเมื่อพนักงานทำงานได้ตามที่หัวหน้าคาดหวัง					

พฤติกรรม	ความถี่				
	1	2	3	4	5
	ไม่เคย เลย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	บ่อย	เป็น ประจำ
<b>การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก</b>					
1. หัวหน้าให้ความสำคัญกับงานที่มีข้อผิดพลาดหรืองานใดๆ ที่ผิดไปจากปกติหรืองานที่ทำไม่ได้มาตรฐาน					
2. หัวหน้ามีความเอาใจใส่ที่จะจัดการกับงานที่ทำผิดพลาด คำร้องเรียนต่างๆ และงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					
3. หัวหน้าเอาใจใส่กับการแก้ไขงานที่ผิดพลาดให้งานนั้นตรงตามมาตรฐาน					
4. หัวหน้ามักจะคอยติดตามทุกงานที่มีข้อผิดพลาด					
<b>การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ</b>					
1. หัวหน้าจะรอจนกว่าปัญหาจะอยู่ในขั้นรุนแรงก่อนแล้วจึงเข้าไปจัดการ					
2. หัวหน้าจะรอจนกว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นแล้วจึงเข้าไปจัดการแก้ไข					
3. หัวหน้าแสดงจุดยืนให้เห็นเด่นชัดว่า “ถ้ายังไม่มีอะไรที่เสียหายก็ยังไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข”					
4. หัวหน้ามองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นต้องเป็นปัญหาที่เรื้อรังก่อนจึงจะดำเนินการแก้ไข					

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามแรงจูงใจ (Motivation)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ปัจจัยจูงใจ</b>					
<b>ความสำเร็จของงาน</b>					
1. ท่านสามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี					
2. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาขณะทำงานได้เป็นอย่างดี					
<b>การได้รับการยอมรับนับถือ</b>					
1. เพื่อนร่วมงานชื่นชมผลงานของท่านบ่อย ๆ					
2. หัวหน้าไว้วางใจมอบงานสำคัญให้ทำเสมอ					
<b>ลักษณะของงาน</b>					
1. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านปฏิบัติท้าทาย ความสามารถของท่านอยู่เสมอ					
2. ท่านรู้สึกว่างานที่ทำงานก่อให้เกิดความคิด สร้างสรรค์					
<b>ความรับผิดชอบ</b>					
1. ท่านสามารถทำงานที่ท่านได้รับมอบหมาย อย่างอิสระ					
2. ท่านมักได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ให้เป็น ประจำ					
<b>ความก้าวหน้า</b>					
1. ในอนาคตท่านมีโอกาสดำเนินการอบรมเพื่อ เพิ่มทักษะวิชาชีพ					
2. ในอนาคตท่านมีโอกาสดำเนินย้ายไปตำแหน่ง ที่สูงขึ้น					

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ปัจจัยค่าจ้าง</b>					
<b>ค่าตอบแทน</b>					
1. เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับงานของท่าน					
2. ท่านได้รับสวัสดิการอย่างเหมาะสม					
<b>นโยบายและการบริหารจัดการขององค์กร</b>					
1. องค์กรมีการสื่อสารนโยบายการบริหารที่ชัดเจนสามารถเข้าใจง่าย เช่น การกำหนดวันหยุด วันลาช่วงเวลาทำงาน					
2. บริษัทมีการแนะนำ ช่วยเหลือ และติดตามเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงาน					
<b>ความเป็นอยู่ส่วนตัว</b>					
1. ท่านได้รับการระงงานที่เหมาะสมไม่มีผลกระทบต่อเวลาส่วนตัว					
2. การย้ายตำแหน่งงาน ไม่มีผลกับชีวิตครอบครัว					
<b>สภาพแวดล้อมการทำงาน</b>					
1. ท่านมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อการทำงาน เช่น สถานที่ทำงานมีแสง และเสียงที่เหมาะสมกับการทำงาน					
2. เครื่องมือการทำงานมีความสะดวก ง่ายต่อการใช้งาน					
<b>ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน</b>					
1. หัวหน้างานให้ความเป็นมิตรกับท่าน					
2. เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือหากท่านมีปัญหาในการทำงาน					

