

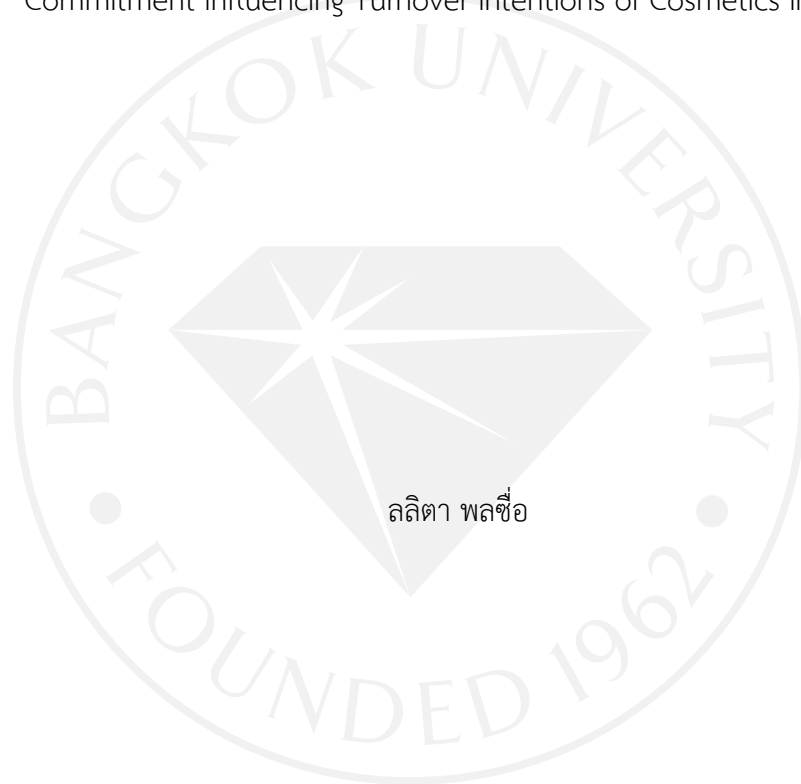
การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร  
ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

A Study of Organizational Culture, Executive Leadership and  
Organizational Commitment Influencing Turnover Intentions  
of Cosmetics Industry



การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อ  
การตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

A Study of Organizational Culture, Executive Leadership and Organizational  
Commitment Influencing Turnover Intentions of Cosmetics Industry



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
ปีการศึกษา 2558



© 2560

ลลิตา พลชื้อ

สงวนสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อ  
การตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

ผู้วิจัย ลลิตา พลเชื้อ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย



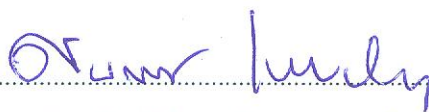
อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)



(ดร.คันสนีย์ เทพปัญญา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

16 ธันวาคม 2559

ลลิตา พลซื่อ. ปริญาธุรกิจมหาบัณฑิต, ธันวาคม 2559, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.  
การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจ  
ลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง (71 หน้า)  
อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) วัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของ  
พนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีผลต่อการตั้งใจลาออก  
ของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง และ 3) ความผูกพันต่อองค์กร มีผลต่อการตั้งใจ  
ลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือใน  
การเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบความตรงของเนื้อหา และความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของครอนบาร์ค  
กับพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.863  
โดยแจกกับพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำนวน 300 คน ส่วนวิธีการทางสถิติ  
แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน โดยสถิติเชิงอนุมานเป็นการทดสอบ  
หาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) และพบว่าวัฒนธรรมองค์กร  
มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารไม่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง และ  
ความผูกพันต่อองค์กรไม่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง  
เช่นเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

คำสำคัญ: วัฒนธรรมขององค์กร, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, ความผูกพันต่อองค์กร, การตั้งใจลาออก  
ของพนักงาน

Ponsue, L. M.B.A., December 2015, Graduate School, Bangkok University.

A Study of Organizational Culture, Executive Leadership and Organizational Commitment Influencing Turnover Intentions of Cosmetics Industry (71 pp.)

Advisor: Assoc.Prof. Suthinan Pomsuwan, Ph.D.

### ABSTRACT

The objectives of this research aim to study: 1) the organizational culture factor influencing turnover intentions of cosmetics industry companies, 2) the executive leadership factor influencing turnover intentions of cosmetics industry companies, and 3) the organizational commitment factor influencing turnover intentions of cosmetics industry companies. The questionnaire was the tool to collect the data. The content validity test and the Cronbach's reliability value test of 0.863 with 30 employees of cosmetics industry were shown in the study. Questionnaire was distributed to 400 employees of cosmetics industry companies in order to fill out. The statistics used was divided into 2 types: descriptive and inferential statistics. The inferential statistics was the multiple regression analysis, which was found that the organizational culture factor influenced turnover intentions of cosmetics industry companies. However, the executive leadership factor did not influence turnover intentions of cosmetics industry companies, and the organizational commitment factor did not influence turnover intentions of cosmetics industry companies as well with the statistical significance of 0.05.

*Keywords: Organizational Culture, Executive Leadership, Organizational Commitment, Employee Turnover Intentions*

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง เป็นอีกงานวิจัยหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหาร พนักงานระดับปฏิบัติการและบุคคลทั่วไปสามารถนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปปรับใช้ในองค์กรได้ต่อไป

การจัดทำงานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยได้รับความอนุเคราะห์และการช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำต่าง ๆ ในการทำงานวิจัยให้ถูกต้องตามหลักการ

ขอขอบคุณ บัณฑิตวิทยาลัย ที่ได้ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการค้นคว้าวิจัย

ขอขอบคุณ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ทุกท่าน และขอขอบคุณ เพื่อน ๆ ในคณะบริหารธุรกิจ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ทุกคน ที่ได้ช่วยเหลือให้คำปรึกษา งานวิจัยสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่สาว รวมถึงสมาชิกในครอบครัว และเพื่อน ๆ ทุกคน ที่ให้กำลังใจมาโดยตลอด

ลลิตา พลเชื้อ

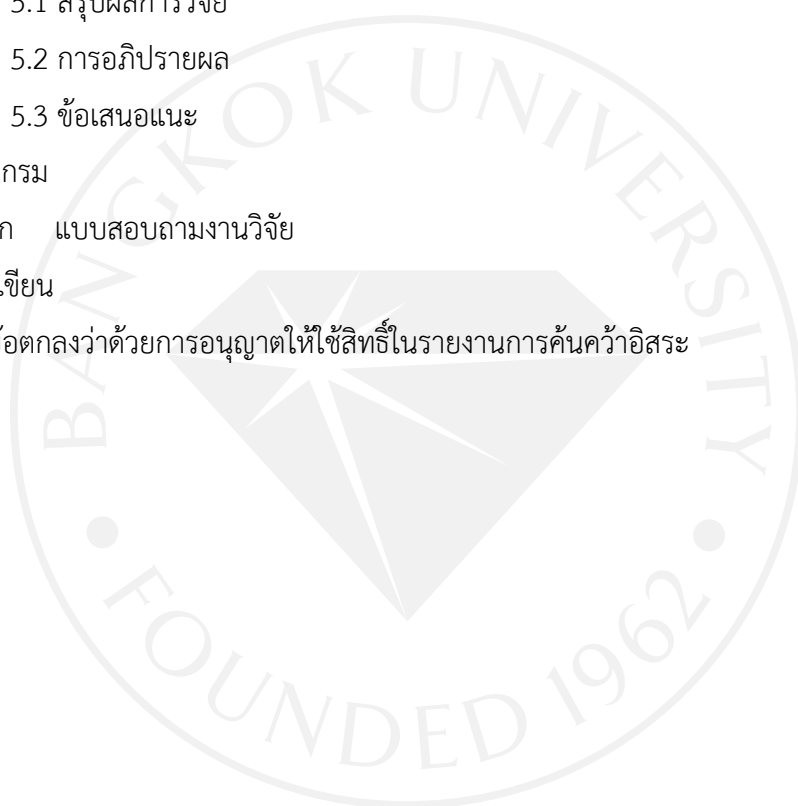
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 การกำหนดกรอบแนวคิดวิจัย	4
1.5 สมมติฐานการวิจัย	6
1.6 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย	6
1.7 นิยามคำศัพท์	6
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์	
2.1 ประวัติและความเป็นมา	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร	11
2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหาร	17
2.4 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร	19
2.5 แนวคิดและทฤษฎีตั้งใจลาออกของพนักงาน	21
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	
3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	29
3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	32
3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	32
3.4 สมมติฐานการวิจัย	33
3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	33



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	34
4.2 การรายงานด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	48
บทที่ 5 บทสรุป	
5.1 สรุปผลการวิจัย	52
5.2 การอภิปรายผล	54
5.3 ข้อเสนอแนะ	56
บรรณานุกรม	58
ภาคผนวก แบบสอบถามงานวิจัย	60
ประวัติผู้เขียน	71
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1: ค่าความเชื่อมั่นของครอนบาร์ค	31
ตารางที่ 4.1: จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม เครื่องสำอาง จำแนกตามเพศ	35
ตารางที่ 4.2: จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม เครื่องสำอาง จำแนกตามอายุ	35
ตารางที่ 4.3: จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม เครื่องสำอาง จำแนกตามวุฒิการศึกษา	36
ตารางที่ 4.4: จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำแนกตามระยะเวลาการทำงานกับบริษัท	37
ตารางที่ 4.5: จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม เครื่องสำอาง จำแนกตามประสบการณ์ทำงานที่อื่น	37
ตารางที่ 4.6: จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม เครื่องสำอาง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	38
ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับ ปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านวัฒนธรรมองค์กร	39
ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับ ปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	42
ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับ ปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านความผูกพันต่อองค์กร	44
ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับ ปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านการตั้งใจลาออกของ พนักงาน	47
ตารางที่ 4.11: ค่าอิทธิพลของตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม บริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีความสัมพันธ์กับการตั้งใจลาออกของพนักงาน ระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง	49
ตารางที่ 4.12: ค่าอิทธิพลของตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารของพนักงานระดับปฏิบัติการใน กลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง	50

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13: ค่าอิทธิพลของตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง	50



## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย

หน้า

5



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

จะเห็นได้ว่าองค์กรทั่วไปให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรที่เกี่ยวกับมนุษย์กันมากยิ่งขึ้น สาเหตุเนื่องมาจากสถานการณ์โลกมีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นทั้งทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการติดต่อสื่อสาร อีกทั้งข่าวสารเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากมีธุรกรรมอันใดเกิดขึ้นในที่หนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อที่อื่นๆ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับกลยุทธ์การทำงานให้เหมาะสมกับสภาพสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง และบริหารงานทางด้านบุคคลโดยใช้กลยุทธ์ไปสู่ระดับปฏิบัติให้ได้ประสิทธิภาพ เพื่อความประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ กิจกรรมที่อยู่ในระบบสังคมนั้นจะมีบทบาทที่แตกต่างกันไปตามระบบของเศรษฐกิจ ซึ่งโดยแท้จริงแล้วระบบกิจการทั้งหมดที่ปรากฏล้วนแต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2546)

ในขณะที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้กล่าวไว้ว่า การสูญเสียบุคลากรหรือพนักงานที่ดีไปนั้นจัดเป็นปัญหาที่สำคัญของหลายองค์กร ค่าความสูญเสียอันมหาศาลของการลาออกทำให้ผู้บริหารในหลายองค์กรให้ความสนใจกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตั้งใจลาออก เนื่องจากสภาพเหตุการณ์โลกและเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอโดยเฉพาะในปัจจุบัน ภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันทั้งในแง่ของการผลิตสินค้าและบริการซึ่งแม้ว่าเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าจะทำให้เกิดเครื่องจักรใหม่ ๆ ทันสมัยมากมายก็ตามต่างก็สามารถจัดหาใช้ได้เหมือนกันเพราะราคาถูกและแพร่หลายหาได้ง่าย แม้องค์กรจะมีเครื่องจักรที่ดีหรือมีทุนมหาศาลแต่หากขาดทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญ ความสามารถแล้วโอกาสสำเร็จไม่มีทางได้เลย คนจึงเป็นหัวใจของทุกเรื่องของการทำงานในองค์กรสมัยใหม่ และเป็นปัจจัยหลักพื้นฐานที่จะเป็นตัวทำให้ปัจจัยอื่นมีคุณค่าต่อไปได้ ในขณะที่ เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร (2548) กล่าวว่า การลาออกส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมากทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ค่าใช้จ่ายที่พอประมาณได้ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพื่อสิ้นสุดการจ้างงาน การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การสรรหา การคัดเลือก การจ้างงาน การมอบหมายงาน การปฐมนิเทศเงินก้อน พิเศษในการลาออก ค่าตอบแทนไม่สามารถประเมินได้ ได้แก่ ความสูญเสียจากการที่มีตำแหน่งว่าง การทำงานที่ไม่สิ้นไหลและการขาดขวัญและกำลังใจและความรู้สึกไม่มั่นคงในกลุ่มพนักงานที่ยังคงอยู่ นอกจากนี้ การลาออกมีผลกระทบในทางลบต่อการบริการลูกค้า โดยที่การทำงานมีประสิทธิภาพที่ลดลง เพื่อนร่วมงานหลายคนที่ยังคงอยู่ต้องฝึกอบรมพนักงานใหม่ และมีการใช้เวลาไปกับการฝึกอบรมเพื่อการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหา ที่สำคัญอาจเกิดความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ไม่ราบรื่น เนื่องจากลูกค้ายังรู้สึกสะอึกใจจะติดต่อกับพนักงานคนเดิมและได้รับการบริการ

ที่ต่อเนื่อง ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า มีผลต่อการดำเนินการ ภาพพจน์ และชื่อเสียงขององค์กร

นิกร ช่วยศรี (2549) ได้กล่าวไว้ว่า โดยยังไม่เป็นที่แน่ชัดว่าปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน การลาออกจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายมากกว่าจะได้รับผลงานเป็นการตอบแทนจากบุคคลนั้น อัตราการลาออกของพนักงานเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงภาวะความสูญเสียเปล่าในการลงทุน ในอีกแง่มุมหนึ่งก็เป็นการสูญเสียภาพพจน์ขององค์กร หากมีอัตราการลาออกที่สูงซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและความมั่นคงที่จะอยู่กับองค์กร จากเหตุปัจจัยด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลให้พนักงานลาออกจากองค์กร การสูญเสียบุคลากร ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรเพื่อขับเคลื่อนไปข้างหน้า

สภาพปัจจุบันดังกล่าวสามารถจะพบได้อย่างมากมาย เป็นผลทำให้การตั้งใจลาออกเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษา ทั้งนี้ในกลุ่มของอุตสาหกรรมเครื่องสำอางเป็นอุตสาหกรรมด้านอุปโภค ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการลาออกของพนักงานหรือการเปลี่ยนงานเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ในงานวิจัยของ นิมนนวน ทองแสน (2557) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจผลิตเครื่องสำอางในเขตจังหวัดปทุมธานี ก็ได้กล่าวตรงกับประเด็นที่เราทำการศึกษา จึงทำให้งานวิจัยนี้จะมุ่งนำเสนอเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง และคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ผู้บริหารในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางได้ตระหนักถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานที่แท้จริง อันจะส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้นและนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในที่สุด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