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ความมั่นคงในงาน</b>					
1. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำเป็นอาชีพที่มั่นคง					
2. ท่านมั่นใจว่าท่านจะไม่ถูกปลดออกจากงาน					
<b>การบังคับบัญชา</b>					
1. ท่านสามารถให้คำแนะนำการทำงานกับ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้					
2. ท่านสามารถจัดการการดำเนินงานต่างๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างยุติธรรม					

#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ความผูกพันด้านจิตใจ</b>					
1. ฉันมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในบริษัท แห่งนี้					
2. ฉันยินดีที่จะทำงานในบริษัทแห่งนี้จนเกษียณ					
3. ฉันอยากมีส่วนร่วมในทุกๆ กิจกรรมของบริษัท					
4. ฉันพอใจที่จะทำงานที่บริษัทแห่งนี้ ถึงแม้ว่า จะมีงานอื่นที่ฉันสามารถเลือกได้					
5. ฉันรู้สึกสบายใจตลอดเวลาที่ทำงานในบริษัท แห่งนี้					

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็น ด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน</b>					
1. ฉันรู้สึกว่าการเปลี่ยนงานบ่อย ๆ ไม่ใช่สิ่งที่ฉันควรทำ					
2. ฉันรู้สึกว่ที่ผ่านมามีบริษัทแห่งนี้ ได้ให้สิ่งต่าง ๆ กับฉันมากมาย และฉันต้องการจะอยู่กับบริษัทต่อไป เพื่อที่จะตอบแทนในสิ่งที่บริษัทได้ให้กับฉัน					
3. ฉันเชื่อว่าการทำงานกับบริษัทใดบริษัทหนึ่งไปตลอดเป็นสิ่งที่ดี					
4. ด้วยภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของฉันในปัจจุบัน ฉันไม่สามารถลาออกจากบริษัทได้					
5. ฉันเชื่อว่าความจงรักภักดีต่อบริษัทฯ ทำให้คนยอมรับฉัน					
<b>ความผูกพันด้านการคงอยู่</b>					
1. ฉันจะคงอยู่กับบริษัทแห่งนี้ไปจนกว่าจะมีทางเลือกที่ดีกว่าเดิม					
2. ถ้าหากฉันต้องไปอยู่บริษัทอื่น ฉันต้องสูญเสียผลประโยชน์ที่ฉันเคยได้รับ					
3. ด้วยสภาวะปัจจุบันการหางานใหม่ ทำได้ยากสำหรับฉัน					
4. ฉันทำงานที่บริษัทแห่งนี้ เพราะฉันได้รับผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น					
5. ฉันทำงานที่บริษัทแห่งนี้ เพราะบริษัทอื่นไม่สามารถให้ผลประโยชน์ฉัน ได้มากเท่าบริษัทแห่งนี้					

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะด้านภาวะผู้นำ

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ข

แบบสอบถามภาษาพม่า



College of Management  
Mahidol University

မေးခွန်းလွှာ

အကြောင်းအရာ - ထိုင်းနှင့် နိုင်ငံခြားသားဝန်ထမ်းတို့၏ ခေါင်းဆောင်မှုအနေအထားနှင့် မိမိတို့၏ ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းအပေါ် ကတိတာဝန်ခံရပ်နှံမှုများ ဆိုင်ရာ သက်ရောက်မှု အကြောင်းခံတရားများ : ကုန်ထုတ်လုပ်မှုလုပ်ငန်း တစ်ရပ်အား နမူနာပြု လေ့လာချက်

ဤမေးခွန်းလွှာသည် မဟိဒ္ဒန်တက္ကသိုလ် စီမံခန့်ခွဲရေးကောလိပ် စီးပွားရေးလုပ်ငန်းစီမံကြီးကြပ်မှု မဟာဘွဲ့ ဘာသာရပ် ဆိုင်ရာ စာတမ်း အတွက် သုတေသနပြုချက် တစ်ရပ် အဖြစ် ထိုင်းနှင့် နိုင်ငံခြားသားဝန်ထမ်းတို့၏ ခေါင်းဆောင်မှုအနေအထားနှင့် မိမိတို့၏ ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်း အပေါ် တာဝန်ခံရပ်နှံမှုများဆိုင်ရာ သက်ရောက်မှု အကြောင်းခံတရားများ : ကုန်ထုတ်လုပ်မှုလုပ်ငန်း တစ်ရပ်အား နမူနာပြု လေ့လာချက် ဖြစ်သည်။

အဆိုပါ လေ့လာသုတေသန ပြုမှုအား ရည်မှန်းထားသည်နှင့်အညီ အောင်မြင်မှု ရရှိလျက် နောင်လေ့လာမှု များ၌ ဆောင်ယူ အသုံးပြုမှု ပြုနိုင်ရန် အတွက် ဖြေကြားသူမှ မှန်ကန်သည့် အချက်အလက်များ ဖြည့်စွက် ဖြေကြား ပေးပါရန် သုတေသန ပြုသူမှ မေတ္တာ ရပ်ခံပါသည်။ ဤမေးခွန်းလွှာ ဖြေကြားမှုမှ ရရှိသည့် အချက်အလက်များအား လျှို့ဝှက် အဖြစ် စုဆောင်းထားရှိလျက် သုတေသန ဆိုင်ရာ အကျိုးအတွက်သာ ဆောင်ယူ အသုံးပြုသွားပါမည်။

မေးခွန်းလွှာတွင် အောက်ပါအတိုင်း မေးခွန်း 4 ပိုင်း ပါဝင်ပါသည်။ (အပိုင်းတိုင်းကို ဖြေဆိုပေးပါရန်)

အပိုင်း (1) မေးခွန်းလွှာဖြေကြားသူ၏ အထွေထွေအချက်အလက်

ရှင်းလင်းချက် သင်နှင့် ကိုက်ညီမှန်ကန်မှု အရှိဆုံး  အကွက်၌  အမှတ်အသားကို ရေးခြစ်ပေးပါ။

- 1. လိင်  ကျား  မ
- 2. နိုင်ငံသား  ထိုင်း  နိုင်ငံခြားသား
- 3. အသက်  18-27 နှစ်  28-37 နှစ်  38-45 နှစ်  46-54 နှစ်  54 နှစ်အထက်
- 4. ပညာအရည်အချင်း  ဘွဲ့မရ  ဘွဲ့ရ  ဘွဲ့လွန်
- 5. အိမ်ထောင်ရေးအနေအထား  အပျိုလူပျို  လက်ထပ်ပြီး  ကွာရှင်း  အခြား ဖော်ပြရန်.....
- 6. လုပ်သက်  4 နှစ်အောက်  4-6 နှစ်  7-9 နှစ်  10 နှစ်နှင့်အထက်
- 7. အလုပ်ရာထူးတာဝန်  နည်းပညာနှင့်ထုတ်လုပ်ရေးစက်မှုလုပ်ငန်းစက်ရုံဌာန  ကုန်လျှောင့်ရုံဌာန  သုတေသနနှင့်ဖွံ့ဖြိုးရေးဌာန  မှာကြားဝယ်ယူရေးဌာန  လူ့အရင်းအမြစ်နှင့်ဝန်ထမ်းရေးရာဌာန  ငွေကြေးနှင့်စာရင်းအင်းဌာန  အခြား (ဖော်ပြရန်).....

**အပိုင်း(2) ခေါင်းဆောင်မှုအနေအထား ဆိုင်ရာ မေးခွန်း**

ရှင်းလင်းချက် သင်၏ထင်မြင်ချက်နှင့် ကိုက်ညီမှန်ကန်မှု အရှိဆုံး အကွက်၌ ✓ အမှတ်အသားကို ရေးခြစ်ပေးပါ။