1.2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

1.2.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

### 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้จะอธิบายในประเด็นหัวข้อดังนี้

#### 1.3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหาร ข้อมูลความผูกพันต่อองค์กร และข้อมูลการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัท อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำนวน 1,011 คน โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำนวน 5 แห่ง เนื่องจากเป็นสถานที่ที่มีการดำเนินการครบวงจรของธุรกิจเครื่องสำอาง ซึ่งได้แก่

- 1) บริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล คอสเมติกส์ จำกัด
- 2) บริษัท นีโอ แพคทอรี จำกัด
- 3) บริษัท คาร์มาร์ท จำกัด (มหาชน)
- 4) บริษัท เอสแอนด์เจ อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล เอนเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน)
- 5) บริษัท เบรนน์แท็ก อินกรีเดียนส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้เปิดตารางคำนวณสำเร็จรูปของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 286 คน แต่ผู้วิจัยต้องการเพิ่มความถูกต้องของข้อมูลจึงเก็บตัวอย่างเพิ่มเติมเป็นจำนวน 300 คน และผู้วิจัยจะกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละ 60 คน จากจำนวนกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางทั้งหมด จำนวน 5 แห่ง และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559 โดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) โดยมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 1) วันที่ 19 และวันที่ 20 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559 จำนวน 150 คน
- 2) วันที่ 26 และวันที่ 27 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559 จำนวน 150 คน

#### 1.3.3 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะ ดังนี้

##### 1.3.3.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ประกอบด้วยความสำคัญเน้นการปรับตัว เน้นการมีส่วนร่วม เน้นพันธกิจ เน้นโครงสร้าง และกฎระเบียบ และเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม

เครื่องสำอาง

2) ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ประกอบด้วยความสำคัญด้านการบริหารเวลา ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ และด้านการทำงานเป็นทีม ของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

3) ข้อมูลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ประกอบด้วยความสำคัญด้านความรู้สึกรัก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานทางสังคมของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

1.3.3.2 ตัวแปรตาม คือ ข้อมูลการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

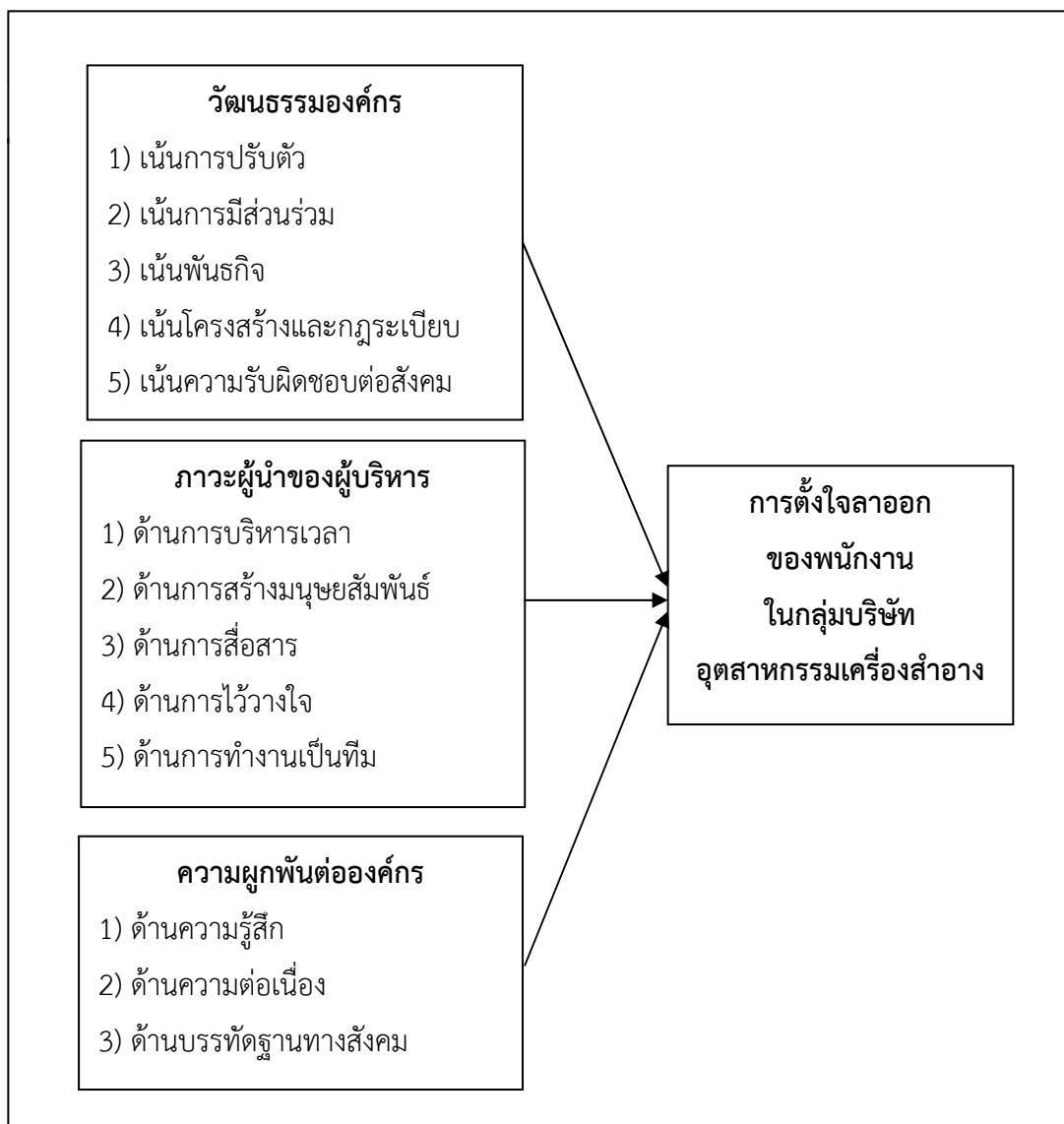
#### 1.4 การกำหนดกรอบแนวคิดวิจัย

จากการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระจำนวน 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกคือ วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ได้แก่ เน้นการปรับตัว เน้นการมีส่วนร่วม เน้นพันธกิจ เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ และเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนกลุ่มที่สองคือ กลุ่มภาวะผู้นำของผู้บริหารของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ได้แก่ ด้านการบริหารเวลา ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ และด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนกลุ่มที่สาม คือ ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ได้แก่ ด้านความรู้สึกรัก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานทางสังคม และกลุ่มตัวแปรตามจำนวน 1 กลุ่ม คือ การตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

ทั้งนี้จะทำการทดสอบในลักษณะตัวแปรเดียว (Univariate Analysis) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามเป็นรายตัวแปร โดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย



จากกรอบแนวคิดการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร และตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรด้านการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง โดยเป็นการวิจัยเพื่อให้ทราบว่า วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง หรือไม่

## 1.5 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

1.5.1 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

1.5.2 อิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

1.5.3 อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กร มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

การทดสอบสมมติฐานทั้งสามข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

## 1.6 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่

1.6.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.6.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 2 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัย ดังนี้

1.6.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

1.6.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

1.6.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

## 1.7 นิยามคำศัพท์

นิยามคำศัพท์สำหรับงานวิจัยมีดังนี้

1.7.1 วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมหรือความเชื่อที่มีร่วมกันของคนในองค์กร โดยจะใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กร หรือจะเรียกได้ว่าเปรียบเสมือนเป็นบุคลิกหรือจิตวิญญาณขององค์กรเลยทีเดียว

1.7.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คือ การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อทำให้กลุ่มคนหรือพนักงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ โดยความสำเร็จของกลุ่มคนหรือพนักงานนั้น ๆ จะ

เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำผู้บริหาร

1.7.3 ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรด้วยการทุ่มเท พลังกายและพลังใจอย่างเต็มที่ให้กับงานที่พนักงานได้รับมอบหมายเอาไว้ จนส่งผลทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จ

1.7.4 การตั้งใจลาออกของพนักงาน คือ ความตั้งใจหรือความต้องการของพนักงานที่ได้รับ อิทธิพลมาจากความรู้สึกที่มีต่องาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำจนส่งผลทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงหรือการลาออกจากงานในที่สุด

1.7.5 พนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง คือ ผู้ที่เป็นพนักงานในระดับ ปฏิบัติการของกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง 5 บริษัท คือ บริษัท โมเดิร์นคอส อินเทอร์เน็ต เนชั่น แนล คอสเมติกส์ จำกัด, บริษัท นีโอ แพคทอรี่ จำกัด, บริษัท คาร์มาร์ท จำกัด (มหาชน), บริษัท เอสแอน ดีเจ อินเทอร์เน็ต เนชั่น แนล เอนเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท เบรนนท์แท็ก อินกรี เดียนส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยผ่านการคัดเลือกมาเป็นอย่างดีจากผู้มีประสบการณ์ ในการทำงานมากกว่า และจะต้องผ่านการเรียนรู้ทั้งในด้านของวิชาการและในด้านของวัฒนธรรม องค์กร

1.7.6 กลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง คือ บริษัทอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับ เครื่องสำอางทั้งหลายทั้งในด้านของการเป็นผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ผู้รับจ้างผลิต (OEM) และผลิตสินค้าใน Brand ของตัวเอง เป็นต้น

## 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยนี้อธิบายได้ดังนี้

1.8.1 ผลการวิจัยนี้คาดหวังว่าผู้บริหารจะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์การทำงาน ในกลุ่มของบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางได้

1.8.2 ผลการวิจัยนี้คาดหวังว่าจะนำไปแก้ไขและปรับแก้ปัญหาในเรื่องของการลดจำนวน อัตราพนักงานที่ลาออกจากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรม

1.8.3 ผลการวิจัยนี้คาดหวังว่าจะเป็นแนวทางหรือเป็นตัวอย่างให้กับกลุ่มบริษัท อุตสาหกรรมเครื่องสำอางในการที่จะพัฒนาแง่มุมต่าง ๆ นอกจากการที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานเพียง เท่านั้น

## บทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์

งานวิจัยเรื่อง ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง สามารถอธิบายได้ตามรายการดังนี้

- 2.1 ประวัติและความเป็นมา
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีการตั้งใจลาออกของพนักงาน
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 ประวัติและความเป็นมา

งานวิจัยนี้เป็นศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะอธิบายกรณีศึกษาในรายละเอียด ดังนี้

#### ประวัติและความเป็นมาของกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

บริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล คอสเมติกส์ จำกัด ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทำสีผมและดูแลเส้นผม ยี่ห้อดีแคส (D Cash) รวมถึงเครื่องสำอางและสกินแคร์ภายใต้แบรนด์ “ไลฟ์ฟอร์ด” (Life Ford) ถือเป็นบริษัทผลิตภัณฑ์เสริมความงามแนวหน้าของประเทศไทย ที่ก่อตั้งมายาวนานกว่า 35 ปี ด้วยยอดจัดจำหน่ายกว่า 500 ล้านบาท/ปี โดยกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทจะมุ่งดำเนินการใน 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การสำรวจความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละพื้นที่ที่เข้าไปลงทุนว่ามีทิศทางความต้องการอย่างไร และส่วนที่สองคือ การหาหุ้นส่วนที่มีศักยภาพในประเทศนั้น ๆ เพื่อส่งต่อสินค้าให้กับผู้บริโภค สิ่งสำคัญที่สุดนอกเหนือจากคุณภาพของสินค้าคือ การควบคุมมาตรฐานการผลิตให้มีมาตรฐานทำให้ผู้ผลิตโลกกลับมาซื้อซ้ำและบอกต่อปากต่อปาก ในวงกว้าง การตั้งราคาสินค้าเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกซื้อ โดยได้วางเป้าหมายเจาะกลุ่มตลาดระดับกลางสินค้าจึงราคาไม่สูงมากเกินไปเหมาะกับผู้บริโภคในไทยและประเทศเพื่อนบ้าน กลยุทธ์อีกด้านหนึ่งคือ การจัดตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญทั้งด้านเส้นผมของดีแคสและทีมเชี่ยวชาญด้านการแต่งหน้าของไลฟ์ฟอร์ด ในการให้ความรู้กับหุ้นส่วนในต่างประเทศเพื่อสามารถสื่อสารกับกลุ่มผู้บริโภคได้ถูกต้องแม่นยำที่สุดโดยได้มีการจัดอบรมทุกเดือนในแต่ละประเทศ อีกทั้งเน้น

การออกร้านทั้งในและต่างประเทศจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรง เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

นอกเหนือจากการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศยังมีการจัดจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น ในเว็บไซต์อาลีบาบาของจีน เป็นการส่งออกสินค้าที่ไม่ได้ผ่านหุ้นส่วนในแต่ละประเทศ ซึ่งกลุ่มผู้ซื้อในตลาดออนไลน์เป็นกลุ่มที่รู้จักสินค้าก่อนหน้าแล้ว สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ขายดีที่สุดทั้งในประเทศไทยและตลาดอาเซียนอันดับที่ 1 ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ทำสีและดูแลเส้นผมดีแคสอันดับที่ 2 ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางและสกินแคร์ไลฟ์ฟอร์ด และอันดับที่ 3 อุปกรณ์ชาลอนใต้แบรนด์เน็กซ์พาวเวอร์ (Next Power) ซึ่งแผนการตลาดในอนาคตคือการบุกตลาดอินโดนีเซีย ที่เป็นตลาดขนาดใหญ่ภายในปี 2560 รวมถึงการขยายตลาดส่งออกให้ครอบคลุมทั่วโลกมากขึ้น

บริษัท นีโอ แพคทอรี่ จำกัด เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2532 เป็นผู้ดำเนินด้านการผลิตสินค้าประเภทอุปโภคและบริโภค โดยร่วมมือกับบริษัท นีโอ คอร์ปอเรท จำกัด ที่เป็นผู้ดำเนินการจัดจำหน่ายสินค้า เริ่มแรกบริษัทฯ เริ่มแรกจากการผลิตสินค้าประเภทโคโลญ โรลออน โฟม-เจลล้างหน้า และเจลแต่งผม ภายใต้เครื่องหมายการค้า Eversense และ Tros ต่อมาจากการที่บริษัทฯ ได้พยายามผลิตสินค้าที่เข้าถึงตลาดกลุ่มวัยรุ่นโดยเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เป็นที่นิยมจากผู้บริโภคเป็นอย่างมาก บริษัทฯ ได้มีการสำรวจความคิดเห็นต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภคอย่างกว้างขวาง และพบว่ามักคำนึงถึงความสะดวกเป็นสำคัญจึงมุ่งหวังที่จะสรรสร้างผลิตภัณฑ์ที่นำไปสู่การตอบโจทย์และรองรับการใช้ชีวิตประจำวันของผู้บริโภค โดยบริษัทฯ มีแนวทางริเริ่มขยายกลุ่มประเภทการผลิตสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคมีทางเลือกสามารถซื้อสินค้าได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น มีการผลิตสินค้าประเภทที่ใช้ภายในครัวเรือน คือ น้ำยาซักผ้า น้ำยาปรับผ้านุ่ม น้ำยารีดเรียบ น้ำยาอัดกลีบ ภายใต้เครื่องหมายการค้า Fineline, ผลิตภัณฑ์ซักผ้าสำหรับเด็ก (D-nee) และน้ำยาถูพื้น-ล้างห้องน้ำ (Tomi) จนถึงปัจจุบัน บริษัท นีโอ แพคทอรี่ จำกัด ยังมีการคิดค้นวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้นมาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ภายใต้ Product Branding ที่ทุกท่านรู้จักกันเป็นอย่างดีคือ ผลิตภัณฑ์ประเภทกลุ่มทางด้านใช้กับครัวเรือน (Household) เช่น Fineline, Smart, D-nee และผลิตภัณฑ์ประเภทกลุ่มที่ใช้ทางด้านร่างกาย (Toiletries) เช่น Tros, Eversense, Vivite, Genie และ Benice เป็นต้น