ပြုမူလုပ်ဆောင်ချက်	ကြိမ်နှုန်းအစိတ်အကျ				
	1 မပြုဖူး	2 ကြာကြာ တစ်ခါ	3 တစ်ခါတရံ	4 မကြာ ခဏ	5 အမြဲ မပြတ်
<b>ပြုပြင်ပြောင်းလဲမှုဆိုင်ရာ ခေါင်းဆောင်မှုအနေအထား</b>					
<b>သဘောတရားအတွေးအမြင်ပိုင်းဆိုင်ရာ လွှမ်းမိုးသက်ရောက်မှု</b>					
1. ခေါင်းဆောင်သည် ကျင့်ဝတ် သီလပိုင်းဆိုင်ရာ မိမိ ဆုံးဖြတ်ချက်၏ သက်ရောက်ရလဒ်ကို အလေးထားမှု ပြုသည်။					
2. ခေါင်းဆောင်သည် မိမိနှင့်အတူ လုပ်ကိုင်ရသူတိုင်းမှ အားကျဂုဏ်ယူစိတ် ဖြစ်ထွန်းအောင် ကြိုးစား လုပ်ဆောင်သည်။					
3. ခေါင်းဆောင်သည် မိမိ၏ ကိုယ်ကျိုးထက် အများအကျိုးစီးပွားကို ပိုမို အလေးထားသည်။					
4. ခေါင်းဆောင်သည် မိမိ၏ အရေးအပါဆုံး တန်ဖိုးထား လေးစားချက်နှင့် ယုံကြည်ချက်များ အကြောင်းကို မျှဝေပြောကြားလေ့ ရှိသည်။					
<b>စိတ်ဓာတ်ခွန်အား ဖြစ်ထွန်းရရှိအောင် လှုံ့ဆော်တွန်းအားပေးမှု</b>					
1. အနာဂတ် အမြော်အမြင် အတွေးအခေါ် ကောင်းကို ခေါင်းဆောင်မှ ပြောဆို လမ်းညွှန်ပေးမှု					
2. လုပ်ဆောင်ပြီးစီးလိုသည့် ကိစ္စအရာ၌ ခေါင်းဆောင်၏ တက်ကြွ ထက်သန်မှု					
3. တိကျသည့် ရည်မှန်းချက် ရှိခြင်း၏ အရေးကြီးပုံကို ခေါင်းဆောင်မှ အလေးတယူ ပြောဆိုမှု					
4. စွမ်းဆောင်နိုင်မှုနှင့် ယုံကြည်အားထားရမှုကို ခေါင်းဆောင်မှ ထင်ဟပ်ပြသမှု					
<b>အသိပညာဗဟုသုတပိုင်းဆိုင်ရာ လှုံ့ဆော်တွန်းအားပေးမှု (IS)</b>					
1. ပြဿနာကို ရှုထောင့်အသစ်ဖြင့် ခေါင်းဆောင်မှ ကြည့်မြင် ဖြေရှင်းလေ့ ရှိမှု					
2. ရည်မှန်းချက်နှင့်အညီ ပေါက်မြောက်အောင်မြင် စေရန် တာဝန်ခံရမည့် ဝတ္တရား အသီးသီးကို ခေါင်းဆောင်မှ ပြောကြား အသိပေးလေ့ ရှိမှု					
3. ဝန်ထမ်းတို့အား ပြဿနာကို အဖက်ဖက်မှ ကွဲပြားစွာ ကြည့်မြင်တတ်အောင် ခေါင်းဆောင်မှ လမ်းညွှန်ပေးလေ့ ရှိမှု					
4. ပေးအပ်ခံရသည့် တာဝန်ကို အောင်မြင်စွာ လုပ်ဆောင်နိုင်ရန် ခေါင်းဆောင်မှ လုပ်ဆောင်မှု နည်းလမ်း ပုံစံ အသစ်များကို ညွှန်ပြပေးလေ့ ရှိမှု					
<b>လူပုဂ္ဂိုလ်တစ်ဦးချင်းအဖြစ်အနေအထားအပေါ် အလေးထားမှု</b>					
1. ခေါင်းဆောင်သည် လမ်းညွှန်မှုနှင့် သင်ကြားလေ့ကျင့်မှု၌ အချိန်ပေးမှု ပြုခြင်း					