บริษัท คาร์มาร์ท จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจนำเข้า ผลิต และจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางทุกประเภทและผลิตภัณฑ์ประเภทสินค้าอุปโภคบริโภคจากต่างประเทศ โดยแบ่งลักษณะออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแบรนด์ที่บริษัทฯ เป็นตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวในประเทศ และกลุ่มแบรนด์ที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าเอง โดยที่บริษัทฯ เป็นผู้ออกแบบและวางแผนรูปแบบของแต่ละแบรนด์ภายใต้ความคิดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกันระหว่างทีมงานไทยและทีมงานเกาหลีที่มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจถึงความต้องการของผู้บริโภคเป็นอย่างดี สามารถ

สร้างสรรค์สินค้าออกมาได้ตรงกับความต้องการของตลาด ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ คือ เพื่อเปิดประสบการณ์ใหม่ให้ผู้บริโภครู้สึกสนุกไปกับการเลือกซื้อสินค้าในแต่ละหมวดหมู่ รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดด้วยการนำนวัตกรรมความงามใหม่ ๆ มาผสมผสานลงในสินค้าที่มีแพ็คเกจสีสันสดใส ดึงดูด โดยคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าในราคาที่เหมาะสมผลเป็นสำคัญ ซึ่งผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ส่งผลิตจากต่างประเทศเป็นหลักและหลังจากได้รับกระแสตอบรับที่ดีตั้งแต่ปี 2557 บริษัทฯ จึงได้จัดสรรพื้นที่ใช้สอยบางส่วนของโรงงานเครื่องใช้ไฟฟ้าเดิมให้เป็นโรงงานสำหรับผลิตสินค้า ในแง่ของช่องทางการจัดจำหน่ายบริษัทฯ ได้กระจายสินค้าผ่านร้านค้าตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศทั้งในรูปแบบค้าส่งและรูปแบบค้าปลีก เช่น ร้านค้าเครื่องสำอางประจำท้องถิ่น, ซูเปอร์มาร์เก็ตท้องถิ่น และร้านขายยา ฯลฯ นอกจากนี้ยังได้ขยายไปยังร้านค้าปลีกสมัยใหม่ทุกรูปแบบ เช่น เซเว่นอีเลฟเว่น, วัตสัน และโลตัส เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีการจำหน่ายผ่านช่องทางร้านค้าปลีกเครื่องสำอางภายใต้ชื่อร้าน Karmarts ซึ่งปัจจุบันมีถึง 54 สาขาทั่วประเทศ โดยการบริหารงานจะเป็นลักษณะแฟรนไชส์ซึ่งทุกสาขาจะมีรูปแบบการตกแต่งร้านและใช้ระบบปฏิบัติการขายหน้าร้านแบบเดียวกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ทั้งหมดภายใต้การนำเข้าของบริษัทฯ โดยเฉพาะจากเสียงตอบรับที่ดีจากตลาดภายในประเทศ บริษัทฯ จึงเริ่มบทบาทใหม่กลายเป็นผู้ส่งออกผลิตภัณฑ์ความงามไปสู่ตลาดต่างประเทศ โดยเริ่มขยายสาขาไปยังประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชีย เช่น สิงคโปร์, กัมพูชา, พม่า, เวียดนาม, ลาว, จีน และอินโดนีเซีย เป็นต้น โดยเป้าหมายสูงสุดของบริษัทฯ คือ การก้าวเป็นแบรนด์อันดับหนึ่งของประเทศไทยและก้าวไกลเป็นอันดับหนึ่งของเอเชียต่อไป

บริษัท เอสแอนด์เจ อินเตอร์เนชั่นแนล เอนเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นในปี 1980 และกลายเป็นผู้ผลิตชั้นนำในกลุ่มสินค้าเครื่องสำอางคุณภาพสูง ตั้งแต่ปี 1983 เป็นพันธมิตรกับเครือข่ายทั่วโลกในสหรัฐอเมริกาเพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูลทางเทคนิคเพิ่มเติมด้วยมาตรฐานนานาชาติ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ S & J มีความเชี่ยวชาญแข็งแกร่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าในกลุ่มเครื่องสำอางเป็นอย่างมาก และต่อมาได้ทำการการแข่งขันระยะยาวในตลาดเครื่องสำอางรายใหญ่ทั้งหมด โดยมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศในการผลิต และสนับสนุนในการบริการไปพร้อม ๆ กัน ต่อมาปี 1994 บริษัทได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน GMP จาก ออย. ไทย จากนั้นในปี 1999 ได้รับการรับรองจาก RWTUV เยอรมนีใน 2003 และ ISO17025 จากกระทรวงสาธารณสุขไทย

บริษัท เบรนนท์แท็ก อินกรีเดียนส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำตลาดระดับโลก จัดจำหน่ายและบริการแบบครบวงจรสำหรับเคมีภัณฑ์ในอุตสาหกรรมทุกประเภท เช่น สารปรุงแต่งอาหาร เคมีภัณฑ์สี ผลิตภัณฑ์เพื่อความงามและสุขภาพ เคมีภัณฑ์ยา เคมีภัณฑ์พลาสติก เคมีภัณฑ์ยาง เคมีภัณฑ์สิ่งทอ เคมีภัณฑ์แก้ว และเซรามิกส์ ฟิล์ม สารทำความสะอาด โพลีเมอร์ แอมโมเนีย เคมี

แร่อุตสาหกรรม เคมีภัณฑ์โลหะ เคมีภัณฑ์อุตสาหกรรมทำความสะอาดและเกษตร และให้คำแนะนำทางเทคนิค รวมทั้งการบริหารจัดการระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain) ให้แก่ลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า บริษัทได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001: 2008, มาตรฐาน ISO 14001: 2004, มาตรฐานอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001: 2007

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร

### ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรของ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540)

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบไปด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนการกรรพทำ บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร โดยลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมีดังนี้

1) ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคนที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนการกระทำของคนในองค์กรได้

2) เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ผ่านเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการขององค์กรได้

3) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ (Social Interaction) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกค่อย ๆ เรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อย จากการร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคม

4) สิ่งที่สมาชิกในองค์กร ไม่ค่อยได้ตระหนักถึง นั่นคือ สิ่งที่คิดหรือกระทำกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์กรกระทำโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

5) การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อแทนความถึงอีกสิ่งหนึ่ง

6) สิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้ตามสภาวะแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป ลักษณะวัฒนธรรมขององค์กร มีทั้งที่เป็นนามธรรมคือ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้สึก และที่เป็นรูปธรรม เช่น สัญลักษณ์ต่าง ๆ โดยวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ และใช้เวลาการถ่ายทอดต่อสังคม

ลักษณะหน้าที่ที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ

1) สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรยอมรับ การที่สมาชิกองค์กรทั้งเก่าและใหม่มีการติดต่อสัมพันธ์กัน ทำให้สมาชิกใหม่เกิดการเรียนรู้วิถีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้อง พร้อมกันนั้นก็เกิดการเรียนรู้วิถีคิด วิธีการทำงานที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่ปรารถนา

2) จัดระเบียบในองค์กร กล่าวคือ เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ การเข้าใจ และการยอมรับ แนวทางการคิดและแนวทางการปฏิบัติ นานวันเข้าแนวทางเหล่านั้นจะกลายเป็นธรรมเนียม บรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์กร ยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ฝ่าฝืนและละเมิดก็จะได้รับการลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์กรจึงช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกในองค์กรได้คิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ มีระเบียบแบบแผน

3) กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อสมาชิกองค์กรเกิดความเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของตนแล้ว วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่าง ๆ ในองค์กรของตนเอง

4) ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรทำอยู่เป็นปกติวิสัย สมาชิกจึงทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้โดยอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจ

5) แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด ซึ่งปัญหาพื้นฐานส่วนใหญ่มักประกอบด้วย การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ประสานสอดคล้องกัน

6) ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว เมื่อวัฒนธรรมองค์กรผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกองค์กรส่วนหนึ่งแล้วจะสามารถช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ได้ สิ่งเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิดวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในองค์กร กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกรุ่นใหม่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational Socialization) ซึ่งมีจุดประสงค์ให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมในองค์กร และรับเอาวิธีคิดวิธีการทำงานดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติตนต่อไป อันจะทำให้วัฒนธรรมขององค์กรได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไป

1) สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้สมาชิกตระหนักว่า แต่ละคนเป็นพวกเดียวกัน และมีค่านิยม ความเชื่อในการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาในการทำงาน วิธีการทำงาน ผลงาน ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ของกลุ่ม เป็นต้น

#### ทฤษฎีของ Daft (2004)

Daft (2004) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่ามีหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1) บูรณาการภายในองค์กร (Internal Integration) หมายความว่า การประสานเชื่อมโยงสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกัน ให้รู้ว่าจะติดต่อสัมพันธ์และทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในองค์กรอย่างไร ประสิทธิภาพได้อย่างไร วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือนแนวทางชี้แนะความสัมพันธ์ของการทำงาน



ในแต่ละวัน และช่วยให้เห็นว่าผู้คนมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอย่างไรพฤติกรรมใดที่ยอมรับ และพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับ

2) ช่วยองค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) หมายความว่า ทำอย่างไรองค์กรจึงจะบรรลุเป้าหมายและจัดการกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ โดยวัฒนธรรมจะช่วยชี้แนะกิจกรรมประจำวันของผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน และช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ลักษณะหน้าที่ที่สำคัญมี 2 ระดับ คือ ระดับที่อยู่บนพื้นผิวและระดับที่ไม่ปรากฏให้เห็น ดังนี้

1) ระดับที่อยู่บนพื้นผิว ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ที่มองเห็นและพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งแนวทางประเพณีปฏิบัติ สัญลักษณ์ เรื่องราว และพิธีการต่าง ๆ ที่สมาชิกองค์กรร่วมกันยึดถือ โดยองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่มองเห็นได้จะสะท้อนค่านิยมลึกๆที่อยู่ในจิตใจของสมาชิกองค์กร

2) ระดับที่ไม่ปรากฏให้เห็น ได้แก่ ค่านิยมที่อยู่ภายในจิตใจ ข้อสมมติ ความเชื่อและกระบวนการความคิด ซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่แท้จริง

นอกจากนั้น Daft (2004) ยังเสนอแนวความคิดของการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (Adaptability) วัฒนธรรมรูปแบบนี้มุ่งเน้นสถานะแวดล้อมที่เป็นภายนอก ซึ่งมีความยืดหยุ่นและมีการเปลี่ยนแปลงได้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีการส่งเสริมค่านิยมองค์กร บรรทัดฐาน และความเชื่อเพื่อสนับสนุนศักยภาพขององค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะมีความสนใจในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และมีการให้รางวัลสำหรับนวัตกรรมใหม่ ความคิดใหม่ๆ และความท้าทาย

2) วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ตระหนักถึงการให้บริการลูกค้าเฉพาะที่อยู่ภายนอกองค์กร แต่จะไม่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ลักษณะขององค์กรแบบนี้คือ มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

3) วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบนี้มุ่งเน้นความเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรในแง่ของด้านความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของ โดยสมาชิกในองค์กรมีการผูกมัดตนเองไว้กับองค์กรที่สูง ค่านิยมสำคัญของวัฒนธรรมแบบนี้คือ ความเอาใจใส่ของสมาชิกในองค์กร สมาชิกจะมีทุกอย่างที่ต้องการ トラบเท่าที่สมาชิกยังมีผลผลิตให้กับองค์กร

4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมรูปแบบนี้มุ่งเน้นที่การดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์กรประเภทนี้จะมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนวิธีการในการทำธุรกิจ มีการสร้างสัญลักษณ์ วิบุรุษ พิธีการที่สนับสนุนความร่วมมือ และประเพณี

รวมทั้งมีการจัดทำนโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ ผู้ที่อยู่ในองค์กรประเภทนี้มักอยู่ในระดับล่างๆ แต่จะมีเสถียรภาพ มีระเบียบปฏิบัติ และมีความร่วมมือสูงในหมู่สมาชิก

### **ทฤษฎีของ Cummings & Worley (2009)**

Cummings & Worley (2009) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ระดับ ตามลำดับขั้นของการรับรู้ (Awareness) ดังนี้

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) เป็นระดับที่อยู่บนสุดและเป็นสัญลักษณ์ที่สามารถมองเห็นได้ซึ่งสะท้อนมาจากชั้นวัฒนธรรมที่ลึกลงไป อย่างเช่น บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ และข้อสมมติพื้นฐาน สิ่งประดิษฐ์นี้หมายรวมถึงพฤติกรรมของสมาชิก เครื่องแต่งกาย และภาษา ตลอดจนโครงสร้างขององค์กร ระบบ ขั้นตอน และแนวคิดทางกายภาพ อย่างเช่น การตกแต่ง การจัดพื้นที่ และระดับเสียง อย่างไรก็ตาม ด้วยตัวของสิ่งประดิษฐ์เองแล้วสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กรได้อย่างมาก เนื่องจากสิ่งประดิษฐ์มักจะแสดงถึงข้อสมมติที่อยู่ลึก ๆ

ระดับที่ 2 บรรทัดฐาน (Norms) เป็นระดับขั้นที่รองลงมาจากสิ่งประดิษฐ์เป็นแนวทางให้สมาชิกในองค์กรแสดงออกถึงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมที่เป็นกฎเกณฑ์ แต่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

ระดับที่ 3 ค่านิยม (Values) เป็นระดับขั้นของการรับรู้ในขั้นถัดไปอีก โดยเป็นสิ่งที่บอกให้สมาชิกรู้ถึงสิ่งที่ควรภายในองค์กร ค่านิยมจะบอกสมาชิกว่าอะไรที่สำคัญขององค์กรและอะไรคือสิ่งที่ควรให้ความสนใจ

ระดับที่ 4 ข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumption) เป็นระดับที่ลึกที่สุดของการรับรู้เป็นข้อสมมติพื้นฐานที่จะบอกสมาชิกว่าจะรับรู้ คิด และรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ อย่างไร

### **ทฤษฎีของ Schein (1985)**

Schein (1985) นับว่าเป็นนักวิชาการคนแรกที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับขั้นของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวาง แนวคิดของ Schein จัดแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับขั้นตามเกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น (Degree of Visibility) ดังนี้

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) เป็นระดับพื้นผิว ซึ่งรวมถึงประสบการณ์ทั้งหมดที่สามารถมองเห็น ได้ยิน และรู้สึกได้ เมื่อต้องเข้าไปอยู่ในกลุ่มใหม่ซึ่งมีวัฒนธรรมที่เราไม่คุ้นเคย สิ่งประดิษฐ์นั้นหมายรวมถึงผลผลิตของกลุ่ม เช่น สถาปัตยกรรม ภาษา เทคโนโลยี และผลผลิตงานสร้างสรรค์ทางศิลปะ การแสดงทางอารมณ์ ตำนานและเรื่องเล่าขององค์กร เป็นต้น โดยสิ่งสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในระดับนี้คือ สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายสุดแต่ค่อนข้างยากต่อการแปลความหมาย ยกตัวอย่างเช่น ชาวอียิปต์และชนเผ่ามายันต่างก็สร้างปิรามิตที่สูงตระหง่าน แต่ความหมายของปิรามิตในแต่ละวัฒนธรรมก็แตกต่างกันออกไป หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้ที่สังเกตเห็นสามารถ