ပြုလုပ်ဆောင်ရွက်	ကြိမ်နှုန်းအစိတ်အကျ				
	1	2	3	4	5
	မပြုဖူး	ကြာကြာ တစ်ခါ	တစ်ခါတရံ	မကြာခဏ	အမြဲ မပြတ်
2. ခေါင်းဆောင်သည် ဝန်ထမ်းကို ဆက်ဆံရာ၌ ဝန်ထမ်း တစ်ဦးသာ ဆိုသည်ထက် လူပုဂ္ဂိုလ်၏ ကွဲပြားခြားနားမှုကို ပိုမိုအလေးပေးခြင်း					
3. ဝန်ထမ်းတစ်ဦးချင်းစီ၌ ကွဲပြားသည့် လိုအပ်ချက်နှင့် စွမ်းဆောင်ရည် ရှိသည်ဟု ခေါင်းဆောင်မှ သိမြင် အလေးထားခြင်း (IC)					
4. ခေါင်းဆောင်သည် ဝန်ထမ်းအား မိမိ၏ အားသာချက်ကို ဖွံ့ဖြိုးလာစေနိုင်အောင် ကူညီပေးခြင်း (IC)					
<b>အပေးအယူအလဲအပြောင်းဖြင့် ခေါင်းဆောင်မှုအနေအထား</b>					
<b>အခြေအနေနှင့်အညီ ဆုကြေးလက်ဆောင် ပေးအပ် ဦးဆောင်မှု</b>					
1. အလုပ်ကြိုးစား အားထုတ်မှု အပေးအယူ အဖြစ် ခေါင်းဆောင်မှ ဝန်ထမ်းအား အနီးကပ် ကူညီပေးမပေးမှု					
2. ရည်မှန်းချက်နှင့်အညီ လုပ်ကိုင် ပြီးစီးပါက ဝန်ထမ်းသည် မျှော်မှန်း ဆုကြေးကို ရရှိမည်ဟု ခေါင်းဆောင်၏ ရှင်းလင်းသည့် သဘောထား ပြသမှု					
3. မျှော်မှန်းသလို လုပ်ဆောင်နိုင်သည့် အခါ၌ ခေါင်းဆောင်မှ မိမိ၏ ကျေနပ်မှုကို ထုတ်ဖော်ပြသမှု					
<b>တက်ကြွစောင့်ကြည့်စီမံခန့်ခွဲမှုပုံစံ</b>					
1. အမှားအယွင်း ရှိသည့် အလုပ် (သို့) ပုံမှန် အနေအထားမှ (သို့) စံနှုန်းမှ သွေဖယ်သွားသည့် အလုပ်ကို ခေါင်းဆောင်မှ အရေးယူ စောင့်ကြည့်မှု					
2. အမှားအယွင်းရှိသည့် အလုပ်၊ တင်ပြတိုင်တန်းချက်များ အသီးသီးနှင့် ရည်မှန်းချက်အရ မပြည့်မီသည့် အလုပ် များကို ခေါင်းဆောင်မှ အလေးပေး ကြီးကြပ်မှု					
3. အလုပ်အမှားအယွင်းကို စံနှုန်းနှင့်အညီ ကောင်းမွန်အောင် ခေါင်းဆောင်မှ အလေးထား၍ ပြင်ဆင်ပြုပြင်မှု					
4. အမှားအယွင်းရှိသည့် အလုပ်တိုင်းအား ခေါင်းဆောင်မှ မပြတ် အကဲခတ် စောင့်ကြည့် ကြီးကြပ်မှု					
<b>နေမြဲစောင့်ကြည့်စီမံခန့်ခွဲမှုပုံစံ</b>					
1. ပြဿနာသည် ဆိုးရွားသည့် အနေအထားသို့ ရောက်ရှိ လာပါမှသာ ခေါင်းဆောင်မှ ဝင်ရောက်ဖြေရှင်းပေးမှု					
2. အမှားအယွင်း ဖြစ်လာပြီးသည့်အခါမှသာ ခေါင်းဆောင်မှ ဝင်ရောက် ကြီးကြပ် ဖြေရှင်းမှု					
3. "ထိခိုက်ပျက်စီးမှုမှ တစ်စုံတစ်ရာ မရှိသေးပါက ပြင်ဆင် ပြုပြင်မှု ပြုရန် မလိုအပ်သေးကြောင်း" ခေါင်းဆောင်မှ ထင်ရှားသည့် ရပ်တည်ချက် သဘောထား ပြသမှု					
4. ရေရှည် တဖြေ့ဖြေ့လောင်စား ဖြစ်ပွား နေသည့် ပြဿနာ ဖြစ်ကြောင်း ယူဆ ထင်မြင်ပါမှသာ ခေါင်းဆောင်မှ ဝင်ရောက်ကြီးကြပ် ဖြေရှင်းပေးမှု					