อธิบายได้ว่าเห็นอะไร พร้อมทั้งรู้สึกอย่างไรแต่ไม่สามารถประติดประต่อเพียงลำพังได้ว่าสิ่งนั้นจะหมายถึงอะไรในกลุ่มนั้น ๆ และเป็นเรื่องที่น่าอันตรายอย่างยิ่งหากพยายามที่จะลงความเห็นในข้อสมมติพื้นฐานจากสิ่งประจักษ์แต่เพียงสิ่งเดียวเท่านั้น

ระดับที่ 2 ความเชื่อ ค่านิยม (Espoused Beliefs and Values) เป็นความเชื่อและค่านิยมด้านความรู้สึกว่า อะไรควร ซึ่งจะแตกต่างจากคำว่า คืออะไร ซึ่งไม่ใช่ทุกความเชื่อและค่านิยมที่จะเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นข้อสมมติพื้นฐานได้ ความเชื่อและค่านิยมที่ผ่านการทดสอบและยังคงมีความน่าเชื่อถือ ในการแก้ปัญหาของกลุ่มได้เท่านั้นที่จะเปลี่ยนไปเป็นข้อสมมติฐานได้ ความเชื่อและค่านิยมในระดับนี้จะทำนายพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ในระดับสิ่งประดิษฐ์ แต่ถ้าความเชื่อและค่านิยมนั้นไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของกาเรียนรู้เดิมมาก่อนก็อาจจะเกิดสิ่งที่ผิดแปลกออกไปจากสิ่งที่ควรทำทั้งความเชื่อและค่านิยมมักจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่สามารถอธิบายได้ ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในระดับที่ลึกซึ้ง สามารถแปลความความและทำนายพฤติกรรมในอนาคตได้อย่างถูกต้องเราจึงควรเข้าใจข้อสมมติพื้นฐานให้มากขึ้น

ระดับที่ 3 ข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Underlying Assumptions) เป็นค่านิยม ความเชื่อที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่ปฏิบัติมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานจนเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางพฤติกรรมของสมาชิกโดยไม่ต้องมีหลักการมากำหนด เป็นตัวชี้้นำพฤติกรรมและบอกสมาชิกกลุ่มว่าจะรับรู้ คิด และรู้สึกอย่างไรกับปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น วัฒนธรรมในองค์กรระดับนี้จึงจัดอยู่ระดับลึกที่สุด โดยจะค่อย ๆ ผิงแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจจนกลายเป็นสามัญสำนึกที่กระทำไปโดยไม่รู้ตัวหรือไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน ความสำคัญของวัฒนธรรมจึงอยู่ในระดับนี้ เพราะเมื่อเราเข้าใจข้อสมมติพื้นฐานเราก็จะเข้าใจถึงวัฒนธรรมในระดับอื่น ๆ ได้ง่ายขึ้น และทำให้เราสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ดังนั้นการที่จะเข้าใจวัฒนธรรมกลุ่มหรือวัฒนธรรมองค์กรใด ๆ จึงต้องเข้าใจข้อสมมติพื้นฐานและเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นที่มาของข้อสมมติพื้นฐานเหล่านั้นด้วย

จากความคิดเห็นข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ระดับของวัฒนธรรมมีทั้งที่อยู่ในระดับที่สามารถมองเห็นได้ เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ และในระดับที่ไม่สามารถมองเห็นได้ซึ่งมีระดับความลึกที่แตกต่างกันออกไปตามการรับรู้ เช่น ความเชื่อ ค่านิยม และข้อสมมติพื้นฐาน เป็นต้น

### **ทฤษฎีของ Harrison (1972)**

Harrison (1972) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Orientation) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งปกครองสภาพแวดล้อมขององค์กรและมุ่งเน้นในเรื่องชัยชนะเหนือฝ่ายตรงกันข้าม ไม่ค่อยเต็มใจที่จะอยู่ภายใต้กฎหรืออำนาจจากภายนอก ภายในองค์กร ผู้ที่มีอำนาจเท่านั้นจึงสามารถควบคุมเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้อยู่บนพื้นฐานของความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากร

ซึ่งทรัพยากรอาจเป็นสิ่งใดก็ได้ที่อีกฝ่ายต้องการ ผู้ที่มีอำนาจจึงใช้ทรัพยากรในการสร้าง ความพึงพอใจสนองความต้องการ และควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น วัฒนธรรมรูปแบบนี้ผู้นำจะมี บทบาทมากซึ่งมักจะพบในองค์กรเก่าที่มีมีลักษณะเติบโตมาจากพื้นฐานกิจการของครอบครัว

วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Orientation) เป็นวัฒนธรรมที่ประกอบด้วยระบบของ โครงสร้างและขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาและให้เสถียรภาพแก่องค์กร มีการระบุหน้าที่และผลตอบแทนอย่างชัดเจน ทั้งปัจเจกบุคคลและองค์กรต่างก็ถูกคาดหวังว่าจะ ให้การยอมรับในส่วนที่เป็นข้อต่อรองของตน ข้อดีของวัฒนธรรมรูปแบบนี้คือมีความเป็นระเบียบ ง่ายเชื่อถือไว้วางใจ มีเหตุผล และมีความเสมอต้นเสมอปลาย การดำเนินงานเป็นไปตามโครงสร้างและ ขั้นตอนการปฏิบัติงานมากกว่าการควบคุมโดยผู้นำ แต่จุดอ่อนของวัฒนธรรมรูปแบบนี้กลับอยู่ที่จุดแข็ง กล่าวคือ การดำเนินงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่ว่ามีคนจำนวนไม่มากนัก ที่เชื่อถือได้ ดังนั้นองค์กรจึงไม่ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่สมาชิกองค์กรในระดับที่ต่ำกว่าระบบได้ ถูกออกแบบมาเพื่อควบคุมและป้องกันไม่ให้สมาชิกเห็นแก่ตัวหรือทำอะไรที่ไม่ดีซึ่งทำให้สมาชิก ห่างไกลจากความสร้างสรรค์และจากการทำในสิ่งที่ถูกต้อง เมื่อสิ่งที่ถูกต้องนั้นอยู่นอกเหนือจาก กฎเกณฑ์

วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation) วัฒนธรรมรูปแบบนี้มุ่งเน้นให้ สมาชิกแสดงพลังอย่างเต็มที่เพื่อผลตอบแทน เป็นการใ้ภารกิจหน้าที่ในการดึงดูดความสนใจและ ปลดปล่อยพลังในตัวของสมาชิกให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ถูกวางเอาไว้ ซึ่งต่างจากวัฒนธรรม มุ่งอำนาจเป็นวัฒนธรรมมุ่งบทบาทหน้าที่ โดยทั้งสองรูปแบบต่างใช้ผลตอบแทนและการลงโทษ เป็นการจูงใจสมาชิก

วัฒนธรรมมุ่งสนับสนุน (Support Orientation) เป็นวัฒนธรรมที่บรรยากาศขององค์กร ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์กร โดยสมาชิกขององค์กรจะ มีความเชื่อว่าตนมีคุณค่าในฐานะที่เป็นมนุษย์ ไม่ได้เป็นแค่ฟันเฟืองในเครื่องจักรหรือเป็นเพียงคนที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับงานเพียงเท่านั้น ดังนั้นสมาชิกองค์กรของวัฒนธรรมรูปแบบนี้จึงทำงานไม่ใช่เพียง เพราะชอบงานของพวกเขาเพียงเท่านั้น แต่เพราะพวกเขาสนใจในคนที่พวกเขาทำงานด้วย และทำให้ ปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่น อย่างเช่น ลูกค้า สาธารณชน และผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นมนุษย์มากและ ทำให้บรรยากาศภายในองค์กรมีความอบอุ่น ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้คือ สมาชิก องค์กรมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเกินกว่าความต้องการในการทำงาน และเป็นการช่วยเหลือกัน ทั้งในกลุ่มและนอกกลุ่ม สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดและใช้เวลาด้วยกันทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว โดยเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นพวกเขาจะให้โอกาสกันอีกครั้ง

วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้ให้ความพึงพอใจแก่สมาชิกจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเป็นเจ้าของและการติดต่อสัมพันธ์กัน โดยข้อสมมติของวัฒนธรรมรูปแบบนี้คือ สมาชิกจะให้

การผูกมัดตนเองต่อกลุ่มหรือองค์กรที่พวกเขา รู้สึกเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง และเชื่อว่าตนมีส่วนร่วม

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหาร

### ทฤษฎีของ บุญเลิศ อ่อนกุล (2545)

บุญเลิศ อ่อนกุล (2545) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำหรือการได้เป็นผู้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการเพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงในพฤติกรรมในการนำและมีความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์และเป็นผู้บังคับบัญชาในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่มคน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานในองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมรอบข้างที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพหรือด้อยประสิทธิภาพตลอดจนภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นซึ่งสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กรสิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ใช้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน มีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ Ash & Persall (2000)

Ash & Persall (2000) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยมีแนวคิดที่สำคัญคือ

#### 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory)

ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ในบริษัทหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคนซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมีได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านั้นได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้บังคับบัญชาที่สร้างสรรค์ (Productive Leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ” (Teacher as Leaders) โดยมีครูใหญ่คือผู้นำของผู้นำ (Leader of Leaders) อีกทอดหนึ่ง โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของอาจารย์และบุคลากรที่เป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย

การเป็นผู้บังคับบัญชาแบบสร้างสรรค์ (The Formative Leader) นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation skills) อยู่ในระดับที่สูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลัก

ของทฤษฎีนี้ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team Inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative Problem Solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imagine Future Possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความช่วยร่วมนกัน (Examining Shared Beliefs) การใช้คำถาม (Asking Questions) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (Collecting Analysis and Interpreting Data) ตลอดจนกระตุ้นบรรดาครูอาจารย์ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น

ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ทั้งสิ้น

## 2) หลักการของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Principles)

- การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) การคิดอย่างหวังผล (Productive Thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative Problem Solving) ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม (Control Mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top-down Decision Making) ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน (Enforcement of Conformity)

- ผู้นำควรมีทักษะการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร มีการเจรจาต่อรองที่ดี ควรมีมุมมองครูว่าเป็นผู้นำ และครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายนี้จะต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสมมากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม

- ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบแต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ

- ผู้นำควรส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี โดยปรับเปลี่ยนทัศนคติจากให้ทุกคนทำตามคำสั่งและยึดหลักตามแบบเดียวกัน ไปเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ สนับสนุนความคิดริเริ่ม และค้นคิดนวัตกรรมใหม่ๆของครู

- ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อคน (People) และต่อกระบวนการ (Process) มากกว่างานเอกสารหรืองานธุรการประจำ แต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-added Activities) ขึ้น

- ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer-focused) และยึดหลักการให้บริการทฤษฎีนี้ถือว่า ครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้นหน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ก็คือการให้บริการแก่ลูกค้าของตน

- ผู้นำควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทางมากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว

– การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ อาศัยความเอาใจใส่ ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัวอยู่ใกล้กัน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้ หลักนิเทศภายในแบบแวงเวียน (Managing by Wandering Around: MBWA) ไปยังหน่วยต่าง ๆ ทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนเพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ไปสอบถาม ไปสร้างสัมพันธภาพ และไปเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้ในเรื่องต่าง ๆ

– ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคคล ผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจาก ภายนอก

– ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะ แวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงาน ได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น การเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Maintaining Status Quo)

## 2.4 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร

### ทฤษฎีของ Buchanan (1974)

Buchanan (1974) ให้ความหมายในเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า คือ

1) การระบุตนเองเข้ากับองค์กร (Identification) ด้วยความเต็มใจที่จะทำงานและยอมรับ ในค่านิยม วัฒนธรรม และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือเสมือนเป็นของตน

2) การเข้ามามีส่วนเกี่ยวพันในองค์กร (Identification) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมใน การปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ

3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือ ความรู้สึกผูกพันที่มีต่อองค์การ

### ทฤษฎีของ Steers (1977)

Steers (1977) ได้สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์อัน เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์กรและเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่คล้ายคลึงกันกับ สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กร แสดงตัวว่าเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและมีความเต็มใจที่จะทำงาน แบบอุทิศทั้งกายใจเพื่อทำในกิจกรรมหรืองานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึง

1) การเต็มใจ ทุ่มเท ต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เป็นการแสดงออกถึงความพยายามที่ เต็มที่ในการอุทิศทั้งแรงใจ แรงกาย และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน ใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรให้สำเร็จ โดยมีความประสงค์ให้งานความสำเร็จอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งจะส่งผลดีในภาพรวมต่อองค์กร

2) การเชื่อมั่นเป็นอย่างมาก เป็นการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ การยอมรับในแนวทางการทำงานขององค์กรและเป็นไปตามค่านิยมขององค์กร มีความภูมิใจในผลงานและการเป็นพนักงานในองค์กร

3) การปรารถนาเป็นอย่างมาก เป็นการรักษาความเป็นพนักงานขององค์กรหรือสถานะความเป็นพนักงานบริษัท คือ การที่บุคคลหรือพนักงานแสดงถึงความต้องการที่ยังคงอยู่ในบริษัท อย่างมุ่งมั่นและสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยไม่ทำการโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือลักษณะงานที่ทำ ไม่มีความคิดที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานในบริษัท มีความตั้งใจและความพยายามอย่างมากที่จะคงความเป็นพนักงานบริษัทต่อไป เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

#### **ทฤษฎีของ Steers & Porter (1974)**

Steers & Porter (1974) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งใน 3 ขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ได้แก่

1) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กรและความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร หรือความเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Attachment, Organizational Memberships) ทั้งนี้ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับต่ำ ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำจะมีแนวโน้มที่จะการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับสูง

2) การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Entry) เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

3) การขาดงานและการลาออกของพนักงาน (Absenteeism and Turnover) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์กร (Organizational Attachment Process) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่หรือออกจากองค์กร

#### **ทฤษฎีของ Allen & Mayer (1990)**

Allen & Mayer (1990) กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีลักษณะเป็นบุคคลที่อยู่กับองค์กรไม่ว่าจะเป็นอย่างไรก็ตาม และมักจะมักจะมีพฤติกรรมมาทำงานอย่างสม่ำเสมอทุ่มเทต่อการทำงาน ปกป้องทรัพย์สินของบริษัท และมีเป้าหมายร่วมกับองค์กร

Allen & Mayer (1990) มีแนวคิดที่ว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบด้วยกัน ดังนี้



1) ความผูกพันต่อองค์กรในด้านของความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคล เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร

2) ความผูกพันต่อองค์กรในด้านของความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3) ความผูกพันต่อองค์กรในด้านของบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานทางสังคม จัดเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองกับสิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์กร มักจะแสดงออกมาในรูปของความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร

จึงสามารถสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันกับการตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัท โดยเฉพาะความผูกพันในด้านของความรู้สึกจะมีความสัมพันธ์เป็นอย่างยิ่ง ความผูกพันในด้านของความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการขาดงานของพนักงาน แต่ก็ไม่พบความสัมพันธ์กับความผูกพันทางด้านการคงอยู่ต่อองค์กร แต่จะพบความสัมพันธ์ระหว่างการขาดงานกับปฏิภริยาระหว่างความผูกพันด้านความรู้สึกกับด้านการคงอยู่ต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันในด้านของบรรทัดฐานแค่เพียงเล็กน้อยเท่านั้น โดย Allen & Mayer มีแนวคิดที่ว่า พนักงานที่มีความผูกพันในด้านของความรู้สึกสูงจะมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าพนักงานที่มีความผูกพันในด้านของความรู้สึกต่ำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันในด้านของบรรทัดฐาน แต่ไม่พบว่ามีสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่ต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันในด้านของความรู้สึกและในด้านของบรรทัดฐานสูงจะส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยพบมากในความผูกพันในด้านของความรู้สึก ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบและไม่มีความสัมพันธ์เลย

## 2.5 แนวคิดและทฤษฎีตั้งใจลาออกของพนักงาน

### ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herberg, Mausner & Snyderman (1959)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์เกอร์ได้อธิบายถึงปัจจัย 2 ประการก็คือ การกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา (Hygiene) ซึ่งสองปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อการประสบความสำเร็จของงาน โดยเฮอริชเบอร์เกอร์ได้ทำการตรวจสอบด้วยการสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจในการปฏิบัติงานของนักบัญชีและนักวิศวกรจำนวนทั้งสิ้นกว่า 200 คน จนได้ผลสรุปว่าความพอใจใน

การทำงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนมีความแตกต่างกันออกไปคือ การที่บุคคลพอใจในงานไม่ได้หมายความว่า คนนั้นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเสมอไปแต่ถ้าคนใดคนหนึ่งมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วคนนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดีได้

1) การกระตุ้น (Motivator Factors) จัดเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลผลิตมากขึ้น ทำให้บุคคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) การกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการด้วยกัน ดังนี้

- ลักษณะงานน่าสนใจ คือ การทำให้พนักงานรู้สึกว่าการปฏิบัติงานนั้นน่าสนใจ
- การสัมฤทธิ์ผล คือ การทำให้พนักงานมีความคิดว่าเขาสามารถทำงานได้
- รับผิดชอบ คือ การทำให้พนักงานคิดว่าเขาต้องรับผิดชอบต่อตนเองและงาน
- การยอมรับนับถือ คือ การทำให้พนักงานมีความคิดว่าเมื่อทำสำเร็จจะมีคนยอมรับ
- การเติบโต คือ การทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาได้รับโอกาสที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมและสร้างความเชี่ยวชาญในงาน

- การก้าวหน้า คือ การทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้าในงาน

2) การบำรุงรักษา (Hygiene Factors) จัดเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานยังคงอยู่กับบริษัท เขาจะไม่พึงพอใจและไม่มีความสุขในการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยปัจจัย 10 ประการ ดังนี้

- เรื่องของมั่นคง คือ เราต้องทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในงาน
- นโยบายการบริหาร คือ การทำให้พนักงานรู้สึกว่าบริษัทมีการสื่อสารที่ดีต่อพนักงาน

และพนักงานสามารถรับรู้ถึงนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน

- ความสัมพันธ์ของหน้าทีงาน คือ การทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อหัวหน้างาน
- การนิเทศงาน คือ การทำให้พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารสอนงานและมอบหมายงานตามหน้าที่รับผิดชอบ

หน้าที่รับผิดชอบ

- ค่าตอบแทนการทำงาน คือ การทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม
- ภาวะการทำงาน คือ การทำให้พนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและบรรยากาศในการทำงาน
- ชีวิตส่วนตัว คือ การทำให้พนักงานรู้สึกว่าหลายชั่วโมงของการทำงานนั้นไม่ได้ส่งผล

กระทบต่อชีวิตส่วนตัวของเขา

- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ การทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อน

ร่วมงาน อบอุ่นในการทำงาน

- สถานภาพ คือ การทำให้พนักงานรู้สึกว่างานที่เขาทำมีตำแหน่งหน้าที่ที่ดี
- ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือ การทำให้หัวหน้ามีความรู้สึกที่ดีต่อลูกน้องและลูกน้องมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้า

ปัจจัยบำรุงรักษานี้ไม่ใช่สิ่งที่จะจูงใจให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พอใจในงานถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้จากก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อนักงงานซึ่งนักงงานอาจจะรวมตัวกันเพื่อต้อรองหรือเรียกร้อง ผู้บริหารจึงสมควรที่จะจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความพอใจ เช่น ลาพักร้อน การลาป่วย และโครงการที่เกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการและสุขภาพของพนักงาน เฮอร์ชเบอร์กมีความคิดเห็นว่าสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความพอใจ (Satisfaction) นั้นไม่ใช่ความไม่พอใจ (Dissatisfaction) ตามที่เข้าใจกันแต่เดิม การกำจัดสิ่งทำให้เกิดความไม่พอใจออกไปได้นั้นไม่จำเป็นจะต้องทำให้เกิดความพอใจเพียงเท่านั้น แต่คือการทำให้เป็นกลาง คือยังคงยินดีที่จะทำงานอย่างเดิมต่อไปได้ และสิ่งตรงข้ามกับความพอใจคือ “ความไม่พอใจ (No Satisfaction)” และสิ่งตรงข้ามกับความไม่พอใจคือ “ไม่มีความไม่พอใจ (No Dissatisfaction)”

แนวความคิดของเฮอร์ชเบอร์กนี้จำแนกสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจกับสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานออกจากกันอย่างเห็นได้ชัดเจน การลดสิ่งที่ไม่พึงพอใจของพนักงานจะสามารถทำให้เกิดความราบรื่นให้แก่องค์กรได้แต่อาจสร้างแรงจูงใจได้เพียงน้อยเท่านั้นเพราะไม่ใช่แรงจูงใจโดยตรง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ชเบอร์กประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งสองปัจจัยดังกล่าวนี้จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานคือ ปัจจัยจูงใจจัดเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลทำให้ประสิทธิภาพงานดีขึ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุนจัดเป็นปัจจัยทางด้านการป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พอใจแต่ไม่ได้จัดเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน ถ้าไม่มีปัจจัยค้ำจุนย่อมเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้หมายความว่าถ้ามีปัจจัยค้ำจุนพนักงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานก็ได้ ทั้งนี้เพราะปัจจัยค้ำจุนเป็นเพียงปัจจัยเบื้องต้นเท่านั้น ไม่ให้คนไม่พอใจในงานและไม่ให้เกิดความย่อท้อไม่ยอมทำงาน

### ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964)

Vroom (1964) ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำของตน การจูงใจจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้

- 1) พนักงานคิดว่าจะได้สิ่งนั้นมากเพียงใด
- 2) พนักงานมีความต้องการสิ่งนั้น ๆ มากเพียงใด

โดยวิธีการจูงใจนั้นจะต้องอาศัยความเข้าใจในเป้าหมายดังนี้

1) ในเรื่องของกลไก (Instrumentality) สร้างความเชื่อมั่นว่าผลของการทำงานอาจจะเป็นทางนำไปสู่ของรางวัลตามที่ต้องการ

2) ในเรื่องของความคาดหวัง (Expectancy) ใช้ความท้าทายว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จหรือไม่เป็นตัวกำหนดความพยายาม

3) เรื่องคุณค่าของของรางวัล (Valance) ไม่มีกฎตายตัวเนื่องจากไม่มีความแน่นอนและไม่ได้มีความต้องการแบบเดียวกัน

จากทฤษฎีดังกล่าว Vroom (1964) ได้นำเสนอว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มมากขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางการรับรู้และความคิดของบุคคลากรก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานมากขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรเป็นผลตอบแทน นั่นคือคาดหวังว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงการกระทำบางอย่าง ในกรณีการทำงานพนักงานจะความพยายามเพิ่มมากขึ้นเมื่อเราทำให้เขารู้สึกว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ของรางวัลตามที่เข้าต้องการ เช่น เมื่อทำงานมากขึ้นผลของการทำของเขาก็อยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นจะทำให้พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มมากขึ้น การที่พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักของเขาและเป็นรางวัลที่เขาต้องการที่จะได้รับเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากผู้อื่น แต่ถ้าผู้บริหารหรือหัวหน้างานทำให้เขารู้สึกว่าแม้เขาจะทำงานหนักเพียงใดก็ตาม หัวหน้าก็ไม่สนใจและไม่มีทางได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เขาก็จะไม่เกิดความพยายามและไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น ความรุนแรงของการปฏิบัติที่จะทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้น รวมถึงแรงดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับ ซึ่งจะมีเรื่องของแรงดึงดูดใจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยการเชื่อมโยงผลงานกับรางวัลและการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม โดยทฤษฎีนี้จะว่าด้วยเรื่องของนำไปสู่ของรางวัลตามที่ต้องการและการจ่าย เน้นในเรื่องพฤติกรรมที่มีการคาดหวังเอาไว้ล่วงหน้า ผลลัพธ์และผลรางวัลของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

โดย Vroom (1964) เสนอรูปแบบในเรื่องของการคาดหวังในการทำงานไว้ว่า VIE Theory อธิบายในเรื่องของกระบวนการจูงใจของพนักงานในการทำงานดังนี้

$V = \text{Valance}$  คือ ระดับของความต้องการของพนักงานในเป้าหมายของรางวัลหรือจะเรียกได้ว่าเป็น คุณค่า ความสำคัญของรางวัลที่พนักงานให้กับของรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$  คือ เครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่งคือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

$E = \text{Expectancy}$  คือ การคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือผลรางวัลที่พนักงานต้องการ (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม) ตามหลักทฤษฎี การคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในการทำงานเพื่อให้บุคคลเกิดการคาดหวังในการทำงาน ลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือและคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุดซึ่งมีข้อสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ดังนี้

1) สร้างให้เกิดการเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับของรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้ของรางวัลเมื่อ

พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมาย

2) สร้างให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่พนักงานได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคลากร และพยายามปรับปรุงการให้ของรางวัลให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้รับจากความพยายามของพนักงานเอง

3) สร้างความคาดหวังโดยแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้การอบรมพนักงาน พร้อมทั้งให้การสนับสนุนพนักงานด้วยทรัพยากรที่จำเป็นและจำเป็นต้องระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ที่ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งศึกษาความสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยตัวแปรดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 275 คน เก็บข้อมูลแบบสอบถาม 4 ชุด ประกอบด้วย แบบสอบถาม ข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร (ใน 5 ด้าน คือ การปรับตัว การมีส่วนร่วม โครงสร้างกฎระเบียบ พันธกิจ และความรับผิดชอบต่อสังคม) แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบสร้างการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) และแบบสอบถามพฤติกรรม การทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (ได้แก่ บุคลิกภาพ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ และภาวะผู้นำ) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ความถดถอย พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยที่พบ 1) วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นพันธกิจ แบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 40.5 ส่วนภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางด้านปัญญาสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 41.8 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกับภาวะผู้นำสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้าน

การกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 49.5 ผลการศึกษาวิจัยบ่งชี้บทบาทที่สำคัญของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรควรพัฒนาให้กับผู้บริหาร โดยเฉพาะวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อสังคม กับภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อสร้างเสริมพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กร

กาญจนา ศิลา (2556) ที่ทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในครั้งนี้คือ บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียวและการทดสอบค่าที ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการไว้วางใจ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการบริหารเวลา
- 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการไว้วางใจ และจำแนกตามประสบการณ์ทำงานของครูพบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการเจรจาต่อรอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการบริหารเวลา ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าไม่แตกต่างกัน

ปาริชาติ บัวเป็ง (2554) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไตกัน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) และเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไตกัน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าคือ พนักงานบริษัท ไตกัน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) จำนวน 336 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการทดสอบสมมติฐานโดยสถิติ Independent Sample (t-test) สำหรับตัวแปรสองกลุ่ม One-Way

ANOVA (F-test) ในการทดสอบสมมติฐานสำหรับตัวแปรที่มากกว่าสองกลุ่ม และใช้วิธีการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe Test) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี ระดับการศึกษาของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี สถานภาพโสด รายได้ต่อเดือนประมาณ 10,000–20,000 บาท และระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 1–5 ปี นอกจากนั้นการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไตกัน อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดได้ดังนี้ มากที่สุดคือด้านความรู้สึก รองลงมาคือ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม และด้านความต่อเนื่อง

ณปภัช นาคเจือทอง (2552) ที่ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีสาเหตุมาจากการบริหาร และศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และเพื่อศึกษาหาแนวทางหรือวิธีการป้องกันและวิธีการรักษาหรือจูงใจพนักงานให้ทำงานกับองค์กรต่อไป โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยคือ ประชากรครั้งนี้เป็นพนักงานในเขตพื้นที่อุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 216 โรงงาน พนักงานทั้งหมด 90,234 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane และกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% หรือที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ซึ่งอาศัยแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบในการเขียนแบบสอบถาม โดยเนื้อหาของแบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วนด้วยกัน ส่วนที่ 1 จะเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ทำการตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 จะเป็นข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน จัดเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการนำเสนอผลงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย อัตราส่วนร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างโดยใช้การทดลองค่าที (t-test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance หรือ f-test) โดยใช้โปรแกรมประมวลผลการวิจัยมาช่วยในการประเมินผล

สรุปผลการวิจัยพบว่า 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.0 รองลงมาคือ เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 49.0 ส่วนใหญ่มีอายุ 20–30 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.5 รองลงมาคืออายุ 31–40 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.8 อายุ 41 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 6.8 และต่ำกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.0 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 52.5 สมรส คิดเป็นร้อยละ

41.3 หมายถึง คิดเป็นร้อยละ 2.8 หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 2.3 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 1.3 มีระดับการศึกษามัธยม 6/ ปวช./ หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 38.0 รองลงมาคือปวส./ อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 26.5 ส่วนใหญ่มีรายได้ 10,000–20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 51.8 รองลงมาคือต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 34.5 มีตำแหน่งเป็นพนักงานฝ่ายผลิต คิดเป็นร้อยละ 53.5 เจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 21.8 โดยส่วนใหญ่มีอายุงานปัจจุบัน 1–3 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.0 อายุงาน 4–6 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.0 2) การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีผลต่อการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของการลาออกของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ย 3.23 โดยผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาทางด้านการบริหารงานของบริษัทในสวนอุตสาหกรรมโรจนะได้หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันควรมีการวิจัยในเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาในการหาสาเหตุที่แท้จริงจากผู้ประกอบการด้วยการสัมภาษณ์พนักงานโดยตรง นอกจากนี้ บริษัทฯ ต่าง ๆ ในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ยังควรมีการปรับ พร้อมทำการแก้ไขปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในด้านต่าง ๆ ซึ่งในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป ควรดำเนินการวิจัยให้ครอบคลุมนิคมอุตสาหกรรมอื่น ๆ กระจายไปทั่วประเทศไทยและควรปรับปรุงผลการวิจัยเป็นประจำทุก ๆ ปี

ชลภัสสรณ์ ศรีวรรณภทร (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห้วงโซ่อุปทาน: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความตั้งใจที่จะลาออกและศึกษาอิทธิพลที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานแผนกห้วงโซ่อุปทานของบริษัทผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 100 คน คือพนักงานแผนกห้วงโซ่อุปทานของบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่า ตัวแปรทั้ง 3 ปัจจัย คือ 1) ความไม่ชัดเจนในงาน 2) การรับรู้การเมืองในองค์กร และ 3) อัตราเงินเดือนและสวัสดิการทั้งสามปัจจัย ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานแผนกห้วงโซ่อุปทานทั้งสิ้น โดยปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญมากที่สุด



### บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สมมติฐานการวิจัย
- 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลตามรายละเอียดดังนี้

##### 3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้

3.1.1.1 ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการทำงานกับบริษัทนี้ ประสบการณ์ทำงานที่อื่น และรายได้ต่อเดือน โดยมีระดับการวัดดังนี้

- 1) เพศ ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
- 2) อายุ ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scales)
- 3) วุฒิการศึกษา ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
- 4) ระยะเวลาการทำงานกับบริษัทนี้ ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scales)
- 5) ประสบการณ์ทำงานที่อื่น ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scales)
- 6) รายได้ต่อเดือน ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scales)

3.1.1.2 ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

ประกอบด้วยความสำคัญ เน้นการปรับตัว เน้นการมีส่วนร่วม เน้นพันธกิจ เน้นโครงสร้างและ  
กฎระเบียบ และเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

1	เห็นด้วยมากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น	4.21–5.00
2	เห็นด้วยมาก	มีค่าคะแนนเป็น	3.41–4.20
3	เห็นด้วยปานกลาง	มีค่าคะแนนเป็น	2.61–3.40
4	เห็นด้วยน้อย	มีค่าคะแนนเป็น	1.81–2.60
5	เห็นด้วยน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น	1.00–1.80

3.1.1.3 ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง  
ประกอบด้วยความสำคัญ ด้านการบริหารเวลา ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร  
ด้านการไว้วางใจ และด้านการทำงานเป็นทีม โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

1	เห็นด้วยมากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น	4.21–5.00
2	เห็นด้วยมาก	มีค่าคะแนนเป็น	3.41–4.20
3	เห็นด้วยปานกลาง	มีค่าคะแนนเป็น	2.61–3.40
4	เห็นด้วยน้อย	มีค่าคะแนนเป็น	1.81–2.60
5	เห็นด้วยน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น	1.00–1.80

3.1.1.4 ข้อมูลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง ข้อมูลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง  
ประกอบด้วยความสำคัญ ด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานทางสังคม โดยมี  
ระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

1	เห็นด้วยมากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น	4.21–5.00
2	เห็นด้วยมาก	มีค่าคะแนนเป็น	3.41–4.20
3	เห็นด้วยปานกลาง	มีค่าคะแนนเป็น	2.61–3.40
4	เห็นด้วยน้อย	มีค่าคะแนนเป็น	1.81–2.60
5	เห็นด้วยน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น	1.00–1.80

3.1.1.5 ข้อมูลการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง  
ข้อมูลการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีระดับการวัดแบบ  
อันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับที่เกิดขึ้นจริงจะมีระดับการวัดดังนี้

1	เป็นจริงมากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 4.21–5.00
2	เป็นจริงมาก	มีค่าคะแนนเป็น 3.41–4.20
3	เป็นจริงปานกลาง	มีค่าคะแนนเป็น 2.61–3.40
4	เป็นจริงน้อย	มีค่าคะแนนเป็น 1.81–2.60
5	เป็นจริงน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 1.00–1.80

### 3.1.2 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถามแบบสอบถาม (Questionnaire)

#### 3.1.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

งานวิจัยนี้จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วมอบให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

#### 3.1.2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

เมื่อผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิระบุเรียบร้อยแล้วจะต้องนำแบบสอบถามมาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) โดยทำการแจกกับกลุ่มตัวอย่างที่มีสภาพความเป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ พนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่าครอนบาร์คแอลฟา (Cronbach's Alpha Analysis Test) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.863 หลังจากนั้นแบบสอบถามจะนำไปให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการศึกษาโดยจะทำการแจกในวันที่ 4 สิงหาคม พ.ศ. 2559

ตารางที่ 3.1: ค่าความเชื่อมั่นของครอนบาร์ค

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่นของครอนบาร์ค
วัฒนธรรมองค์กร	.817
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	.940
ความผูกพันต่อองค์กร	.827
การตั้งใจลาออกของพนักงาน	.655
รวม	.863

### 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำนวน 1,011 คน โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำนวน 5 แห่ง เนื่องจากเป็นสถานที่ที่มีการดำเนินการครบวงจรของธุรกิจเครื่องสำอาง ซึ่งได้แก่

- 1) บริษัท โมเดิร์นคาส อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล คอสเมติกส์ จำกัด
- 2) บริษัท นีโอ แพคทอรี จำกัด
- 3) บริษัท คาร์มาร์ท จำกัด (มหาชน)
- 4) บริษัท เอสแอนด์เจ อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล เอนเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน)
- 5) บริษัท เบรนน์แท็ก อินกรีเดียนส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้เปิดตารางคำนวณสำเร็จรูปของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับ ความคลาดเคลื่อน  $\pm 5$  ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 286 คน แต่ผู้วิจัยต้องการเพิ่มความถูกต้องของข้อมูลจึงเก็บตัวอย่างเพิ่มเติมเป็นจำนวน 300 คน และผู้วิจัยจะกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละ 60 คน จากจำนวนกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางทั้งหมดจำนวน 5 แห่ง และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559 โดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) โดยมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 1) วันที่ 19 และวันที่ 20 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559 จำนวน 150 คน
- 2) วันที่ 26 และวันที่ 27 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559 จำนวน 150 คน

### 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการเก็บข้อมูลมีดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ที่จะทำการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่ไม่ติดภารกิจใด ๆ

3.3.2 ผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้กับพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีความเข้าใจในข้อคำถาม และความต้องการของผู้วิจัย

3.3.3 ทำการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง โดยมีระยะเวลาในการทำแบบสอบถาม 2 วัน หลังจากนั้นจึงทำการเก็บแบบสอบถามคืน

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อไป

### 3.4 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

3.4.1 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

3.4.2 อิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

3.4.3 อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

การทดสอบสมมติฐานทั้งสามข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

### 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทได้แก่

3.5.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัย ดังนี้

3.5.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

3.5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

3.5.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีผลการวิจัยที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

### 4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์ สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

4.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ จะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

### 4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำแนกตามเพศ

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำแนกตามเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1: จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	69.0	23.0
หญิง	231.0	77.0
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง  
ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77.0 ส่วนที่น้อยที่สุดได้แก่  
เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 23.0

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง จำแนกตามอายุ

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง จำแนกตามอายุ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2: จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	81.0	27.0
25-35 ปี	169.0	56.3
36-45 ปี	42.0	14.0
45 ปีขึ้นไป	8.0	2.7
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง  
ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีช่วงอายุ 25-35 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.3 รองลงมาได้แก่  
ช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.0 ช่วงอายุ 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.0 และส่วนที่

น้อยที่สุดมีช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.7

4.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัท  
อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3: จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	107.0	35.7
ปริญญาตรี	143.0	47.7
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	50.0	16.6
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง  
ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีวุฒิศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.7  
รองลงมาได้แก่ วุฒิศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 35.7 ส่วนวุฒิการศึกษาที่  
น้อยที่สุดได้แก่ ปริญญาโทหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 16.6

4.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัท  
อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำแนกตามระยะเวลาการทำงานกับบริษัท

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง จำแนกตามระยะเวลาการทำงานกับบริษัท ปรากฏผลดังตารางที่ 4.4



ตารางที่ 4.4: จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง  
จำแนกตามระยะเวลาการทำงานกับบริษัท

ระยะเวลาการทำงานกับบริษัท	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	66.0	22.0
1-2 ปี	99.0	33.0
3-4 ปี	52.0	17.3
4 ปีขึ้นไป	83.0	27.7
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง  
ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีระยะเวลาการทำงานกับบริษัท 1-2 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ  
33.0 รองลงมาได้แก่ 4 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 27.7 น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.0  
ส่วนระยะเวลาการทำงานกับบริษัทที่น้อยที่สุด ได้แก่ 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.3

4.1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง จำแนกตามประสบการณ์ทำงานที่อื่น

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง จำแนกตามประสบการณ์ทำงานที่อื่น ปรากฏผลดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5: จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง จำแนกตามประสบการณ์ทำงานที่อื่น

ประสบการณ์ทำงานที่อื่น	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	102.0	34.0
1-2 ปี	69.0	23.0
3-4 ปี	39.0	13.0
4 ปีขึ้นไป	90.0	30.0
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีประสบการณ์ทำงานที่อื่นน้อยกว่า 1 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.0 รองลงมาได้แก่ 4 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.0 1–2 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.0 ส่วนประสบการณ์ทำงานที่อื่นน้อยที่สุด ได้แก่ 3–4 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.0

4.1.6 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6: จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25,000 บาท	187.0	62.3
25,001–45,000 บาท	94.0	31.3
45,001–65,000 บาท	12.0	4.0
65,001 บาทขึ้นไป	7.0	2.4
รวม	300	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 25,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.3 รองลงมาได้แก่ 25,001–45,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 31.7 45,001–65,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 4.0 ส่วนรายได้ต่อเดือนที่น้อยที่สุด ได้แก่ 65,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.4

4.1.7 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งวิเคราะห์เป็นรายข้อจำนวน 10 ข้อ ดังนี้

- 1) ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้อย่างอิสระถ้าเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง
- 2) ท่านมักทำงานร่วมกันเป็นทีมเสมอ
- 3) ท่านมีโอกาสดำเนินการร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- 4) ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของหน่วยงาน
- 5) ท่านทำงานให้กับหน่วยงานด้วยความรู้สึกที่ผูกพันกับหน่วยงาน
- 6) ท่านทำงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ชัดเจน
- 7) ท่านมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- 8) ท่านทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างหน่วยงานที่กำหนดขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน
- 9) ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารให้เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
- 10) ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1) ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้อย่างอิสระถ้าเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง	2.19	0.78	เห็นด้วยน้อย
2) ท่านมักทำงานร่วมกันเป็นทีมเสมอ	2.01	0.77	เห็นด้วยน้อย
3) ท่านมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ	2.49	0.82	เห็นด้วยน้อย
4) ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของหน่วยงาน	2.20	0.74	เห็นด้วยน้อย
5) ท่านทำงานให้กับหน่วยงานด้วยความรู้สึกที่ผูกพันกับหน่วยงาน	2.26	0.83	เห็นด้วยน้อย

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ): ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
6) ท่านทำงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบและกฎเกณฑ์ ต่าง ๆ ที่ชัดเจน	2.18	0.79	เห็นด้วยน้อย
7) ท่านมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	2.21	0.85	เห็นด้วยน้อย
8) ท่านทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างหน่วยงานที่ กำหนดขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน	2.43	0.92	เห็นด้วยน้อย
9) ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารให้เข้าร่วมกิจกรรม เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR)	2.83	1.02	เห็นด้วยปานกลาง
10) ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	2.37	0.79	เห็นด้วยน้อย
วัฒนธรรมองค์กร	2.32	0.83	เห็นด้วยน้อย

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x} = 2.32$ ,  $SD = 0.83$ ) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 2.01–2.83 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ได้แก่ ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารให้เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ( $\bar{x} = 2.83$ ,  $SD = 1.02$ ) ท่านมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ ( $\bar{x} = 2.49$ ,  $SD = 0.82$ ) มีท่านทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างหน่วยงานที่กำหนดขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 2.43$ ,  $SD = 0.92$ ) ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ( $\bar{x} = 2.37$ ,  $SD = 0.79$ ) ท่านทำงานให้กับหน่วยงานด้วยความรู้สึกที่ผูกพันกับหน่วยงาน ( $\bar{x} = 2.26$ ,  $SD = 0.83$ ) ท่านมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.21$ ,  $SD = 0.85$ ) ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของหน่วยงาน ( $\bar{x} = 2.20$ ,  $SD = 0.74$ ) ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้อย่างอิสระถ้าเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง ( $\bar{x} = 2.19$ ,  $SD = 0.78$ ) ท่านทำงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบและ

กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ชัดเจน ( $\bar{x} = 2.18$ ,  $SD = 0.79$ ) ท่านมักทำงานร่วมกันเป็นทีมเสมอ ( $\bar{x} = 2.01$ ,  $SD = 0.77$ )

4.1.8 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัท  
อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร รวมทั้งวิเคราะห์เป็นรายข้อจำนวน 10 ข้อ ดังนี้

1) ท่านมีการกำกับดูแลการวางแผน การทำกำหนดการการปฏิบัติงานการดำเนินงาน  
เพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน

2) ท่านมีการกำกับดูแลการจัดระบบการทำงานให้มีการวางแผน วางเป้าหมายของงาน  
อย่างรอบคอบ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ท่านให้ความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม

4) ท่านส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นภายในบริษัทให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

5) ท่านเป็นผู้นำในการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเองและสร้างบรรยากาศที่ดีใน  
การประชุม

6) ท่านมีกิริยาจาสุภาพเหมาะสมในการเสวนา ส่งมอบหมายงานที่บุคลากรรับรู้ได้  
ชัดเจน ปฏิบัติได้

7) ท่านมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตามความสามารถของบุคลากร

8) ท่านสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับบุคลากรด้วยการบริหารตามหลักคุณธรรม  
จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา และความยุติธรรม

9) ท่านส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่บุคลากรยอมรับในคุณค่าของเพื่อนร่วมทีมงาน

10) ท่านส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละทีมงานมีความเข้าใจ ผูกพัน และมีความร่วมมือกัน

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง  
ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1) ท่านมีการกำกับดูแลการวางแผน การทำ กำหนดการการปฏิบัติงานการดำเนินงาน เพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมาย	2.28	0.81	เห็นด้วยน้อย
2) ท่านมีการกำกับดูแลการจัดระบบการทำงาน ให้มีการวางแผน วางเป้าหมายของงานอย่าง รอบคอบ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพ	2.40	0.82	เห็นด้วยน้อย
3) ท่านให้ความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กับ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม	2.17	0.75	เห็นด้วยน้อย
4) ท่านส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่น ภายในบริษัทให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	2.30	0.96	เห็นด้วยน้อย
5) ท่านเป็นผู้นำในการประชุมด้วยความเชื่อมั่น ในตนเองและสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม	2.52	0.97	เห็นด้วยน้อย
6) ท่านมีกิริยาวาจาสุภาพเหมาะสมในการเสวนา ส่งมอบหมายงานที่บุคลากรรับรู้ได้ชัดเจน ปฏิบัติ ได้	2.28	0.91	เห็นด้วยน้อย
7) ท่านมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตาม ความสามารถของบุคลากร	2.41	0.89	เห็นด้วยน้อย
8) ท่านสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับบุคลากร ด้วยการบริหารตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา และความยุติธรรม	2.35	0.96	เห็นด้วยน้อย
9) ท่านส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่บุคลากร ยอมรับในคุณค่าของเพื่อนร่วมทีมงาน	2.32	0.88	เห็นด้วยน้อย