**အပိုင်း (3) စိတ်ခွန်အားလုံဆော်အားပေးမှု (Motivation) ဆိုင်ရာ မေးခွန်းလွှာ**

ရှင်းလင်းချက် သင်၏ထင်မြင်ချက်နှင့် ကိုက်ညီမှန်ကန်မှု အရှိဆုံး အကွက်၌ ✓ အမှတ်အသားကို ရေးခြစ်ပေးပါ။

တွေးထင်ချက်	တွေးထင်ချက်အဆင့်				
	1	2	3	4	5
	လုံးဝ သဘော မတူ	သဘော မတူ	မသေရာ	သဘော တူ	အထူး သဘောတူ
<b>စိတ်ခွန်အားလုံဆော်အားပေးမှုဆိုင်ရာ အကြောင်းခံအချက်များ</b>					
<b>အလုပ်ပြီးမြောက်အောင်မြင်မှု</b>					
1. သင်သည် အလုပ်ကို ကောင်းစွာ ပြီးစီးအောင်မြင်အောင် လုပ်ကိုင်နိုင်သည်။					
2. သင်သည် အလုပ်၌ ဖြစ်ပေါ်လာသော ပြဿနာများကို ကောင်းစွာ ကိုင်တွယ် ဖြေရှင်းနိုင်သည်။					
<b>အသိအမှတ်ပြုလေးစားခံရမှု</b>					
1. သင်၏ လုပ်ဆောင်မှုအတွက် လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်ထံမှ မကြာခဏ ဂုဏ်ပြု ချီးကျူးမှု ခံရသည်။					
2. သင့်ကို ယုံကြည်စိတ်ချစွာဖြင့် ခေါင်းဆောင်မှ အရေးကြီး အလုပ်တာဝန်များ အပ်နှင်းပေးအပ်လေ့ ရှိသည်။					
<b>အလုပ်သဘာဝစရိုက်</b>					
1. လုပ်ကိုင်နေသည့် အလုပ်သည် သင်၏ စွမ်းဆောင်ရည်ကို အမြဲမပြတ် အားစမ်းနေသည်ဟု သင်ခံစားရသည်။					
2. လုပ်ကိုင်နေသည့် အလုပ်သည် သင်၏ ကွန်မြူးဖန်တီး နိုင်စွမ်းကို ဖြစ်ထွန်းစေသည်ဟု သင်ခံစားရသည်။					
<b>တာဝန်ခံရမှု</b>					
1. ပေးအပ်ခံရသည့် အလုပ်တာဝန်ကို အနှောင့်အယှက် ထိန်းကွပ်မှု ကင်းစွာဖြင့် သင် လုပ်ဆောင်နိုင်သည်။					
2. သင်သည် မကြာခဏ အလုပ်တာဝန် အသစ်များ အပ်နှင်း ခံရသည်။					
<b>အောင်မြင်တိုးတက်မှု</b>					
1. အနာဂတ်၌ သင်သည် လုပ်ငန်းကျွမ်းကျင်မှု အရည်အသွေး လေ့ကျင့် မွမ်းမံမှုကို ခံယူရရှိနိုင်သည့် အခွင့်အလမ်း ရှိသည်။					
2. အနာဂတ်၌ သင်သည် ပိုမို မြင့်မားသည့် ရာထူးတာဝန်သို့ တိုးမြှင့်ခံရနိုင်သည့် အလားအလာ ရှိသည်။					
<b>အထောက်အကူ အကြောင်းခံ အချက်များ</b>					
<b>လုပ်ခံစားခွင့်ငွေ</b>					
1. သင်ရရှိသည့် လစာငွေသည် သင်၏ အလုပ်နှင့် ထိုက်သင့် ဆီလျော်မှု ရှိသည်။					
2. သင်သည် သင့်တော်သည့် လူမှုသက်သာချောင်ချိရေး အထောက်အပံ့ အစီအမံများ ရရှိလိုသည်။					
<b>ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်း၏ မူဝါဒနှင့် စီမံခန့်ခွဲမှု</b>					
1. ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းသည် ပိတ်ရက် ခွင့်ရက် အလုပ်ချိန် စသည့် အလုပ် စီမံခန့်ခွဲမှု မူဝါဒကို ရှင်းလင်း သိသာစွာ ဖော်ပြ အသိပေးမှု ရှိသည်။					

တွေးထင်ချက်	တွေးထင်ချက်အဆင့်				
	1	2	3	4	5
	လုံးဝ သဘော မတူ	သဘော မတူ	မသေချာ	သဘော တူ	အထူး သဘောတူ
2. ကုမ္ပဏီသည် လမ်းညွှန် ကူညီ စောင့်ကြည့်မှု ပြု၍ အလုပ် ဆောင်ရွက်လုပ်ကိုင်မှုကို စစ်ဆေးကြီးကြပ်မှု ရှိသည်။					
<b>တစ်ကိုယ်ရည်လှမှုဘဝ</b>					
1. သင့်ကိုယ်ပိုင် အချိန်အား ထိခိုက်သက်ရောက်မှု မရှိသော သင့်တော်သည့် အလုပ်တာဝန် အပ်နှင်းခံရမှု ရှိသည်။					
2. အလုပ်ရာထူးတာဝန် ရွှေ့ပြောင်းမှုမှာ သင်၏ မိသားစု ဘဝအပေါ် ထိခိုက်မှု မရှိပါ။					
<b>အလုပ်ခွင်ပတ်ဝန်းကျင်အနေအထား</b>					
1. သင်၏ အလုပ်၌ အဆင်ပြေ လွယ်ကူသော လုပ်ငန်းခွင် ပတ်ဝန်းကျင် အနေအထား ဥပမာ အလုပ်နှင့် ကိုက်ညီ သင့်တော်သော အလင်းနှင့် အသံများ ရှိသည်။					
2. လုပ်ငန်းခွင်သုံး ကိရိယာပစ္စည်းသည် အလုပ်၌ ဆောင်ယူ အသုံးပြုရန်အတွက် အဆင်ပြေ လွယ်ကူမှု ရှိသည်။					
<b>လုပ်ငန်းခွင်ဆက်ဆံရေး</b>					
1. အလုပ်ခေါင်းဆောင်သည် သင့်အပေါ် နွေးထွေး ဖော်ရွေမှု ရှိသည်။					
2. အလုပ်တွင် ပြဿနာ ရှိလာသည့် အခါမျိုးများ၌ သင့်ကို လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်တို့မှ အကူအညီ ပေးလေ့ ရှိသည်။					
<b>အလုပ်တည်မြဲခိုင်မာမှု</b>					
1. သင်၏ အလုပ်သည် တည်မြဲခိုင်မာမှု ရှိသည်ဟု သင် ယုံကြည်မှု ရှိသည်။					
2. အလုပ်မှ မည်သည့် အခါတွင်မှ အထုတ်ပယ်ခံရမှု မရှိဟု သင်ယုံကြည်သည်။					
<b>ကြီးကြပ်ကွပ်ကဲမှု</b>					
1. သင်၏ လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက် (သို့) လက်အောက်ငယ်သားကို သင်ကိုယ်တိုင် လမ်းညွှန် အကြံပေးနိုင်စွမ်း ရှိသည်။					
2. အလုပ်ဌာနတွင်း သင်သည် တရားမျှတစွာဖြင့် စီမံခန့်ခွဲ လုပ်ဆောင်နိုင်မှု ရှိသည်။					

အပိုင်း (4) ကုမ္ပဏီအဖွဲ့အစည်းအပေါ် ကတိတာဝန်ခံရပ်နှံမှုများ (Organizational Commitment) ဆိုင်ရာ မေးခွန်းလွှာ ရှင်းလင်းချက် သင်၏ထင်မြင်ချက်နှင့် ကိုက်ညီမှန်ကန်မှု အရှိဆုံး အကွက်၌ ✓ အမှတ်အသားကို ရေးခြစ်ပေးပါ။

တွေးထင်ချက်	တွေးထင်ချက်အဆင့်				
	1	2	3	4	5
	လုံးဝ သဘောမတူ	သဘောမတူ	မသေချာ	သဘောတူ	အထူးသဘောတူ
<b>စိတ်ခံစားမှုပိုင်းဆိုင်ရာ ကတိတာဝန်ခံရပ်နှံမှု</b>					
1. ဤကုမ္ပဏီ၌ အလုပ်လုပ်ရမှုအတွက် ကျွန်ုပ် ဂုဏ်ယူသည်။					
2. ဤကုမ္ပဏီ၌ ပင်စင်ယူသည်အထိ ကျွန်ုပ် အလုပ်လုပ်သွားလိုသည်။					
3. ကုမ္ပဏီ၏ လှုပ်ရှားဆောင်ရွက်မှုတိုင်းတွင် ကျွန်ုပ် ပါဝင် ပတ်သက်လိုသည်။					
4. အခြား၌ ရွေးချယ်စရာများ ရှိသည့် တိုင်အောင် ဤကုမ္ပဏီ၌ လုပ်ကိုင်ရမှုကို ကျွန်ုပ် ကျေနပ်သည်။					
5. ဤကုမ္ပဏီ၌ အလုပ်လုပ်ကိုင်မှု ကာလ တစ်လျှောက်လုံး ကျွန်ုပ် စိတ်ချမ်းသာမှု ရှိသည်။					
<b>စံနှုန်းကျင့်ဝတ်ပိုင်းဆိုင်ရာ ကတိတာဝန်ခံရပ်နှံမှု</b>					
1. မကြာခင်က အပြောင်းအလဲ လုပ်ခြင်းမှာ မလုပ်ဆောင်သင့်သည့် အရာဟု ကျွန်ုပ် ထင်မြင်သည်။					
2. ဖြတ်သန်းလာခဲ့သော ကာလ၌ ကုမ္ပဏီမှ ကျွန်ုပ်အား အရာများစွာ ပေးအပ်မှု ပြုခဲ့ပြီး၍ အဆိုပါ ကျေးဇူးကို ပြန်ဆပ်နိုင်ရန် ကုမ္ပဏီတွင် ကျွန်ုပ် ဆက်နေလိုသည်။					
3. ကုမ္ပဏီ တစ်ရပ်ရပ်၌ ထာဝရ လုပ်ကိုင်သွားခြင်းမှာ ပြုကျင့်သင့်သည်ဟု ကျွန်ုပ် ထင်မြင်သည်။					
4. ကျွန်ုပ်၏ လက်ရှိ တာဝန်ခံမှုဝတ္တရားများ အရ ကုမ္ပဏီမှ နှုတ်ထွက်ရန် ကျွန်ုပ် မတတ်သာပါ။					
5. ကုမ္ပဏီအပေါ် သစ္စာရှိခြင်းအားဖြင့် လူတို့၏ ယုံကြည် လေးစားမှုကို ရရှိစေမည်ဟု ကျွန်ုပ်ထင်မြင်သည်။					
<b>ခိုင်မာတည်မြဲမှုဆိုင်ရာ ကတိတာဝန်ခံရပ်နှံမှု</b>					
1. ပိုကောင်းသည့် အခြား ရွေးချယ်စရာ ရှိသည်အထိ ဤကုမ္ပဏီ၌ ကျွန်ုပ် ဆက်နေသွားပါမည်။					
2. အခြားကုမ္ပဏီထံ ကျွန်ုပ်ပြောင်းသွားပါက ကျွန်ုပ်မှ ယခင် ရရှိနေကျ ခံစားခွင့်များ ဆုံးရှုံးပါမည်။					
3. လက်ရှိအနေအထားအရ အလုပ်သစ် ရှာလုပ်ရန်မှာ ကျွန်ုပ် အတွက် ခက်ခဲမှု ရှိသည်။					
4. ဤကုမ္ပဏီ၌ ကျွန်ုပ် အလုပ်လုပ်ခြင်းမှာ အခြား ကုမ္ပဏီ များနှင့် နှိုင်းစာပါက ပိုမို ကျေနပ်ဖွယ် ခံစားခွင့်ငွေကို ရရှိ ခြင်းကြောင့် ဖြစ်သည်။					
5. ဤကုမ္ပဏီ၌ ကျွန်ုပ် အလုပ်လုပ်ခြင်းမှာ အခြား ကုမ္ပဏီ တို့အနေနှင့် ဤကုမ္ပဏီလောက် အကျိုးခံစားခွင့်ငွေ များပြားစွာ ပေးနိုင်မှု မရှိခြင်းကြောင့် ဖြစ်သည်။					

အပိုင်း (5) ခေါင်းဆောင်မှုအနေအထားပိုင်းနှင့် စပ်လျဉ်း၍ ထင်မြင်အကြံပြုချက်

.....

.....

.....

.....

.....