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ): ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
10) ท่านส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละทีมงาน มีความเข้าใจ ผูกพัน และมีความร่วมมือกัน	2.36	0.86	เห็นด้วยน้อย
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	2.34	0.88	เห็นด้วยน้อย

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x} = 2.34$ ,  $SD = 0.88$ ) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 2.17–2.52 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ได้แก่ ท่านเป็นผู้นำในการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเองและสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม ( $\bar{x} = 2.52$ ,  $SD = 0.97$ ) ท่านมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตามความสามารถของบุคลากร ( $\bar{x} = 2.41$ ,  $SD = 0.89$ ) ท่านมีการกำกับดูแลการจัดระบบการทำงานให้มีการวางแผน วางเป้าหมายของงานอย่างรอบคอบเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 2.40$ ,  $SD = 0.82$ ) ท่านส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละทีมงานมีความเข้าใจ ผูกพัน และมีความร่วมมือกัน ( $\bar{x} = 2.36$ ,  $SD = 0.86$ ) ท่านสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับบุคลากรด้วยการบริหารตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา และความยุติธรรม ( $\bar{x} = 2.35$ ,  $SD = 0.96$ ) ท่านส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่บุคลากรยอมรับในคุณค่าของเพื่อนร่วมทีมงาน ( $\bar{x} = 2.32$ ,  $SD = 0.88$ ) ท่านส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นภายในบริษัทให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 2.30$ ,  $SD = 0.96$ ) ท่านมีกิริยาวาจาสุภาพเหมาะสมในการเสวนา ส่งมอบหมายงานที่บุคลากรรับรู้ได้ชัดเจน ปฏิบัติได้ ( $\bar{x} = 2.28$ ,  $SD = 0.91$ ) ท่านมีการกำกับดูแลการวางแผน การทำกำหนดการการปฏิบัติงาน การดำเนินงานเพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{x} = 2.28$ ,  $SD = 0.81$ ) ท่านให้ความร่วมมือประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 2.17$ ,  $SD = 0.75$ )

4.1.9 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัท  
อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านความผูกพันต่อองค์กร

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง ด้านความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งวิเคราะห์เป็นรายชื่อจำนวน 10 ข้อ ดังนี้

- 1) ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ก้าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท
- 2) ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นปัญหาขององค์กรก็เปรียบเสมือนปัญหาของท่าน
- 3) ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัวของท่าน
- 4) ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นบ้านของท่าน
- 5) องค์กรนี้สามารถตอบสนองในสิ่งที่ท่านต้องการได้อย่างเพียงพอ
- 6) ท่านมีความคิดว่าองค์กรนี้ให้ในสิ่งที่ท่านต้องการมากกว่าองค์กรอื่น
- 7) ความแตกต่างทางด้านเงินเดือนไม่สามารถทำให้ท่านตัดสินใจเปลี่ยนงานได้
- 8) ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กรในตอนนี้เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานใน  
องค์กรนี้อยู่
- 9) ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อตัวท่านแต่ท่านรู้สึกว่าจะไม่ถูกต้องที่จะ  
ออกจากองค์กรในตอนนี้
- 10) ท่านมีความยินดีและพร้อมเสมอที่จะตอบแทนบุญคุณองค์กรนี้ด้วยการทำทุกอย่าง  
เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม  
เครื่องสำอาง ด้านความผูกพันต่อองค์กร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับ  
ปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านความผูกพันต่อองค์กร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1) ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ก้าวเข้ามาเป็น ส่วนหนึ่งของบริษัท	2.12	0.73	เห็นด้วยน้อย

(ตารางมีต่อ)



ตารางที่ 4.9 (ต่อ): ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านความผูกพันต่อองค์กร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
2) ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นปัญหาขององค์กรก็เปรียบเสมือนปัญหาของท่าน	2.43	0.80	เห็นด้วยน้อย
3) ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัวของท่าน	2.35	0.79	เห็นด้วยน้อย
4) ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นองค์กรนี้เปรียบเสมือนเป็นบ้านของท่าน	2.49	0.79	เห็นด้วยน้อย
5) องค์กรนี้สามารถตอบสนองในสิ่งที่ท่านต้องการได้อย่างเพียงพอ	2.73	0.75	เห็นด้วยปานกลาง
6) ท่านมีความคิดว่าองค์กรนี้ให้ในสิ่งที่ท่านต้องการมากกว่าองค์กรอื่น	2.75	0.84	เห็นด้วยปานกลาง
7) ความแตกต่างทางด้านเงินเดือนไม่สามารถทำให้ท่านตัดสินใจเปลี่ยนงานได้	3.23	1.02	เห็นด้วยปานกลาง
8) ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กรในตอนนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรนี้อยู่	2.78	0.97	เห็นด้วยปานกลาง
9) ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อตัวท่านแต่ท่านรู้สึกว่าจะไม่ถูกต้องที่จะออกจากองค์กรในตอนนี้	2.85	0.94	เห็นด้วยปานกลาง
10) ท่านมีความยินดีและพร้อมเสมอที่จะตอบแทนบุญคุณองค์กรนี้ด้วยการทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ	2.55	0.81	เห็นด้วยน้อย
ด้านความผูกพันต่อองค์กร	2.63	0.84	เห็นด้วยปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัท อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x} = 2.63$ ,  $SD = 0.84$ ) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 2.12–3.23 ซึ่งเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้ ด้านความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ได้แก่ ความแตกต่างทางด้านเงินเดือน ไม่สามารถทำให้ท่านตัดสินใจเปลี่ยนงานได้ ( $\bar{x} = 3.23$ ,  $SD = 1.02$ ) ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อตัวท่านแต่ท่านรู้สึกที่ไม่ถูกต้องที่จะออกจากองค์กรในตอนนี้ ( $\bar{x} = 2.85$ ,  $SD = 0.94$ ) ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กรในตอนนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร นี้อยู่ ( $\bar{x} = 2.78$ ,  $SD = 0.97$ ) ท่านมีความคิดว่าองค์กรนี้ให้ในสิ่งที่ท่านต้องการมากกว่าองค์กรอื่น ( $\bar{x} = 2.75$ ,  $SD = 0.84$ ) องค์กรนี้สามารถตอบสนองในสิ่งที่ท่านต้องการได้อย่างเพียงพอ ( $\bar{x} = 2.73$ ,  $SD = 0.75$ ) ท่านมีความยินดีและพร้อมเสมอที่จะตอบแทนบุญคุณองค์กรนี้ด้วยการทำทุกอย่าง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ ( $\bar{x} = 2.55$ ,  $SD = 0.81$ ) ท่านมีความรู้สึกที่องค์กรนี้ เปรียบเสมือนเป็นบ้านของท่าน ( $\bar{x} = 2.49$ ,  $SD = 0.79$ ) ท่านมีความรู้สึกที่ปัญหาขององค์กรนี้ เปรียบเสมือนปัญหาของท่าน ( $\bar{x} = 2.43$ ,  $SD = 0.80$ ) ท่านมีความรู้สึกที่เพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือน เป็นคนในครอบครัวของท่าน ( $\bar{x} = 2.35$ ,  $SD = 0.79$ ) ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ก้าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ( $\bar{x} = 2.12$ ,  $SD = 0.73$ )

4.1.10 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัท อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านการตั้งใจลาออกของพนักงาน

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรม เครื่องสำอาง ด้านการตั้งใจลาออกของพนักงาน รวมทั้งวิเคราะห์เป็นรายข้อจำนวน 10 ข้อ ดังนี้

- 1) หากองค์กรเปิดโอกาสให้โอนย้ายได้ท่านจะขอโอนย้ายไปหน่วยงานอื่น
- 2) ท่านคิดที่จะลาออกจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน
- 3) หากมีงานก้าวหน้ากว่างานในปัจจุบันท่านจะลาออกจากงาน
- 4) ท่านคิดที่จะไปหาประสบการณ์การทำงานที่องค์กรอื่น
- 5) ท่านกำลังมองหางานใหม่
- 6) ท่านคิดที่จะเปลี่ยนงานแต่ไม่สามารถทำได้ในขณะนี้
- 7) ท่านรู้สึกที่ไม่มีงานใดเหมาะสมกับท่านเท่ากับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน
- 8) ท่านคิดที่จะทำงานอยู่กับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ
- 9) ท่านเห็นว่าผู้ที่ลาออกจากงานไปทำงานที่อื่นมักประสบความสำเร็จมากกว่างานเดิม

10) ท่านคิดว่าการปรับตัวใหม่ในองค์กรใหม่ทำได้ไม่ยาก

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านการตั้งใจลาออกของพนักงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านการตั้งใจลาออกของพนักงาน

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านการตั้งใจลาออกของพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
1) หากองค์กรเปิดโอกาสให้โอนย้ายได้ท่านจะขอ โอนย้ายไปหน่วยงานอื่น	3.07	1.10	เป็นจริงปานกลาง
2) ท่านคิดที่จะลาออกจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	3.20	1.00	เป็นจริงปานกลาง
3) หากมีงานก้ำกึ่งกว่างานในปัจจุบันท่านจะ ลาออกจากงาน	2.43	0.90	เป็นจริงน้อย
4) ท่านคิดที่จะไปหาประสบการณ์การทำงานที่ องค์กรอื่น	2.79	0.95	เป็นจริงปานกลาง
5) ท่านกำลังมองหางานใหม่	3.15	1.17	เป็นจริงปานกลาง
6) ท่านคิดที่จะเปลี่ยนงานแต่ไม่สามารถทำได้ใน ขณะนี้	2.93	1.18	เป็นจริงปานกลาง
7) ท่านรู้สึกที่ไม่มีงานใดเหมาะสมกับท่านเท่ากับ งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	2.94	0.97	เป็นจริงปานกลาง
8) ท่านคิดที่จะทำงานอยู่กับองค์กรนี้ไปจน เกษียณอายุ	3.47	1.11	เป็นจริงมาก
9) ท่านเห็นว่าผู้ที่ลาออกจากงานไปทำงานที่อื่น มักประสบความสำเร็จมากกว่างานเดิม	2.75	0.79	เป็นจริงปานกลาง
10) ท่านคิดว่าการปรับตัวใหม่ในองค์กรใหม่ทำได้ ไม่ยาก	2.53	0.86	เป็นจริงน้อย
การตั้งใจลาออกของพนักงาน	2.93	1.00	เป็นจริงปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านการตั้งใจลาออกของพนักงาน อยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x} = 2.93$ ,  $SD = 1.00$ ) สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 2.43–3.47 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ด้านการตั้งใจลาออกของพนักงาน อยู่ในระดับเป็นจริงปานกลาง ได้แก่ ท่านคิดที่จะทำงานอยู่กับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ ( $\bar{x} = 3.47$ ,  $SD = 1.11$ ) ท่านคิดที่จะลาออกจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ( $\bar{x} = 3.20$ ,  $SD = 1.00$ ) ท่านกำลังมองหางานใหม่ ( $\bar{x} = 3.15$ ,  $SD = 1.17$ ) หากองค์กรเปิดโอกาสให้โอนย้ายได้ ท่านจะขอโอนย้ายไปหน่วยงานอื่น ( $\bar{x} = 3.07$ ,  $SD = 1.10$ ) ท่านรู้สึกว่ามีงานใดเหมาะสมกับท่าน เท่ากับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ( $\bar{x} = 2.94$ ,  $SD = 0.97$ ) ท่านคิดที่จะเปลี่ยนงานแต่ไม่สามารถทำได้ในขณะนี้ ( $\bar{x} = 2.93$ ,  $SD = 1.18$ ) ท่านคิดที่จะไปหาประสบการณ์การทำงานที่องค์กรอื่น ( $\bar{x} = 2.79$ ,  $SD = 0.95$ ) ท่านเห็นว่าผู้ที่ลาออกจากงานไปทำงานที่อื่นมักประสบความสำเร็จมากกว่างานเดิม ( $\bar{x} = 2.75$ ,  $SD = 0.79$ ) ท่านคิดว่าการปรับตัวใหม่ในองค์กรใหม่ทำได้ไม่ยาก ( $\bar{x} = 2.53$ ,  $SD = 0.86$ ) หากมีงานก้ำกึ่งกว้างงานในปัจจุบัน ท่านจะลาออกจากงาน ( $\bar{x} = 2.43$ ,  $SD = 0.90$ )

#### 4.2 การรายงานด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ โดยมีการใช้สถิติวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

เพื่อศึกษาว่าตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีความสัมพันธ์กับการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางหรือไม่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11: ค่าอิทธิพลของตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีความสัมพันธ์กับการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

วัฒนธรรมองค์กร	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P-Value)
เน้นการปรับตัว	-.051	-.844	.400
เน้นการมีส่วนร่วม	-.178	-2.299	0.022*
เน้นพันธกิจ	.036	.451	.652
เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ	-.071	-1.138	.256
เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม	.110	1.686	.093

$R^2 = 0.039$ , F-Value = 2.377, n = 300, P-Value  $\leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระบบวัฒนธรรมองค์กร ด้านเน้นการมีส่วนร่วมมีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ที่ร้อยละ 17.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบง่าย (Simple Regression Analysis)

เพื่อศึกษาว่าตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีความสัมพันธ์กับการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางหรือไม่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12: ค่าอิทธิพลของตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารของพนักงานระดับปฏิบัติการใน  
กลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P-Value)
ด้านการบริหารเวลา	.073	.900	.369
ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์	-.076	-.869	.385
ด้านการสื่อสาร	.040	.422	.673
ด้านการไว้วางใจ	-.185	-1.860	.064
ด้านการทำงานเป็นทีม	.062	.609	.543

$R^2 = 0.020$ , F-Value = 1.179, n = 300, P-Value  $\leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ไม่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบง่าย (Simple Regression Analysis)

เพื่อศึกษาว่าตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีความสัมพันธ์กับการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางหรือไม่ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13: ค่าอิทธิพลของตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P-Value)
ด้านความรู้สึกรัก	.004	.051	.959
ด้านความต่อเนื่อง	-.047	-.631	.529
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	-.101	-1.309	.192

$R^2 = 0.018$ , F-Value = 1.759, n = 300, P-Value  $\leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรไม่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน  
ระดับในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



## บทที่ 5

### บทสรุป

บทสรุปการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง มีบทสรุปสามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยจะนำเสนอใน 2 ส่วน ดังนี้

##### 5.1.1 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์พบว่า

5.1.1.1 พนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77 ส่วนที่น้อยที่สุดได้แก่ เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 23

5.1.1.2 อายุของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมากที่สุด มีช่วงอายุ 25–35 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.3 รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.0 ช่วงอายุ 36–45 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.0 และส่วนที่น้อยที่สุดมีช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.7

5.1.1.3 พนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.7 รองลงมาได้แก่ วุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 35.7 ส่วนวุฒิการศึกษาที่น้อยที่สุดได้แก่ ปริญญาโทหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 16.6

5.1.1.4 พนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัท 1–2 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.0 รองลงมาได้แก่ 4 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 27.7 น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.0 ส่วนระยะเวลาการทำงานกับบริษัทที่น้อยที่สุดได้แก่ 3–4 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.3



5.1.1.5 พนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานที่อื่นน้อยกว่า 1 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.0 รองลงมาได้แก่ 4 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.0 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.0 ส่วนประสบการณ์ทำงานที่อื่นน้อยที่สุดได้แก่ 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.0

5.1.1.6 พนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบ แบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 62.3 รองลงมาได้แก่ 25,001-45,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 31.7 45,001-65,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 4.0 ส่วนรายได้ต่อเดือนที่น้อยที่สุดได้แก่ 65,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.4

### 5.1.2 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งได้แก่ การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ดังนี้

5.1.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเน้นการปรับตัว เน้นพันธกิจ เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ และเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน แต่วัฒนธรรมองค์กรเน้นการมีส่วนร่วมมีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน ร้อยละ 17.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการบริหารเวลา ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ และด้านการทำงานเป็นทีม ไม่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานทางสังคม ไม่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอธิบายตามสมมติฐานดังนี้

5.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเน้นการปรับตัว เน้นพันธกิจ เน้นโครงสร้าง และกฎระเบียบ และเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน แต่วัฒนธรรมองค์กรเน้นการมีส่วนร่วมมีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน ร้อยละ 17.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ที่ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงรวมทั้งศึกษาความสามารถในการทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยตัวแปรดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 275 คน เก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม 4 ชุด ประกอบด้วย แบบสอบถาม ข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร (ใน 5 ด้าน คือ การปรับตัว การมีส่วนร่วม โครงสร้างและกฎระเบียบ พันธกิจ และความรับผิดชอบต่อสังคม) แบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบสร้างการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) และแบบสอบถามพฤติกรรม การทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ได้แก่ บุคลิกภาพ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ และภาวะผู้นำ) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานผลการวิจัยที่พบ 1) วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นพันธกิจ แบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 40.5 ส่วนภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 41.8 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกับภาวะผู้นำ

สร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 49.5 ผลการศึกษาวิจัยบ่งชี้บทบาทที่สำคัญของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรควรพัฒนาให้กับผู้บริหาร โดยเฉพาะวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อสังคมกับภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อสร้างเสริมพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กร

5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการบริหารเวลา ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ และด้านการทำงานเป็นทีม ไม่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา ศีลา (2556) ที่ทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในครั้งนี้คือ บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการทดสอบค่าที ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการไว้วางใจ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการบริหารเวลา 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของครูในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์และด้านการไว้วางใจ และจำแนกตามประสบการณ์ทำงานของครูพบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการเจรจาต่อรอง มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการบริหารเวลา ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าไม่แตกต่างกัน

### 5.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานทางสังคม ไม่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริชาต บัวเป็ง (2554) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) และเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าคือ พนักงานบริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) จำนวน 336 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการทดสอบสมมติฐานโดยสถิติ Independent Sample (t-test) สำหรับตัวแปรสองกลุ่ม One-Way ANOVA (F-test) ในการทดสอบสมมติฐานสำหรับตัวแปรที่มากกว่าสองกลุ่ม และใช้วิธีการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe Test) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี ระดับการศึกษาของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี สถานภาพโสด รายได้ต่อเดือน ประมาณ 10,000–20,000 บาท และระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 1–5 ปี การวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือ ด้านความรู้สึก รองลงมาคือ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม และด้านความต่อเนื่อง

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เน้นการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงาน ดังนั้นองค์กรควรเล็งเห็นถึงความสำคัญของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีในองค์กร ซึ่งจะส่งผลอันดีในภาพรวมต่อเป้าหมายของบริษัท นอกจากนี้องค์กรยังควรให้ความสนใจกับในเรื่องการปรับตัว พันธกิจ โครงสร้างและกฎระเบียบ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้การทำงานในองค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่น

5.3.2 จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้นแต่ละองค์กรควรให้ความสำคัญและใส่ใจในการบริหารองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

5.3.3 ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานในองค์กร เพราะฉะนั้นในองค์กรควรที่จะให้ความสนใจกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานทุ่มเททั้งพลังงานและพลังใจอย่างเต็มที่ในงานที่ได้รับมอบหมาย ทำงานอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณค่าเกินความคาดหวังต่อองค์กร



### บรรณานุกรม

- กาญจนา ศิลา. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชลภัศสรณ์ ศรีวรรณธรรมา. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานแผนกห่วงโซ่อุปทาน: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณภัช นาคเจือทอง. (2552). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2546). พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ: เจริญพัฒนา.
- นิกร ช่วยศรี. (2549). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา: บริษัทพรอดเตอร์ แอนด์ แกมเบล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- นิมมนว ทองแสน. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจผลิตเครื่องสำอางในเขตจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- บุญเลิศ อ่อนกุล. (2545). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไทกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เปรมจิตร์ คล้ายเพชร. (2548). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมองค์กร ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจลาออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์กร: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ: โฟร์เฟซ.

- สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). *วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กรเอกชน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Ash, C., & Persall, J. M. (2000). The principals as chief learning officer: Developing teacher leaders. *Journal of the National Association of Secondary Schools Principals*, 84, 1–13.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 535–546.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change* (9<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: South Western/ Thomson Learning.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design* (8<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: South-Western College.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119–128.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Schein, E. H. (1985). *How culture forms, develops, and changes*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*, 81, 434–451.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcome of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46–56.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford: Wiley.
- Yamane, T. (1973). *Statistic: An introductory analysis* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper & Row.





## แบบสอบถาม

### เรื่อง

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร  
ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

---

**คำชี้แจง** แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ทางผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากพนักงาน ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ผู้ตอบแบบสอบถามในการให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยที่ข้อมูลทั้งหมดของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามประกอบด้วย 5 ตอน ขอขอบพระคุณพนักงาน ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางผู้ตอบ**

**แบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. อายุ

( ) น้อยกว่า 25 ปี

( ) 25–35 ปี

( ) 36–45 ปี

( ) 45 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโทหรือสูงกว่า

4. ระยะเวลาการทำงานกับบริษัท

( ) น้อยกว่า 1 ปี

( ) 1–2 ปี

( ) 3–4 ปี

( ) 4 ปีขึ้นไป

5. ประสบการณ์ทำงานที่อื่น

( ) น้อยกว่า 1 ปี

( ) 1–2 ปี

( ) 3–4 ปี

( ) 4 ปีขึ้นไป

6. รายได้ต่อเดือน

( ) น้อยกว่า 25,000 บาท

( ) 25,001–45,000 บาท

( ) 45,001–65,000 บาท

( ) 65,001 บาทขึ้นไป

## ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร

**คำชี้แจง** วัฒนธรรมองค์กรในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางต่อไปนี้มีผลต่อการการตั้งใจ

ลาออกของพนักงาน ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางมากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องว่างโดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

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

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด 5	เห็น ด้วย มาก 4	เห็น ด้วย ปาน กลาง 3	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด 1
<b>เน้นการปรับตัว</b>					
1) ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงาน ได้อย่างอิสระถ้าเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง					
<b>เน้นการมีส่วนร่วม</b>					
2) ท่านมักทำงานร่วมกันเป็นทีมเสมอ					
3) ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมในการกำหนด แผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
<b>เน้นพันธกิจ</b>					
4) ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งใน ความสำเร็จของหน่วยงาน					
5) ท่านทำงานให้กับหน่วยงาน ด้วยความรู้สึก ที่ผูกพันกับหน่วยงาน					

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด 5	เห็น ด้วย มาก 4	เห็น ด้วย ปาน กลาง 3	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด 1
<b>เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ</b>					
6) ท่านทำงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบและกฎเกณฑ์ ต่าง ๆ ที่ชัดเจน					
7) ท่านมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
8) ท่านทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างหน่วยงานที่ กำหนดขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน					
<b>เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม</b>					
9) ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารให้เข้าร่วมกิจกรรม เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)					
10) ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม					

### ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

**คำชี้แจง** ภาวะผู้นำของผู้บริหารในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางต่อไปนี้มีผลต่อการการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางมากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างโดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

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

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้นำ/ หัวหน้างานของท่านมีลักษณะที่เกี่ยวข้อง กับการทำงานต่อไปนี้มาก-น้อยเพียงใด	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด 5	เห็น ด้วย มาก 4	เห็น ด้วย ปาน กลาง 3	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด 1
<b>ด้านการบริหารเวลา</b>					
1) มีการกำกับดูแลการวางแผน การทำ กำหนดการการปฏิบัติงานการดำเนินงาน เพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมาย					
2) มีการกำกับดูแลการจัดระบบการทำงาน ให้มีการวางแผน วางเป้าหมายของงาน อย่างรอบคอบ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพ					
<b>ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์</b>					
3) ให้ความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงาน อื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม					
4) ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่น ภายในบริษัทให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้นำ/ หัวหน้างานของท่านมีลักษณะที่เกี่ยวข้อง กับการทำงานต่อไปนี้มาก-น้อยเพียงใด	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด 5	เห็น ด้วย มาก 4	เห็น ด้วย ปาน กลาง 3	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด 1
<b>ด้านการสื่อสาร</b>					
5) เป็นผู้นำในการประชุมด้วยความเชื่อมั่นใน ตนเองและสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม					
6) มีกิริยาจาสุภาพเหมาะสมในการเสวนา ส่งมอบหมายงานที่บุคลากรรับรู้ได้ชัดเจน ปฏิบัติได้					
<b>ด้านการไว้วางใจ</b>					
7) มอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมตาม ความสามารถของบุคลากร					
8) สร้างความเชื่อถือนี้ไว้วางใจให้กับบุคลากร ด้วยการบริหารตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา และความยุติธรรม					
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>					
9) ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่บุคลากร ยอมรับในคุณค่าของเพื่อนร่วมทีมงาน					
10) ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละทีมงานมีความเข้าใจ ผูกพัน และมีความร่วมมือกัน					

#### ตอนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กร

**คำชี้แจง** ความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางต่อไปนี้ มีผลต่อการการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางมากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างโดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

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

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด 5	เห็น ด้วย มาก 4	เห็น ด้วย ปาน กลาง 3	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด 1
<b>ด้านความรู้สึก</b>					
1) ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ก้าวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท					
2) ท่านมีความรู้สึกที่ปัญหาขององค์กรก็เปรียบเสมือนปัญหาของท่าน					
3) ท่านมีความรู้สึกที่เพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัวของท่าน					
4) ท่านมีความรู้สึกที่องค์กรนี้เปรียบเสมือนเป็นบ้านของท่าน					
<b>ด้านความต่อเนื่อง</b>					
5) องค์กรนี้สามารถตอบสนองในสิ่งที่ท่านต้องการได้อย่างเพียงพอ					
6) ท่านมีความคิดว่าองค์กรนี้ให้ในสิ่งที่ท่านต้องการมากกว่าองค์กรอื่น					

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด 5	เห็น ด้วย มาก 4	เห็น ด้วย ปาน กลาง 3	เห็น ด้วย น้อย 2	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด 1
7) ความแตกต่างทางด้านเงินเดือนไม่สามารถ ทำให้ท่านตัดสินใจเปลี่ยนงานได้					
<b>ด้านบรรทัดฐานทางสังคม</b>					
8) ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กรในตอนนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ในองค์กรนี้อยู่					
9) ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอที่น่าสนใจและเป็น ประโยชน์ต่อตัวท่านแต่ท่านรู้สึกที่ไม่ถูกต้อง ที่จะออกจากองค์กรในตอนนี้					
10) ท่านมีความยินดีและพร้อมเสมอที่จะ ตอบแทนบุญคุณองค์กรนี้ด้วยการทำ ทุกอย่างเพื่อให้องค์กรก้าวหน้าและ ประสบความสำเร็จ					



### ตอนที่ 5 การตั้งใจลาออกของพนักงาน

**คำชี้แจง** การตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางต่อไปนี้มีผลต่อการการตั้งใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอางมากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างโดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

- 5 หมายถึง เป็นจริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง เป็นจริงมาก
- 3 หมายถึง เป็นจริงปานกลาง
- 2 หมายถึง เป็นจริงน้อย
- 1 หมายถึง เป็นจริงน้อยที่สุด

การตั้งใจลาออกของพนักงาน	ระดับที่เกิดขึ้นจริง				
	เป็น จริง มาก ที่สุด 5	เป็น จริง มาก 4	เป็น จริง ปาน กลาง 3	เป็น จริง น้อย 2	เป็น จริง น้อย ที่สุด 1
1) หากองค์กรเปิดโอกาสให้โอนย้ายได้ท่านจะ ขอโอนย้ายไปหน่วยงานอื่น					
2) ท่านคิดที่จะลาออกจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน					
3) หากมีงานก้าวหน้ากว่างานในปัจจุบัน ท่านจะ ลาออกจากงาน					
4) ท่านคิดที่จะไปหาประสบการณ์การทำงาน ที่องค์กรอื่น					
5) ท่านกำลังมองหางานใหม่					
6) ท่านคิดที่จะเปลี่ยนงานแต่ไม่สามารถทำได้ ในขณะนี้					
7) ท่านรู้สึกว่ามีงานใดเหมาะสมกับท่าน เท่ากับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน					
8) ท่านคิดที่จะทำงานอยู่กับองค์กรนี้ไปจน เกษียณอายุ					

การตั้งใจลาออกของพนักงาน	ระดับที่เกิดขึ้นจริง				
	เป็น จริง มาก ที่สุด 5	เป็น จริง มาก 4	เป็น จริง ปาน กลาง 3	เป็น จริง น้อย 2	เป็น จริง น้อย ที่สุด 1
9) ท่านเห็นว่าผู้ที่ลาออกจากงานไปทำงานที่อื่น มักประสบความสำเร็จมากกว่างานเดิม					
10) ท่านคิดว่าการปรับตัวใหม่ในองค์กรใหม่ ทำได้ไม่ยาก					

\*\*\*ขอขอบพระคุณทุกท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้\*\*\*

**ประวัติผู้เขียน**

ชื่อ-นามสกุล	นางลลิตา พลซื่อ
อีเมล	lalita.ponsue@gmail.com
ที่อยู่	60 ซอยเฉลิมพระเกียรติ ร.9 ซอย 14 แยก 12 ถนนเฉลิมพระเกียรติ ร.9 แขวงหนองบอน เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร 10250
ประวัติการศึกษา	คณะวิทยาศาสตร์ สาขาเทคโนโลยีชีวภาพ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ประสบการณ์การทำงาน	2553-ปัจจุบัน ตำแหน่ง นักวิจัยและพัฒนา บริษัท โมเดิร์นคาส อินเตอร์เนชั่นแนล คอสเมติกส์ จำกัด



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 2 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2560

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) ดลิตา พลเชื้อ อยู่บ้านเลขที่ 60

ซอย ถนนเพชรเกษม รัช. 9 ที่ 14 แขวง 12 ตำบล/แขวง นนทบุรี

อำเภอ/เขต ประเวศ จังหวัด กรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ 10250

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7580202328

ระดับปริญญา  ตรี  โท  เอก

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา

คณะ บริหารธุรกิจ ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า "ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ" ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

10110 ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า "ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ" อีกฝ่ายหนึ่ง ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้

สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานวิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์หัวข้อ

การศึกษาร่วมธรรมองค์กร ภายใต้ผู้นำของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อกรณีใจลาออกของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้จะเรียกว่า "วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์")

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนดระยะเวลาในการนำวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับ ลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับ อนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาฉบับนี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ..... อลิษา พลศรี ..... ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ  
( นางอลิษา พลศรี )

ลงชื่อ..... อัญญา ..... ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ  
(อาจารย์ อัญญา จุลพิสิฐ)  
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ..... [Signature] ..... พยาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กฤติกา ลิมลาวัลย์)  
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ..... [Signature] ..... พยาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)  
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร