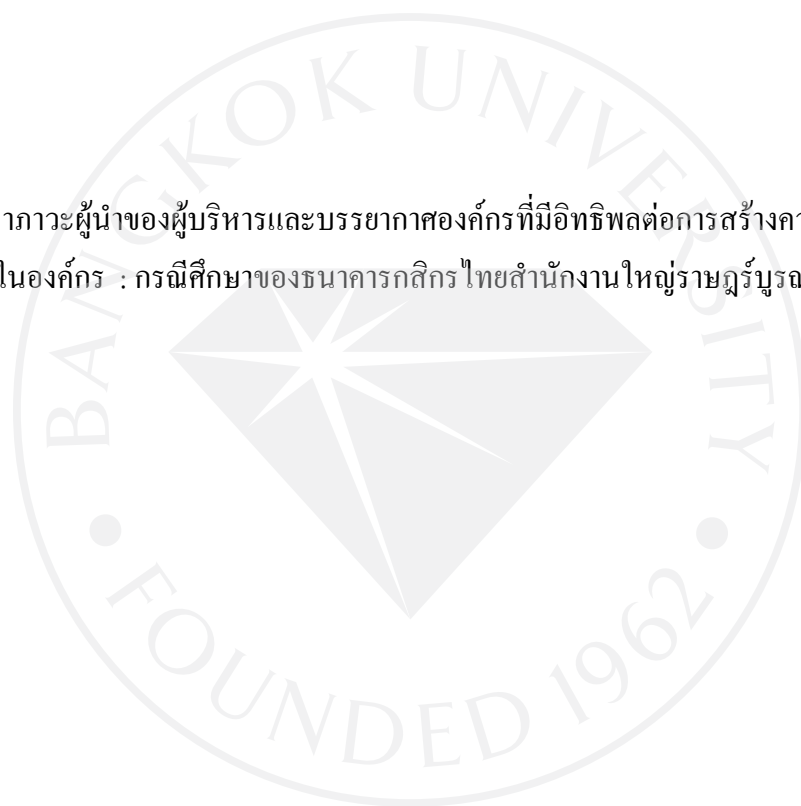


การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพัน
ในองค์กร : กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราษฎร์บูรณะ



การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรณาการองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพัน
ในองค์กร : กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราษฎร์บูรณะ



การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
พ.ศ. 2554



© 2554

ชลดา โมสิตวิสุทธิคุณ
สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การศึกษาเฉพาะบุคคลนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพัน
ในองค์กร : กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ราษฎร์บูรณะ

ผู้วิจัย ยลดา ไชยสัตยวิสุทธิคุณ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจวบ เพิ่มสุวรรณ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิวพร หวังพิพัฒน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 4 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2554

ชลดา โฆสิตวิสุทธิคุณ. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มิถุนายน 2554, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร : กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราชบุรีบูรณะ (68 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน 3) เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มา ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการเป็นตัวอย่างในการพัฒนาองค์กร

สมมติฐานในการศึกษานี้คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร และภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กัน

ผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ช่วงอายุระหว่าง 23-30 ปี ระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับพนักงาน จากผลการวิจัยในสมมติฐานข้างต้นจะพบว่าภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร โดยปัจจัยภาวะผู้นำด้านที่มีอิทธิพลต่อการสร้างผูกพันในองค์กรคือด้านความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา และด้านการวางแผนในการทำงาน และด้านที่ไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพัน คือ ด้านการปฏิบัติงานและการควบคุมการทำงาน และด้านการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา สำหรับปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันคือด้านหัวหน้างาน ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และด้านนโยบายขององค์กร ปัจจัยด้านที่ไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันคือด้านเพื่อนร่วมงาน

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเฉพาะบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธีนันท์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาเฉพาะบุคคล ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะและแก้ไขข้อบกพร่องของการศึกษาเฉพาะบุคคลมาโดยตลอด ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจวบ เพิ่มสุวรรณ ผู้เชี่ยวชาญสอบการศึกษาเฉพาะบุคคลที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ คำปรึกษาและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนการศึกษาเฉพาะบุคคลนี้เสร็จสมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ราชบุรีบูรณะ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ด้านสถานที่ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

ขอขอบคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่เป็นกำลังใจด้วยดีมาตลอด ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและแนะนำด้วยดีตลอดมา ทำยสุดนี้ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลการศึกษาเฉพาะบุคคลนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ประโยชน์อันใดที่การศึกษาเฉพาะบุคคลฉบับนี้พึงมี ขอมอบแด่บุพการี ครูและอาจารย์ ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน และหากการศึกษาเฉพาะบุคคลฉบับนี้มีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องประการใด ข้าพเจ้าขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ชลดา โฆสิตวิสุทธิคุณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
ขอบเขตของงานวิจัย	4
กรอบแนวคิดตามทฤษฎี	6
สมมุติฐาน	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
ประวัติและความเป็นมาและความสำคัญของ	
กรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำ	11
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร	22
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
ประเภทของงานวิจัย	36
กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	39
กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	39
วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การวิเคราะห์ผลการวิจัย	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน	41
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย	49
อภิปรายผล	50
ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้	55
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	56
บรรณานุกรม	57
ภาคผนวก	
แบบสอบถาม	62
ประวัติผู้เขียน	68

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. แสดงแบบภาวะผู้นำ 3-D Management Style	16
2. แสดงเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	42
3. แสดงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	42
4. แสดงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	43
5. แสดงตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	43
6. แสดงปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรมีอิทธิพลต่อการสร้าง ความผูกพันในองค์กร	44
7. แสดงปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรมีอิทธิพลต่อการสร้าง ความผูกพันในองค์กรหรือไม่	44
8. แสดงปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรมีอิทธิพลต่อการ สร้างความผูกพันในองค์กรเป็นรายด้าน	45
9. แสดงปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร	46
10. แสดงปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพัน ในองค์กรหรือไม่	46
11. แสดงปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร โดยแยกเป็นรายด้าน	47
12. แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กร	48

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
2. Leadership Grid Model	14
3. DDIs Engagement Value	32



การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันใน
องค์กร : กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราษฎร์บูรณะ

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันนี้มีธุรกิจใหม่ๆเกิดขึ้นมากมาย ทั้งธุรกิจทางการผลิตและการบริการ ซึ่งในธุรกิจแต่ละประเภทนั้นมักจะมีคู่แข่งที่หลากหลาย ส่งผลให้ในแต่ละองค์กรต้องสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ธุรกิจของตนเอง เพื่อให้ได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดีและสามารถดำรงอยู่ในตลาดอุตสาหกรรมได้ ดังนั้นในแต่ละองค์กรจะมีการวางแผน การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องและเพื่อให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคหรือลูกค้าที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้นอาจมีการวางแผนใหม่ทั้งหมดหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์บางส่วน ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในองค์กร กลยุทธ์การตลาด หรือกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร และในการวางแผนหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรนี้จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ทั้งปัจจัยทางด้านเงินทุน ด้านกระบวนการในการทำงาน ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และสำคัญที่สุดคือปัจจัยทางด้านบุคลากร เนื่องจากบุคลากรถือเป็นตัวกลางในการขับเคลื่อนธุรกิจ ที่ทำให้กระบวนการทำงานต่างๆเกิดขึ้น หากในองค์กรมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้ ดังนั้นองค์กรควรจะให้ความสำคัญในการดูแลบุคลากรของตนเอง ในด้านต่างๆ ทั้งการดูแลทางด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ทางด้านความปลอดภัย รวมถึงสภาพจิตใจในการทำงานของพนักงานซึ่งได้รับผลกระทบจากบรรยากาศในองค์กร และภาวะผู้นำของหัวหน้างานเป็นสำคัญ เนื่องจากทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ใกล้ชิดกับตัวพนักงานมากที่สุดที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (สรรคชัย กิตติยานันท์, 2553)

สำหรับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Allen & Meyer, 1990) เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งที่เหนียวรั้งให้คนยังอยู่ใน

องค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านดังนี้คือ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึง การมีอารมณ์ยึดมั่นรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างแนบแน่น ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เป็นผลมาจากการรับรู้ถึงสิ่งที่จะสูญหายไปหากออกจากองค์กร และสุดท้ายคือความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกว่าเป็นพันธะหน้าที่ที่จะต้องอยู่กับองค์กรต่อไป และการที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความจงรักภักดี มีความเชื่อและยอมรับค่านิยมขององค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งความคิด สติปัญญา ในการทำงานเพื่อความสำเร็จและเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร รวมทั้งพร้อมที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป ไม่ว่าจะองค์กรจะตกอยู่ในสภาวะการณ์ใดก็ตาม ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ (Steers, 1991) ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความ สัมพันธ์ทางลบกับอัตราการลาออกจากงานของพนักงาน กล่าวคือพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีแนวโน้มที่จะลาออกต่ำกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้น พบว่ามีหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และปัจจัยส่วนบุคคลถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยที่พบว่าเพศ อายุ และอายุงานและอายุงานในตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (วิไลพร คัมภีร์รักษ์, 2542) นอกจากนี้ปัจจัยหนึ่งในหลายๆ งานวิจัยทดสอบแล้วพบว่ามีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำรวมถึงการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในองค์กร เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อพนักงานในทุกๆ วันของการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการตั้งเป้าหมายในการทำงาน การจัดรูปแบบการทำงาน การควบคุมดูแล ตลอดจนการให้คำแนะนำให้โทษแก่พนักงานภายใต้การบังคับบัญชา จึงไม่น่าแปลกใจที่ในปัจจุบัน องค์กรทั้งหลายทั้งภาครัฐและเอกชนจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในองค์กรของตน ส่วนหนึ่งก็เพื่อเป็นตัวผลักดันระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

บรรยากาศองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ถือได้ว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์กรของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์กรจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม ต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการทำงาน (Litwin, G., & Stringer, R., 2002) ซึ่งบรรยากาศในองค์กรในที่นี้หมายถึง สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่รวมถึงสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานของพนักงาน หรือแรงจูงใจในการทำงานของ

พนักงาน ซึ่งปัจจัยทางสภาพแวดล้อมนั้น ได้แก่ อาคารสถานที่ เฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์ประจำสำนักงาน แสงไฟ อุณหภูมิ สีสัมผัสของอาคาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นโยบายในการทำงานของบริษัท อิสระในการทำงาน (Freedom) เป้าหมายแผนงานขององค์กร ระบบบริหาร ระบบประเมินผล การฝึกอบรม ระบบรางวัลผลตอบแทน ฯลฯ ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมานั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อบุคลากรขององค์กรทั้งทางกายภาพ (Physical Environment) และสภาพทางจิตใจ (Mental Environment)

จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดจะพบว่าหน้าที่พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายๆส่วนประกอบกัน ทั้งปัจจัยที่มีผลต่อทางด้านกายภาพ และปัจจัยที่มีผลต่อทางด้านสภาพจิตใจ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้งานวิจัยจะดำเนินการวิจัยโดยใช้ธนาคารกสิกรไทยเป็นกรณีศึกษา และจะดำเนินการสำรวจกับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาสำนักงานใหญ่รายธุรกิจบูรณะซึ่งจะประกอบด้วยพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายงานต่างๆ ภายในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรกรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสาขาส่งเสริมธุรกิจบูรณะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยบรรยากาศองค์กรด้านที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน
3. เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการเป็นตัวอย่างในการพัฒนาองค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้จะอธิบายในประเด็นหัวข้อดังนี้

1. ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูล ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ ด้านบรรยากาศขององค์กร เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้จะเป็นกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารกสิกรไทย โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานใหญ่ราชบุรีบูรณะ ซึ่งเป็นสถานที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง มีระบบในการทำงานและรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับตัวแปรที่ใช้ในการทำงานวิจัย อีกทั้งมีจำนวนพนักงานเพียงพอต่อการเลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยหลายฝ่ายงาน ทำให้ได้ความคิดเห็นและประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ตรงกับความเป็นจริง ส่งผลให้ได้รับข้อมูลที่ได้มาเป็นประโยชน์ต่อการทำงานวิจัยนี้มากที่สุด

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวน 2,000 คน (อ้างอิงข้อมูลจากพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่ราชบุรีบูรณะ ในปีพ.ศ. 2553) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน ในเดือนเมษายน 2554

3. ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร

- 1.1 ด้านการวางแผนในการทำงาน
- 1.2. ด้านการปฏิบัติงานและการควบคุมการทำงาน
- 1.3 ด้านการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา
- 1.4 ด้านความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา

2. ปัจจัยบรรยากาศในองค์กร

2.1 ด้านหัวหน้างาน

2.2 ด้านเพื่อนร่วมงาน

2.3 ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

2.4 ด้านนโยบายขององค์กร

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การสร้างความผูกพันในองค์กร

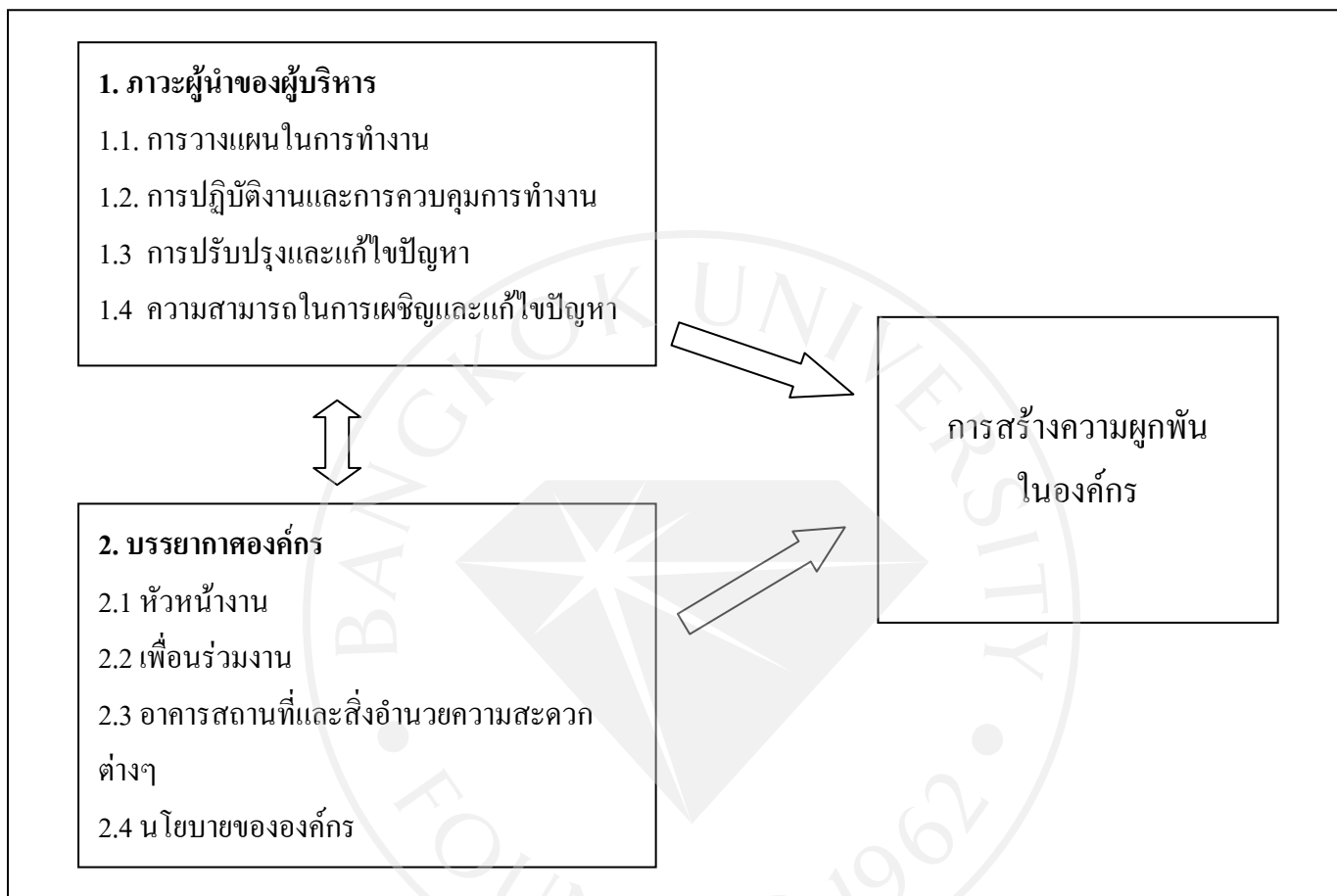
จากตัวแปรข้างต้นสามารถนำมาสร้างกรอบแนวความคิดในการวิจัยได้ดังนี้คือ



ภาพที่ 1: กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



จากกรอบแนวความคิดข้างต้นประกอบด้วยตัวแปรอิสระทั้งหมด 2 ตัวคือ ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารและตัวแปรบรรยากาศขององค์กร และตัวแปรตาม 1 ตัวแปร คือ การสร้างความผูกพันในองค์กร ซึ่งในแต่ละตัวแปรนั้นจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว จะมีผลต่อตัวแปรตาม ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กรในด้านต่าง ๆ นั้นมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร

สมมุติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ

1. สมมุติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในการทำงานกรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสาขาสำนักราษฎร์บูรณะมีการกำหนดสมมุติฐานการวิจัยไว้ดังนี้คือ

1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศสององค์กรมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร

1.2 ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและปัจจัยบรรยากาศสององค์กรมีความสัมพันธ์กัน

การทดสอบสมมุติฐานทั้ง 2 ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2. วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 3 ประเภทได้แก่

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

2.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งใช้สถิติทดสอบดังนี้

2.2.1 ความสัมพันธ์แบบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

2.2.2 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) เป็นสถิติที่ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและตัวแปรบรรยากาศสององค์กร

นิยามคำศัพท์

นิยามคำศัพท์สำหรับงานวิจัยมีดังนี้

1. **ความผูกพันต่อองค์กร** หมายถึง ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน ที่มีต่อองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ โดยพนักงานจะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เชื้อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ สติปัญญา ความจงรักภักดีให้กับการทำงาน ตลอดจนพยายามพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานเพื่อสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มที่

2. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการที่บุคคลซึ่งเป็นผู้นำ (Leader) มีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) หรือลูกน้อง (Subordinates) ยอมรับและปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ (Mitchell, T.R., & Larson, J.R., Jr., 1987)

3. **บรรยากาศองค์กร** หมายถึง องค์ประกอบของสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อขนาดและโครงสร้างขององค์กร แบบความเป็นผู้นำ เป้าหมายขององค์กร และการติดต่อสื่อสาร

4. **สภาพแวดล้อมในการทำงาน** หมายถึง บรรยากาศสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอันจะมีส่วนเกื้อกูลหรือส่งเสริมการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ที่ทำงานเหมาะสม การมีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

5. **หัวหน้างาน** หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานตามโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีอำนาจในการดูแล ควบคุม และให้คุณให้โทษแก่พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยนี้อธิบายได้ดังนี้

1. ผลจากการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความผูกพันในองค์กรมากที่สุด
2. ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะนำไปแก้ไขและปรับปรุงการบริหารบุคลากรภายในองค์กร
3. ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะเป็แนวทางสำหรับการเป็นตัวอย่างในการพัฒนาองค์กร

บทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์

งานวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร : กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราษฎร์บูรณะ สามารถอธิบายได้ตามรายการดังนี้

- 2.1 ประวัติและความเป็นมาและความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำ
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ประวัติและความเป็นมา

งานวิจัยนี้เป็น การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร : กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราษฎร์บูรณะ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะอธิบายกรณีศึกษาในรายละเอียดดังนี้

ประวัติและความเป็นมาของธนาคารกสิกรไทย ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ธนาคารกสิกรไทย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท และพนักงานชุดแรกเริ่มเพียง 21 คน มีอาคารซึ่งเป็นสาขาสำนักงานเสื่อป่าในปัจจุบันเป็นที่ทำการแห่งแรก การดำเนินงานของธนาคารประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีเพียง 6 เดือนหรือเพียงงวดบัญชีแรกที่สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2488 มียอดเงินฝากสูงถึง 12 ล้านบาท มีสินทรัพย์ 15 ล้านบาท

จากจุดที่เริ่มต้นจนถึงวันนี้ ธนาคารกสิกรไทยเติบโตอย่างมั่นคง ณ วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2553 มีทุนจดทะเบียน 30,486 ล้านบาท มีสินทรัพย์จำนวน 1,422,290 ล้านบาท เงินรับฝากจำนวน 1,007,936 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อจำนวน 962,646 ล้านบาท มีสาขาในประเทศจำนวน 784 สาขา โดยเป็นสาขาในกรุงเทพมหานครจำนวน 275 สาขา สาขาในส่วนภูมิภาคจำนวน 509 สาขา และมีสาขาหรือสำนักงานตัวแทนต่างประเทศจำนวน 7 แห่ง ได้แก่ สาขาลอสแอนเจลิส สาขาฮ่องกง สาขาหมู่เกาะเคย์แมน สาขาเซินเจิ้น สำนักงานผู้แทนกรุงปักกิ่ง สำนักงานผู้แทนนครเซี่ยงไฮ้ และ

สำนักงานผู้แทนเมืองคุณหมิง สาขาและสำนักงานผู้แทนในต่างประเทศเหล่านี้ ให้บริการและส่งเสริมความสะดวกต่าง ๆ ด้านการค้า การเงินระหว่างประเทศไทยและประเทศคู่ค้าทั่วโลก ตลอดระยะเวลากว่า 65 ปีที่ผ่านมา ธนาคารมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า ภายใต้คำขวัญของธนาคารที่ว่า “บริการทุกระดับประทับใจ” โดยการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรควบคู่กับการบริการอย่างสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรมีการพัฒนาการบริการและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สำคัญๆ ออกมาดังนี้ คือ ธนาคารกสิกรไทยถือเป็นธนาคารแห่งแรกในประเทศไทยที่ให้บริการบัตรเครดิต ในชื่อว่า บัตรเครดิตอเนกประสงค์ให้บริการถอนเงินอัตโนมัติ จากเครื่องจ่ายเงิน 24 ชั่วโมง ซึ่งเป็นต้นแบบของการให้บริการเอทีเอ็มที่แพร่หลายในปัจจุบัน ในปี 2516 เป็นธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรกที่ออกใบรับฝากเงินประเภทอัตราดอกเบี้ยลอยตัว (Floating Rate Certificate of Deposits) ในตลาดการเงินของลอนดอน (มูลค่า 25 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) ในปี 2523 เป็นผู้ริเริ่มนำระบบรีเอนจิเนียริง (Reengineering) มาใช้เป็นธนาคารแรก ซึ่งได้สร้างการตื่นตัวให้วงการธนาคารพาณิชย์ไทยในการปรับปรุงรูปแบบสาขาและการให้บริการ ในปี 2536 มีการเปิดบริการสาขารูปแบบใหม่ Coffee Banking เป็นแห่งแรกของเอเชีย ในปี 2546 และการที่ธนาคารกสิกรไทยได้เป็นผู้ริเริ่มในการให้บริการบัตรเครดิตติดชิพอัจฉริยะ ซึ่งเป็นมาตรฐานบัตรเครดิตในยุคใหม่ ในปี 2548 รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ทางการเงิน “K Now” ให้บริการคำปรึกษาและสร้างองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ แก่ลูกค้าทุกระดับ ทำให้ชีวิตของกลุ่มลูกค้าส่วนบุคคล สะดวก สบาย สมบูรณ์ เป็น “ชีวิตเอกเขนก” และกลุ่มลูกค้าธุรกิจ มีธุรกิจที่เติบโต แข็งแกร่ง ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเป็น “ธุรกิจไร้ขีดจำกัด” ในปี 2550

นอกจากนี้ธนาคารกสิกรไทยยังเป็นธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรกที่สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้แผนนโยบายการ ให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรในทุกความต้องการทางการเงินของลูกค้า โดยการดำเนินธุรกิจในรูปแบบ “เครือธนาคารกสิกรไทย” โดยมี 6 บริษัท ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย บริษัท แฟคเตอร์กสิกรไทย จำกัด บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด โดยเป้าหมายสูงสุดที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของธนาคารวางไว้เมื่อลูกค้านึกถึงคำว่า KBANK หรือธนาคารกสิกรไทย คือ “ความสะดวก ความรวดเร็วในการให้บริการและการทำธุรกิจ” ความสมดุลเป็นเป้าหมายที่ธนาคารวางไว้ทั้งภาพลักษณ์ (Image) และบุคลิก (Character) ของธนาคารที่ไม่รुकหนักไปด้านใดด้านหนึ่ง “ทำทุกอย่าง อย่างสมดุล” และกลยุทธ์ขององค์กรที่ใช้เสมอมาคือ “บริการ ทุกระดับ ประทับใจ” ซึ่งหมายถึง การที่ธนาคารมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มาใช้บริการของธนาคารในทุกด้านให้ได้มากที่สุด ภายใต้วิสัยทัศน์ของ

องค์กรที่ว่า “ธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นเป็นสถาบัน การเงินที่มั่นคงที่สุด ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นสถาบันการเงินไทยที่ให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า” ดังนี้จึงทำให้ธนาคารกสิกรไทยสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนจนถึงปัจจุบันนี้ (“ประวัติความเป็นมาของธนาคารกสิกรไทย”, 2553) จากประวัติข้างต้นจะเห็นได้ว่า ธนาคารกสิกรไทยนั้นเป็นองค์กรที่ก่อตั้งมานาน และประสบความสำเร็จตามที่องค์กรกำหนดขึ้นตลอดมาซึ่งวัดได้จากผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กรที่นำมาสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ทำให้ห้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในตลาดได้เป็นอันดับต้นๆ ของตลาดธุรกิจสถาบันการเงินเอกชนแห่งประเทศไทย ซึ่งการที่องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ มากมาย ทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กรและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากภายนอก เช่น วิกฤติเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อมต่างๆ แต่องค์กรก็สามารถนำพาตนเองให้ผ่านพ้นอุปสรรคนั้นได้ ซึ่งกำลังหลักที่สำคัญขององค์กร คือ การมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นทางธนาคารกสิกรไทยจึงได้ให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรขององค์กรตลอดมา โดยมีการกำหนดนโยบายต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ทั้งนโยบายที่มีผลต่อทางด้านร่างกายและนโยบายที่เกี่ยวกับทางด้านจิตใจ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดในการทำงาน และทำให้เกิดความผูกพันภายในองค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะความเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ที่จะกำหนดหรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกในองค์กรทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการมีอิทธิพลต่อกลุ่มต่างๆ ในองค์กร โดยแหล่งที่มาของอำนาจนั้นมีอยู่ 6 แบบคือ อำนาจที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย (Legitimate power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่เกิดขึ้นจากการดำรงตำแหน่งในองค์กร อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล (Reward power) หมายถึง ความสามารถในการให้รางวัลกับผู้อื่น อำนาจในการลงโทษ (Coercive power) หมายถึง อำนาจในการลงโทษการลดเงินเดือน การลดตำแหน่ง การไล่ออก อำนาจที่เกิดจากการมีข้อมูลข่าวสาร (Informational power) หมายถึง ความสามารถในการให้ข่าวสารกับผู้อื่นเกี่ยวกับองค์กร แผนงานขององค์กร อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ ทักษะ ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน และ สุดท้ายคือ อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Referent power) หมายถึง อำนาจหน้าที่เป็นความสามารถผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาและสวามิภักดิ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ในสมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะการพัฒนาทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆขึ้นมา ประกอบด้วย 5 ทฤษฎีที่สำคัญตามลำดับดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ ในช่วงปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดนี้ได้มาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner, H. (1983) ได้แก่ The tasks of Leadership : กล่าวถึงลักษณะงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมีทั้งหมด 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ มีความสามารถในการอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) Leader – constituent interaction เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้จะไม่มีการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่แน่นอน เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

Lewin, K. (1983) ได้มีการแบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบดังนี้ คือ ผู้นำแบบอัตถนิยม หรือออตตา (Autocratic Leaders) ผู้นำลักษณะนี้จะตัดสินใจทุกอย่างด้วยตนเอง ไม่มีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนทุกอย่างจะขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง และมักจะคำนึงถึงผลงานมากกว่าคน ทำให้เกิดศัตรูได้ในบางครั้ง ลักษณะผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมกับในช่วงสภาวะวิกฤต

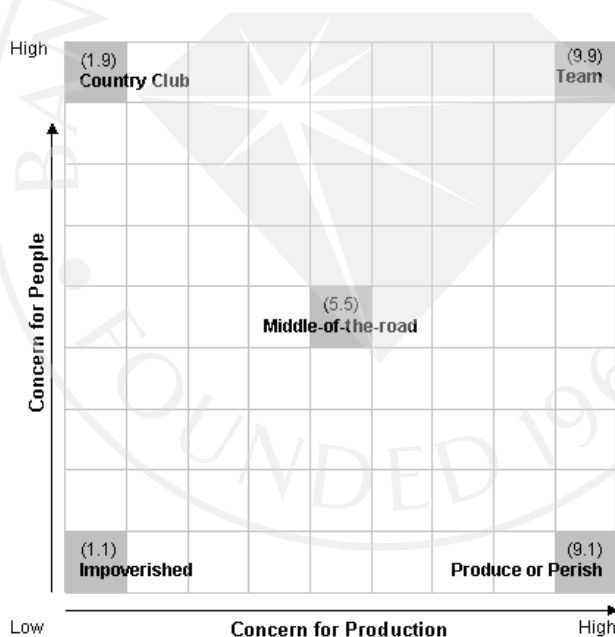
เท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง และขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำประเภทนี้จะใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบสองทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในบางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ผู้นำในลักษณะนี้ไม่เหมาะสมกับการทำงานในระยะเวลาที่เร่งด่วน และผู้นำรูปแบบสุดท้ายคือ ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) ผู้นำลักษณะนี้จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีกฎระเบียบ อาจส่งผลทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานนอกจากนี้ผลผลิตที่ได้จากการทำงานมักจะอยู่ในระดับต่ำ จากลักษณะผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ จะเห็นได้ว่าผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการที่จะเลือกใช้ลักษณะผู้นำควรขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วย

Likert, R. (1961) ได้มีทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และ กลุ่มคิดขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลการตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย จากองค์ประกอบทั้งหมดนี้สามารถแบ่งลักษณะของผู้นำได้ออกเป็น 4 แบบคือ แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) คือผู้นำมักใช้อำนาจการบริหารแบบเผด็จการสูง และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย ใช้การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาแบบมุ่งเน้นมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง อำนาจการตัดสินใจอยู่ในระดับเบื่องบนมากที่สุด แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ผู้นำลักษณะนี้จะใช้การปกครองแบบพอปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการให้รางวัลเป็นเครื่องมือในการจูงใจ แต่อาจมีการขู่หรือลงโทษบ้างในบางครั้ง ยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจในการตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความไว้วางใจและอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ทั้งหมด มีให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ มีการกำหนดบทลงโทษนานๆครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง ในการวางแผนนโยบายและการตัดสินใจ ส่วนใหญ่มาจากระดับบน แต่ในขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง และผู้นำแบบสุดท้ายของ Likert คือ ผู้นำที่เป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้นำลักษณะนี้จะให้ความไว้วางใจ เชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา และยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

แก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน โดย Likert ได้ค้นพบว่า การบริหารในลักษณะนี้จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีผลผลิตสูงซึ่งความสำเร็จนี้จะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา

Blake & Mouton (1991) กล่าวว่าไว้ว่าแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) และมีการกำหนดเครื่องมือ Leadership Grid สำหรับการวัดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนโดยแบ่งเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) หรือรูปแบบของการบริหารแบบดาช่าย ดังภาพด้านล่าง

ภาพที่ 2 : Leadership Grid Model



ที่มา : Blake & Mouton.(1991). *Leadership dilemmas-Grid solutions*. Houston: Gulf.

โดย Blake & Mouton ได้มีการแบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 เป็นผู้นำที่มีลักษณะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของ

ผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ในลักษณะนี้ผู้บริหารจะสนใจทั้งคนและงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่ แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ในรูปแบบนี้ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานมักคาดหวังว่าผลประโยชน์ที่ได้มานั้นต้องมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป และแบบสุดท้ายคือ แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ในลักษณะนี้ผู้บริหารจะให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า คนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองยังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

McGregor, D. (1960) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ กล่าวคือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการได้ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ประกอบด้วย 2 ทฤษฎีหลักๆ คือ Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนก็เกลียดอยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการ

ลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ เป็นการนำปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับการบริหารมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำอย่างไร ประกอบด้วย 3 ทฤษฎีหลักๆ ดังนี้คือ

แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style ของ Reddin (1983) คือการเพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์ Reddin กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หากแบบภาวะผู้นำนั้นเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะเรียกว่า มีประสิทธิผล และหากแบบภาวะผู้นำนั้นไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จะเรียกว่าไม่มีประสิทธิผล โดย Reddin ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบดังตารางด้านล่างนี้ คือ

ตารางที่ 1: แสดงแบบภาวะผู้นำ 3-D Management Style

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหน้าที่งาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตา กรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เข้มแข็ง สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆเรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ที่มา: Reddin William J.(1983). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

จากตาราง Reddin กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการมี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และ Reddin ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดทฤษฎี Theory Z Organization ของ Ouchi, William G. (1981) เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ให้ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

แนวคิดทฤษฎี Life – Cycle Theories ของ Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard (1996) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Reddin และยังยึดหลักการเดียวกันคือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ตามทฤษฎีของ Hersey & Blanchard ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม โดย Hersey & Blanchard ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้าง ผู้นำจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง คอยสั่งงานโดยตรงและอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถ และสุดท้ายคือ ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้นำเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูง สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี

4. ทฤษฎีตามสถานการณ์คือ Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness ของ Fiedler (1967) ได้มีการกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ ที่มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับและโครงสร้างของงาน คืองานใดที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิดการวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น ส่วนทางด้านอำนาจของ

ผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้นำที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ต้องเป็นผู้นำที่มีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน โดยในทฤษฎีของ Fiedler กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

5. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง Burns, J. M. (1978) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ Burns อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่า ธรรมชาติความเป็นผู้นำจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์แก่ผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ และความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการนั้นทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม โดย Burns ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) ขึ้นมาโดยเชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) กล่าวคือ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ในการที่จะเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่ออยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ โดยผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น นอกจากนี้ Burns ได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบันคือ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เรียกว่าเป็นภาวะผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ กล่าวคือ การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ Burns เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกัน โดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป โดย Burns ได้สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กร

ทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino Effect ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) คือ ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความ สัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

ทฤษฎีการวางแผนงาน PDCA

ทฤษฎี PDCA ของ Deming, W. Edwards (1986) PDCA มาจากคำภาษาอังกฤษ 4 คำ ได้แก่ Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Act (ดำเนินการให้เหมาะสม) แนวคิดเกี่ยวกับวงจร PDCA เริ่มขึ้นเป็นครั้งแรกโดยนักสถิติ Walter Shewhart ซึ่งได้พัฒนาจากการควบคุมกระบวนการเชิงสถิติที่ Bell Laboratories ในสหรัฐอเมริกาเมื่อทศวรรษ 1930 ในระยะเริ่มแรก วงจรดังกล่าวเป็นที่รู้จักกันในชื่อ “วงจร Shewhart” จนกระทั่งในช่วงทศวรรษที่ 1950 ได้มีการเผยแพร่อย่างกว้างขวางโดย W. Edwards Deming ปรมาจารย์ทางด้านการบริหารคุณภาพ หลายคนจึงเรียกวงจรนี้ว่า “วงจร Deming” เมื่อเริ่มแรก Deming ได้เน้นถึงความสัมพันธ์ 4 ฝ่าย ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งได้แก่ ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายวิจัย ความสัมพันธ์ทั้ง 4 ฝ่ายนั้นจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพของสินค้าตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยให้ถือว่าคุณภาพจะต้องมาก่อนสิ่งอื่นใด

ต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับวงจร Deming ได้ถูกดัดแปลงให้เข้ากับวงจรการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบ และขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม ซึ่งในระยะเริ่มแรกหมายถึงการปรับปรุงแก้ไข แต่ยังไม่สามารถใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะแต่ละขั้นตอนถูกมอบหมายให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ขณะที่ฝ่ายบริหารกำหนดแผนงานและตั้งเป้าหมายสำหรับพนักงาน พนักงานก็ต้องลงมือปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดขึ้น ในขณะที่ผู้ตรวจสอบคอยตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระยะๆ และรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ หากการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็จะได้แก้ไขได้ทันที พนักงานที่สามารถ ปฏิบัติงาน ได้ตามเป้าหมายก็จะ

ได้รางวัลเป็นการตอบแทน แต่ถ้าไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายก็จะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ การดำเนินงานในลักษณะนี้จะเห็นได้ว่าค่อนข้างแข็งแกร่งต่าง นอกจากผู้บริหารจะไม่ประเมินศักยภาพของพนักงานซึ่งเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดเกี่ยวกับกระบวนการทำงานแล้ว ยังขาดวิสัยทัศน์ที่ดีในเรื่องของการประสานงานภายในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้พนักงานมีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผนและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม วงจร Deming ได้พัฒนาไปในทิศทางที่นุ่มนวลขึ้น ในประเทศญี่ปุ่นซึ่งได้ให้ความสำคัญกับพื้นฐานการบริหารงาน 2 อย่าง นั่นก็คือ การสื่อสารและความร่วมมือร่วมใจจากทุกคนในหน่วยงาน โดยผู้บริหารยังคงเป็นผู้กำหนดแผนงาน แต่จะสื่อสารผ่านช่องทางหัวหน้างานและพนักงานตามลำดับขั้น เป้าหมายถูกกำหนดขึ้นตามความเหมาะสมเป็นไปได้

การใช้วงจร PDCA เพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทุกครั้งที่วงจรหมุนครบรอบก็จะเป็แรงส่งให้หมุนในรอบต่อไปวิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงและจะถูกจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงาน ซึ่งจะทำการทำงานมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด อาจเริ่มด้วยการปรับปรุงเล็กๆน้อยๆ ก่อนที่จะก้าวไปสู่การปรับปรุงที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

โครงสร้างของวงจร PDCA ขึ้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนของวงจร PDCA ประกอบด้วย “การวางแผน” อย่างรอบคอบ เพื่อ “การปฏิบัติ” อย่างค่อยเป็นค่อยไป แล้วจึง “ตรวจสอบ” ผลที่เกิดขึ้นวิธีการปฏิบัติใดมีประสิทธิผลที่สุด ก็จะจัดให้เป็นมาตรฐาน หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ก็ต้องมองหาวิธีการปฏิบัติใหม่หรือใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม

1. ขั้นตอนการวางแผน (Plan) ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้าง เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ และกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การวางแผนยังช่วยให้สามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในด้านแรงงาน วัสดุคิบ ชั่วโมงการทำงาน เงิน เวลา ฯลฯ โดยสรุปแล้ว การวางแผนช่วยให้รับรู้สภาพปัจจุบันพร้อมกับกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการผสมผสานประสบการณ์ ความรู้ และทักษะอย่างลงตัว โดยทั่วไปการวางแผนมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภทหลักๆดังนี้ คือ การวางแผนเพื่ออนาคต เป็นการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือกำลังจะเกิดขึ้น ที่ไม่สามารถควบคุมสิ่งนั้นได้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้น และการวางแผนเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อสภาพที่ดีขึ้น ซึ่งสามารถควบคุมผลที่เกิดในอนาคตได้ด้วยการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ปัจจุบัน

2. ขั้นตอนการปฏิบัติ (DO) คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบด้วย ไม่ควรปล่อยให้ถึงวินาทีสุดท้ายเพื่อความปลอดภัยที่เกิดขึ้น หากเป็นการปรับปรุงในหน่วยงาน ผู้บริหารย่อมต้องการทราบความคืบหน้าอย่างแน่นอน เพื่อจะได้มั่นใจว่าโครงการปรับปรุงเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

3. ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ขั้นตอนนี้มักจะถูกมองข้ามเสมอ การตรวจสอบทำให้ทราบว่า การปฏิบัติในขั้นที่สองสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญก็คือ ต้องรู้ว่า จะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

4. ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม (Act) ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร

จากทฤษฎีข้างต้นเป็นทฤษฎีที่สำคัญที่สอดคล้องกับตัวแปรภาวะผู้นำที่ใช้ในการวิจัย ที่ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนในการทำงาน ด้านการปฏิบัติงานและการควบคุมการทำงาน ด้านการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา และ ด้านความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา โดยในแต่ละด้านมีความสอดคล้องกับทฤษฎีดังนี้คือ ด้านการวางแผนในการทำงาน นั้นสอดคล้องกับทฤษฎี PDCA ในด้านของ Plan คือการวางแผน ในด้านนี้จะเป็นขั้นตอนการวางแผนในการทำงานต่างๆ การเตรียมความพร้อมสำหรับการสร้างแผนในการทำงาน รวมถึงการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงานที่สร้างขึ้นมา เพื่อให้กระบวนการทำงานต่างๆดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการทำงานในขั้นตอนต่อไปนั้น คือ ขั้นตอน Do หรือการปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 2 ของทฤษฎี PDCA ในส่วนนี้จะสอดคล้องกับตัวแปรภาวะผู้นำในด้านการปฏิบัติตามแผนงานและการควบคุมการทำงาน ซึ่งในด้านนี้จะเป็นด้านที่มีการนำทฤษฎี PDCA อีกด้านหนึ่งเข้ามาเชื่อมโยงด้วยคือด้าน Check หรือ การตรวจสอบ จะเป็นด้านที่เกี่ยวกับการลงมือทำตามแผนงานที่สร้างขึ้นมาและการควบคุมกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามแผนงานนั้น โดยนำขั้นตอนของการตรวจสอบเข้ามาใช้เป็นตัวประเมินว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามแผนงานที่ตั้งไว้หรือไม่ หากเป็นไปตามแผนงานก็สามารถดำเนินงานไปต่อได้แต่หาก

พบปัญหาใด ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน ก็จะต้องนำขั้นตอน Act หรือการดำเนินงานให้เหมาะสมเข้ามาใช้ ขั้นตอนนี้จะสอดคล้องกับตัวแปรทางด้านความสามารถในการเผชิญและแก้ไข ปัญหาในตัวแปรภาวะผู้นำ เนื่องจากขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์กระบวนการ และแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานตามขั้นตอนทั้งหมดข้างต้นนี้

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กร หมายถึง รูปแบบและลักษณะต่างๆ ขององค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมของงาน บุคคลในองค์กร และปัจจัยอื่นๆที่อยู่ในบริเวณองค์กร โดยคุณลักษณะของสิ่งเหล่านี้จะมีความเฉพาะเจาะจง ในแต่ละองค์กรจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน บรรยากาศองค์กรเป็นสิ่งที่พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรสามารถสัมผัสและรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ถือได้ว่าเป็นแรงผลักดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน การปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรนั้นๆ ซึ่งจะมีผลกระทบทั้งทางด้านความคิด ทักษะคิด ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพขององค์กร สามารถสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กร เป็นตัวกำหนดรูปแบบความคิด ทักษะคิดของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยอาจแสดงออกมาเป็นในรูปแบบของความตั้งใจในการทำงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการแสดงออกในรูปแบบอื่นๆ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรในลักษณะอื่นๆดังนี้

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้ว มีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

สมยศ นาวิการ (2544) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง กลุ่มลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้ง โดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศองค์กรเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน

พะวงพิศ วัฒนกิจ และ มาลี กาบมาลา (2541) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลภายในองค์กรนั้นๆ อันเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของทุกคนในองค์กร อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์กรทั้งผลดีและผลเสียได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะพบว่าบรรยากาศองค์กรมีความสำคัญต่อการทำงานจนสามารถกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีส่วนช่วยในการผลักดันพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งบรรยากาศองค์กรประกอบด้วยปัจจัยสำคัญต่างๆ ดังต่อไปนี้

บรรยากาศขององค์กรจะประกอบด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์กรใด องค์กรหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์กรอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ภายในองค์กรนั้น คุณลักษณะดังกล่าวมี 5 ด้าน คือ ขนาดและโครงสร้าง แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ เป้าหมาย และสายใยของการติดต่อสื่อสาร โดย Forehand (1968) ได้ตั้งข้อสมมติฐานไว้ว่า ปัจจัยทั้ง 5 นี้มีการเกี่ยวข้องระหว่างกันและกัน และเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างบรรยากาศ โดยส่วนรวมขององค์กรให้เกิดขึ้น ซึ่งแต่ละด้านจะมีรายละเอียดดังนี้

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์กร (Size and Structure) มักจะมีข้อสมมุติว่าองค์กรขนาดใหญ่มีความมั่นคงและความเป็นทางการ ถึงแม้ว่าขนาดขององค์กร โดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ แต่ค้นพบว่าระดับของบุคคลภายในองค์กรจะมีผลกระทบต่อบุคลากร ไม่ว่าจะทำงานอยู่ภายในองค์กร ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็กก็ตาม

2. แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Patterns) แบบของความเป็นผู้นำที่ใช้กันอยู่ในองค์กรธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล มีอยู่หลายอย่างการปฏิบัติของผู้นำ เป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร

3. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์กรจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจหมายถึง จำนวนฝ่ายและการเกี่ยวข้องระหว่างกันของส่วนต่าง ๆ ของระบบ

4. เป้าหมาย (Goal Direction) องค์กรย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมา สำหรับองค์กร ความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์กรอย่างหนึ่ง เช่น องค์กรธุรกิจ องค์กรที่ให้บริการกับสาธารณะ เป็นต้น แม้กระทั่งในระหว่างองค์กรธุรกิจด้วยกัน เป้าหมายกำไรซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ ความแตกต่างก็จะมีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนัก เพื่อเปรียบเทียบเป้าหมายอื่น ๆ เช่น การป้องกันอากาศเสีย ความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน และการให้ความสำคัญกับสถาบันการศึกษา

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร (Communication Network) เป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะว่าสายใยของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนั้น จะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพ การจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่มการติดต่อสื่อสาร จากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอน ภายใน

องค์กรนั้นจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์กรได้

จากทฤษฎีบรรยากาศองค์กรที่ประกอบด้วยปัจจัยทั้ง 5 ด้านนี้ กล่าวได้ว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของทุกคนในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ก่อให้เกิดบรรยากาศองค์กร สามารถวัดได้จากการสอบถามทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร และผู้ร่วมงานในองค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน (พะวงพิศ วัฒนกิจ และ มาลี กาบมาลา, 2541) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่สำคัญที่สอดคล้องกับตัวแปรบรรยากาศองค์กรที่นำมาใช้ในการทำวิจัย ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทางด้านหัวหน้างาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และด้านนโยบายขององค์กร ดังนี้

ทางด้านหัวหน้างานองค์ประกอบที่สอดคล้อง คือ แบบของความเป็นผู้นำ เนื่องจากหัวหน้างานเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในองค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงาน ทางด้านเพื่อนร่วมงานองค์ประกอบที่สอดคล้องคือสายใยของการติดต่อสื่อสาร ถือได้ว่าการสื่อสารเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เนื่องจากสายใยของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนั้น จะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพ การจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ นั้นสอดคล้องกับความซับซ้อนของระบบในการทำงาน เนื่องจากความพร้อมทางด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ จะช่วยในการทำงานเกิดความราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากทางองค์กรมีการเตรียมความพร้อมที่สอดคล้องกับระบบการทำงานขององค์กร จะเป็นการช่วยลดปัญหาในการทำงานได้อย่างดี และสุดท้ายคือด้านนโยบายขององค์กร องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรที่สอดคล้องกับตัวแปรนี้คือองค์กรประกอบทางด้านขนาดและ โครงสร้างขององค์กรและเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากในการที่จะกำหนดนโยบายใดๆ ขึ้นมานั้นสิ่งสำคัญที่สุดที่ควรคำนึงถึงคือเป้าหมายขององค์กร ควรมีการพิจารณาว่า นโยบายที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายที่ทางองค์กรกำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้ขนาดและโครงสร้างขององค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการสร้างนโยบายเนื่องจากลักษณะขนาดและ โครงสร้างขององค์กรที่แตกต่างกันมีความต้องการนโยบายที่แตกต่างกัน จากทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่าต้องอาศัยปัจจัยหลายๆด้านประกอบกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่องค์กรได้

แนวคิดเกี่ยวกับหัวหน้างาน

หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ เป็นผู้ทำให้งานเสร็จโดยที่หัวหน้างานจะรู้ว่าตนจะต้องรับผิดชอบงาน

ร่วมกับบุคคลหรือดูแลการทำงานร่วมกับผู้ใดและใครเป็นผู้บังคับบัญชาของตน สิ่งที่ว่าหัวหน้างานปฏิบัติ เช่น การสั่งงานหรือการมอบหมายงาน การแก้ปัญหา เมื่อมีข้อผิดพลาด หรือการจัด การกับข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานในการปฏิบัติที่จะต้องเข้าใจให้ถูกต้อง ประสานกับผู้อื่นที่จะช่วยให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด โดยมีการแบ่งระดับตำแหน่งของ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานออกเป็น 3 ระดับที่เรียกว่า ลำดับชั้นทางการจัดการ (Management Hierarchy) ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในระดับสูงสุดขององค์กร มีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย และจัดสรรทรัพยากรการบริหารขององค์กร ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager) เป็นบุคคลที่นำวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง มาผลักดันให้เกิดการนำไปวางแผนปฏิบัติที่มีความเป็นรูปธรรม และผู้จัดการระดับต้น (First-line Manager) เรียกว่าผู้จัดการระดับปฏิบัติการ (Operational Manager) หรือหัวหน้างาน (Supervisory) มีบทบาทหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (ถัดดา สุขปรีดี, 2549)

ในปัจจุบันนี้หลายหน่วยงานพยายามลดขนาดของหน่วยงานลง ใช้คนน้อยลง อาศัยข้อมูลจากเครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้นทำให้ความรับผิดชอบในการวางแผนตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบขึ้นอยู่กับพนักงานผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้เกิดสภาพการณ์ที่หัวหน้างานต้องควบคุมดูแลงาน บทบาทของหัวหน้างานในที่นี่จะอยู่ในฐานะเป็นผู้จัดการทรัพยากรต่างๆ ในการบริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการประสานงาน กล่าวคือ การประสานงานระหว่างบุคลากรและทรัพยากรต่างๆที่เป็นองค์กรในการทำงาน ให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกัน จากเหตุข้างต้นนี้ หัวหน้างานในองค์กรสมัยใหม่ จึงมีบทบาทและภาระที่ซับซ้อนมากขึ้น จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันต้องมีทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการหาวิธีการให้ผู้ที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาได้รับทราบถึงความรับผิดชอบของและบุคคล รวมถึงการนำพาให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรกำหนด โดยนักบริหารชาวอเมริกา ได้อธิบายถึงทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไว้ 3 ประการ คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะพื้นฐานของการบริหารงานโดยอาศัย ความรู้ ความสามารถและเทคนิควิธีการที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานที่มีทักษะด้านเทคนิคจะสามารถแนะนำและช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและผู้ปฏิบัติงานได้ ทักษะมนุษย์ (Human skill) หมายถึงความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกในกลุ่มและสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำ รวมถึงความเข้าใจ ความต้องการของผู้อื่นมีจิตวิทยาในการบริหารงาน การติดต่อสื่อสารการบริหารความขัดแย้ง การสร้าง

แรงจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุความสำเร็จ และทักษะด้านเชิงมนโทัศน์ (Conceptual skill) ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เป็นทักษะระดับสูงที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งความสามารถในการแสวงหาโอกาสเพื่อประโยชน์ขององค์กร การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารและการสร้างภาวะผู้นำเป็นต้น

จากข้างต้น จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานนอกจากจะมีความรู้ความชำนาญในเรื่องของงานตามความรับผิดชอบแล้ว ยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารคนให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดด้วย ซึ่งจะเรียกได้ว่า หัวหน้างานนั้น เป็นผู้ที่ต้อง“เก่งงาน” และ “เก่งคน”

นอกจากนี้ วิชัย โสสุพรรณจินดา (2546) ได้เสนอคุณสมบัติที่ดีของหัวหน้างานว่าจะต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 2 ประการ คือ ฐานะที่รับผิดชอบ กล่าวคือ หัวหน้างานจำเป็นต้องรู้และเข้าใจขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง การรู้และเข้าใจงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้น หมายถึง การรู้เป้าหมายและนโยบายขององค์กร เพื่อจะได้ยึดเป็นหลักในการบริหารงานในขณะเดียวกันก็ต้องเข้าใจในเนื้อหาของงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร และรู้วิธีการบริหารจัดการ ในการบริหารงานหัวหน้างานจะต้องมีความสามารถในการใช้ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงานอันได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เวลา อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประหยัดและเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยทฤษฎีการบริหารจัดการเป็นแนวทางอันได้แก่ การวางแผนการจัดรูปงาน การมอบหมายงาน การประสานงานและการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องมีความสามารถในการควบคุมงานวินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นและสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

การควบคุมงาน (Supervision) เป็นงานขั้นตอนหนึ่งของการบริหาร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน โดยผู้บริหารแต่ละระดับชั้นจะมีขอบเขตของการควบคุมงานที่แตกต่างกันการควบคุมงาน คือ การใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจดูว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่และการปฏิบัติงานมีผลเพียงใด การควบคุมงานเป็นเครื่องช่วยกำกับกิจกรรมทั้งหลายให้ดำเนินไปโดยไม่ติดขัดและผิดพลาดโดยการควบคุมงานขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ประสบการณ์และความสามารถของผู้ร่วมงาน รวมทั้งนิสัยและวินัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานในหลักการบริหารแล้ว หัวหน้างานเป็นผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับใกล้ชิดกับพนักงานปฏิบัติมากที่สุด หัวหน้างานจึงมีหน้าที่ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานต่างๆ ของบุคคลที่ตนรับผิดชอบให้ทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร ซึ่ง

วิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดังกล่าวขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของหัวหน้างานแต่ละคน หัวหน้างานบางคนมักจะควบคุมงานที่ตนคิดว่าดีแล้ว (Robert R. Blake & Janes S. Mouton, 1991)

ในการควบคุมงานแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้คือ

1. การสื่อสาร (Communication) คือ การสื่อข้อความระหว่างบุคคลในองค์กรทั้งในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยหัวหน้างานจะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กรมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การสั่งงาน การสอนงาน การชี้แจงและการประสานงาน ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งหัวหน้างานที่มีทักษะในการสื่อสารที่ดีจะสามารถใช้ประโยชน์จากการสื่อสารเพื่อจูงใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดี เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและให้มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องได้ ซึ่งปกติการสื่อสารภายในองค์กรสามารถกระทำได้หลายวิธีโดยผ่านช่องทางต่างๆ ตามความเหมาะสม ได้แก่ การสื่อสารที่เป็นทางการและการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยวิธีการเขียน การพูด การใช้สีหน้าท่าทาง และการใช้เทคโนโลยีสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งในการสื่อสารแต่ละครั้งผู้สื่อสารจำเป็นต้องพิจารณาถึงการรับรู้ของบุคคลเป็นสำคัญ ว่าวิธีการสื่อสารที่สื่อออกไปนั้นเหมาะสมกับผู้รับหรือไม่ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและความเข้าใจในการรับสาร

2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) หมายถึง ความพยายามในการเริ่มทำในสิ่งที่ไม่มีการทำมาก่อน การหยุดกระทำบางอย่างที่กำลังดำเนินการอยู่หรือการเปลี่ยนทิศทางของกิจกรรมบางอย่างซึ่งความคิดริเริ่มนี้ไม่ได้จำกัดว่าจะต้องมาจากหัวหน้างานเท่านั้น พนักงานสามารถแสดงความคิดริเริ่มได้เช่นกัน หัวหน้างานที่มีความคิดริเริ่มสูงมักจะมุ่งมั่นในประสิทธิภาพของงาน จึงมักจะแสดงออกในลักษณะการกระตือรือร้น ที่จะทำให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วมและความรู้สึกรับผิดชอบในงานร่วมกัน ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการแสดงถึงลักษณะความเป็นผู้นำอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกันหัวหน้างานที่มีลักษณะความเป็นผู้นำจะพยายามสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและกล้าคิดเรื่องใหม่ๆ ที่เป็นการสร้างสรรค์ รวมทั้งกล้าแสดงข้อกังวลของตนเองต่อผู้อื่น เพื่อร่วมกันหาหนทางแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นดังนั้น หัวหน้างานที่รู้จักใช้ความคิดริเริ่มหรือรู้จักหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดริเริ่มของพนักงานอย่างเหมาะสม ผลที่ได้ก็คือพนักงานทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและร่วมรับผิดชอบในงานที่ทำเสมอ ซึ่งประกอบด้วยวิธีต่างๆดังนี้คือ พยายามกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ เช่นการประชุมระดมความคิด การอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น มีการแสดงการยอมรับผลสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกับพนักงาน พร้อมจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และไม่โยนปัญหาให้ผู้อื่น มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนร่วมที่สำคัญของงาน มีการสร้างความรู้สึกกระตือรือร้นในการ

ร่วมคิดโดยไม่ใช้การออกคำสั่งหรือสั่งการ และสุดท้ายคือการแสดงความกระตือรือร้นในการพูดคุย เปิดเผยไว้วางใจและพร้อมแสดงความช่วยเหลืออย่างเต็มที่

3. การแสวงหาข้อมูล (Inquiry) คือ การหาข้อเท็จจริงและข้อมูล ข้อมูลเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการควบคุมงาน หัวหน้างานจะมีความเข้าใจและรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถในการหาข้อมูลหัวหน้างานที่จะต้องมีการเตรียมตัวอยู่เสมอในทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การเตรียมข้อมูลก่อนเข้าประชุม การแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น และเรื่องอื่นที่ตนจะต้องมีส่วนร่วมเพื่อให้งานสำเร็จ วิธีการแสวงหาข้อมูลดังกล่าวสามารถกระทำได้จากการศึกษาเอกสารอย่างละเอียดรวมไปถึงการสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้อง การสอบถามข้อเท็จจริงและข้อมูลเพื่อค้นหาข้อโต้แย้งหรือข้อสนับสนุนความคิดต่างๆ นั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพราะจะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอย่างมาก ในกรณีนี้วิธีการสอบถามต้องอาศัยความสามารถในการพูดเพื่อการจูงใจให้ข้อมูลเช่นการตั้งคำถาม การกระตุ้นให้พูด การขอคำแนะนำ การถามนำ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องอาศัยการเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย คือ มีการฟังอย่างตั้งใจมีเป้าหมาย มีการรับรู้เรื่องที่ฟังการแปลความหมายและการจดจำข้อมูลที่ได้จากการฟัง ลักษณะการสอบถามที่จะรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลได้นั้นจะต้องไม่มีลักษณะของการจ้องจับผิดอยู่ด้วย เพราะการสอบถามแบบจับผิด นอกจากจะไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริงแล้วยังก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจซึ่งอาจนำไปสู่การเกิดข้อขัดแย้งตามมา ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามจะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องอย่างรอบคอบ และเมื่อนำไปใช้เพื่อการแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เป็นประเด็นจะต้องเสนอข้อมูลที่ชัดเจนโดยเน้นความเป็นจริงบางครั้งข้อมูลที่หัวหน้างานมีอยู่อาจแตกต่างไปจากข้อมูลที่พนักงานมี หัวหน้างานที่ดีจะต้องเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและพิจารณาเปรียบเทียบความเป็นไปได้ของข้อมูลเสมอ การเปิดรับฟังความคิดเห็นของ พนักงานร่วมกับการแสดงความคิดเห็นแบบตรงไปตรงมาและจริงใจ ในขณะเดียวกันการมีข้อมูลในสิ่งที่พูดและมีเหตุผลคิดว่าก็จะส่งผลให้เป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อถือจากพนักงาน เพราะพนักงานจะเห็นว่าหัวหน้างานมีความเชื่อมั่นในตัวเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การควบคุมงานวิธีเช่นนี้เป็นการเปิดโอกาสให้มีการถกเถียง เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจและสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อไป

4. ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การไม่เห็นด้วยทุกอย่างหรือปฏิบัติไม่ได้ตอบที่เป็นปรปักษ์ ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาจากการมองเห็นสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกันความต้องการในสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน และแบบความคิดที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นเมื่อคนเรามีความคิดที่แตกต่างกันก็แสดงความคิดของตนออกมา การเกิดความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องธรรมดาในการทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดความแตก

แยกหรือทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งนั้น หัวหน้างานจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเพื่อจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและเกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี

โดยสรุป จะเห็นได้ว่าลักษณะการควบคุมงานที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นนอกจากหัวหน้างานต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องาน มีความเข้าใจในความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเป็นอย่างดีแล้วยังต้องเป็นผู้พร้อมจะใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีจัดการกับทรัพยากรการบริหาร โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล คือความรู้ความสามารถ ทักษะและแรงจูงใจให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยังต้องใช้ความเป็นผู้นำเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้แน่นแฟ้น เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนความรู้ความสามารถของบุคคลดังกล่าวให้กลายเป็นผลงานที่ดีที่สุด หัวหน้างานสมัยใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมงานได้ ซึ่งกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นนั้นอยู่ที่การเรียนรู้ถึงจุดอ่อนของการควบคุมงานและรู้จักเปลี่ยนแปลงลักษณะการควบคุมงานแบบเดิมๆ ที่คุ้นเคยให้เป็นการควบคุมงานด้วยความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อการเรียนรู้ เพราะเมื่อใดก็ตามที่หัวหน้างานมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ หัวหน้างานผู้นั้นจะสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองจากการเป็นหัวหน้างานที่มีการควบคุมงานแบบพื้นๆ มาเป็นหัวหน้างานที่มีการควบคุมงานที่ดีและมีประสิทธิภาพได้

แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายขององค์กร

ในการดำเนินงานขององค์กรใดๆ ก็ตามย่อมต้องมีการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการรวมทั้งแผนงานที่จะปฏิบัติการ เพื่อให้เป็นไปตามทิศทาง หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ ปัจจุบันนี้องค์กรทุกระดับต่างนิยมจัดทำเป็นนโยบายและแผนงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานขององค์กรและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้แก่บุคลากรในองค์กรกันเป็นประจําอยู่แล้ว

คำว่า “นโยบาย” หมายความว่า หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งจะถือเป็นแนวดำเนินการ ทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งการกำหนดนโยบายขององค์กรมีขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. การสำรวจข้อมูลขององค์กร ก่อนการกำหนดนโยบายขององค์กรผู้บริหารองค์กรต้องศึกษาและสำรวจข้อมูลในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการขององค์กรโดยเริ่มจากการร่วมกันสำรวจปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการแก้ไข

ปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของสมาชิกในองค์กร ศึกษาแนวทางในความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาต่างๆ

2. การกำหนดนโยบายขององค์กร ในการกำหนดนโยบายขององค์กร จะเริ่มจากการนำปัญหาต่างๆ ที่ได้สำรวจและจัดลำดับความสำคัญมาศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการแก้ไขและดำเนินการ จากนั้นจะมีการกำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหา

3. การกำหนดนโยบาย ในการกำหนดนโยบายนั้น ต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรและสังคม ซึ่งหมายถึง สถานะทางการเงินขององค์กรความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร รวมถึงสภาพสังคมในปัจจุบัน

4. นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายที่สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่นโยบายที่เกิดจากความต้องของสมาชิกและผู้บริหารองค์กรอย่างไม่มีขอบเขตจำกัด หรือเป็นเรื่องที่ใหญ่เกินความสามารถของบุคลากรในองค์กรจะกระทำได้

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า เมื่อได้มีการกำหนดนโยบายขององค์กรแล้ว จะต้องทำการกำหนดแผนงานขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางไปดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งในการกำหนดนโยบายและแผนงานขององค์กรต่างๆ นั้น เป็นสิ่งที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรทุกคนที่จะต้องเข้าร่วมกันจัดทำและปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้ให้นโยบายที่กำหนดขึ้นมานั้นมีประสิทธิภาพและเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร

ความรู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้นมีความสำคัญ สามารถใช้เป็นเครื่องหมายในการทำนายอัตราการลาออกของพนักงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน เพราะผู้ที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพได้ดีกว่าผู้ที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรต่ำ อีกทั้งยังสามารถเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กรได้ ปัญหาการลาออกจากงานหรือการทำงานอย่างไม่เต็มที่ ทำให้เกิด การสูญเสียขององค์กรในหลายด้านและเสียเวลาในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อมาทดแทน รวมทั้งมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร เนื่องจากการขาดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันและที่สำคัญคือ การสูญเสียคุณค่าและเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ เนื่องจากสมาชิกไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ (เด่นพงษ์ พลละคร, 2531)

Hewitt Associates (1960) เป็นบริษัทที่ปรึกษาในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สำหรับเรื่องความผูกพันของพนักงานได้ให้มุมมองว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถดูได้จากคำพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์กรเฉพาะในแง่บวก และ

พิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ส่วนประเด็นสุดท้ายจะดูว่าพนักงาน ใ้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือ หรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน มี 7 ประการ ดังนี้คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture Purpose) ลักษณะงาน (Work Activity) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) และความสัมพันธ์ (Relationship)

Sheldon, Mary (1971) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ทศนคติ หรือ ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติการที่มีต่อองค์กรเป็นการประเมินองค์กรในทางบวก ทศนคติหรือความรู้สึกจะเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้น กับองค์กรซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน และผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร จะตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

Porter, Lyman W. และ Steers, Richard M. (1974) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวข้องกับ การแสดงออกของแต่ละบุคคลอย่างมั่นคงและการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยแสดงให้เห็นถึง ลักษณะ 3 ประการ คือ ความเชื่อมั่น ขอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรความเต็มใจที่จะใ้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป

Buchanan (1974) ให้ความหมายไว้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวขององค์กร (Identification) หมายถึง การยอมรับในค่านิยมตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าเป็นไปในทางเดียวกับตน ความเกี่ยวพันกับองค์กร (Involvement) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กรและความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นในองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

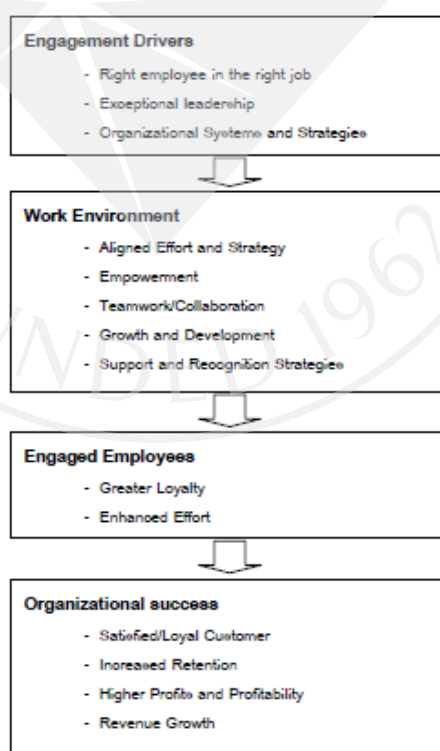
Herbert J. และ Arthur w. Sherman (1976) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การประสานพฤติกรรมของสมาชิกเข้ากับเป้าหมายขององค์กรซึ่งได้กำหนดกิจกรรมและเสนอ แนวทางการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรไว้แล้ว การที่สมาชิกเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กร และตั้งใจที่จะยอมรับเป้าหมายนั้น จะเป็นสิ่งจูงใจให้ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Steers (1977) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าหมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานหนัก เพื่อดำเนินภารกิจขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะแสดงออกโดย ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคง

ความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงาน เพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และมีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและองค์กร โดยพนักงานมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานทั้งที่เป็นงานของตนเอง และไม่ใช่งานของตนเองอย่างเต็มความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรรวมถึงความต้องการดำรงอยู่ในองค์กรเป็นสมาชิกขององค์กร

Development Dimensions International Inc. (DDI, 2008) คือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย สถาบันวิจัยที่มีชื่อเสียงได้มีการศึกษาวิจัยถึงความผูกพันต่อองค์กรได้กล่าวว่า ในเรื่องของความผูกพันนั้นเกิดจาก ความสนุกในงาน (Job Enjoyment) ความเชื่อในสิ่งที่ทำ (Belief) และรับรู้ถึงคุณค่า (Valued) ซึ่งสิ่งเหล่านี้้องค์กรสามารถสังเกตได้จากระดับความตั้งใจและพลังที่ทุ่มเทในการทำงาน โดย DDI ได้ทำการสร้างตัวแบบของแนวทางในการสร้างความผูกพันซึ่งประกอบไปด้วย 4 ชั้น ดังภาพ

ภาพที่ 3 : DDIs Engagement Value



ที่มา: DDIs Engagement Value (2008)

จากแผนภาพ แสดงให้เห็นสิ่งที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกัน 4 ส่วน โดยเริ่มจากการจัดคนให้ตรงกับงาน พัฒนาทักษะของผู้นำ และให้การสนับสนุน โดยผ่านระบบและกลยุทธ์ที่เข้มแข็งขององค์กร ทั้ง 3 ปัจจัยจะนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะมีผลทางบวกในเรื่องพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างความจงรักภักดี ซึ่งจะเป็ผลในเรื่องของการคงอยู่ในองค์กร นอกจากนี้สภาพแวดล้อมที่สร้างความผูกพันเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงาน ทำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานซึ่งจะกลายมาเป็นพนักงานที่มีความผูกพัน ผลประโยชน์ในระยะยาวที่เกิดขึ้นกับองค์กร คือ องค์กรจะมีลูกค้าที่จงรักภักดีและพึงพอใจ เพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงาน กำไรและความสามารถในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีรายได้เติบโตมากขึ้น ทาง DDI ได้ทำการศึกษาวิจัยและพบว่า ความผูกพันประกอบด้วย ค่านิยมของบุคคล (Individual Value) เป้าหมายของงาน (Focused Work) และการสนับสนุนระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนประกอบย่อยที่แตกต่างกันไป

1. ค่านิยมของบุคคล (Individual Value) พนักงานมีความรู้สึกผูกพันเมื่อสามารถช่วยเหลืออุทิศประโยชน์ส่วนตน กำลังงานในการทำงานและมีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ จากงานวิจัยของ DDI ในเรื่องการรักษาผู้มีความสามารถ (Retain Talent) พบว่า การได้รับรู้ถึงความหมายในงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกับการตัดสินใจเลือกที่จะอยู่กับองค์กรหรือลาออกจากองค์กรนั้นๆ

2. เป้าหมายของงาน (Focused Work) พนักงานมีความรู้สึกผูกพันเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพ พนักงานจำเป็นต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของงาน นอกจากนั้นเรื่องของการให้ผลตอบกลับ เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ถึงสิ่งที่ได้ทำ

3. การสนับสนุนร่วมมือกันระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) พนักงานมีความรู้สึกมุ่งมั่นผูกพันเมื่อได้ทำงานในที่ปลอดภัยและได้รับความร่วมมือ ซึ่ง “ความปลอดภัย” หมายถึง การที่พนักงานสามารถเชื่อใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกันและกัน สามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และพนักงานสามารถไว้วางใจกันได้

นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า พนักงานในองค์กรต้องการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทุกคนให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แม้จะเป็นการทำงานที่ข้ามสายงานกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในงานที่ทำ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิติมา เทียนทอง (2544) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาใน ทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 24 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามแบบ มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่ การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกับแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูริชที่มีอิทธิพลต่อการ สร้างความผูกพันขององค์กรประกอบด้วย 2 คุณลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความ น่าเชื่อถือมี 5 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีความฉลาด วิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสารเป็น ผู้มีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการมี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและ กำลังใจ ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล

ประณีต เทศกุล (2547) ได้ศึกษาถึงการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานบริษัทมีสิน เนียม ไมโครเทค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 283 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ผู้วิจัยส่ง แบบสอบถามและได้รับคืนคิดเป็นร้อยละ 96.10 ผลการวิเคราะห์พบว่า การรับรู้บรรยากาศของ พนักงานเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการบริหารของ ผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน ด้านนโยบายและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านสัมพันธภาพใน หน่วยงาน ด้านค่าตอบแทน ตัวแปรที่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานพบว่า พนักงานที่มีอายุมาก มีการศึกษาสูง และตำแหน่งงานที่สูง จะมีการรับรู้บรรยากาศองค์การได้ดีกว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า การศึกษาดำกว่า และตำแหน่งงานที่มีระดับต่ำกว่า

วิไลวรรณ สารีกุล (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กร: กรณีศึกษาพนักงาน บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด (โรงงานหัวหมาก) กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานสายโรงงาน บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด โรงงานหัวหมาก จำนวน 236 คน โดยใช้แบบสอบถามพบว่า ความผูกพันของพนักงาน มี ระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1) ด้านความเชื่อมั่น และการยอมรับเป้าหมายขององค์กร 2) ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการทำงาน 3) ด้าน ความจงรักภักดีต่อองค์กร 4) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 5) ด้านความ ประารถนาในการดำรงความเป็นสมาชิก 6) ด้านความห่วงใยในอนาคตขององค์กร และ 7) ด้านการ

ปกป้องชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของ องค์กร โดยด้านที่ 1) - 4) และ 6) -7) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีเพียงด้านที่ 5) เพียงด้านเดียว ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ได้แก่รายได้ต่อเดือน ด้านนโยบายและโครงสร้างขององค์กร ด้านสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านภาพลักษณ์และทัศนคติที่มีต่อองค์กร



บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในการทำงานกรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราชบุรีบูรณะ มีระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

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

3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคล การศึกษา ภาวะผู้นำ และบรรยากาศขององค์กร รวมถึงความผูกพันที่มีต่อองค์กร เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามรายละเอียดดังนี้

3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 5 ส่วนดังนี้

3.1.1.1 ใบขอขออนุญาตเก็บข้อมูล (ในส่วนนี้จะเป็นข้อมูลที่เป็นชื่อของผู้วิจัยและสถาบันการศึกษา การระบุหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์ และการใช้ประโยชน์ในผลการวิจัย

3.1.1.2 ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราชบุรีบูรณะประกอบด้วยเพศ อายุ การศึกษา และตำแหน่งงาน โดยมีระดับการวัดดังนี้

- | | |
|---------------|--|
| 1. เพศ | ระดับการวัดตัวแปรแบบ มาตรฐานนามบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 2. อายุ | ระดับการวัดตัวแปรแบบ มาตรฐานจัดลำดับ (Ordinal Scale) |
| 3. การศึกษา | ระดับการวัดตัวแปรแบบ มาตรฐานจัดลำดับ (Ordinal Scale) |
| 4. ตำแหน่งงาน | ระดับการวัดตัวแปรแบบ มาตรฐานจัดลำดับ (Ordinal Scale) |

3.1.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรประกอบด้วย 5 ปัจจัย โดยมีระดับการวัดดังนี้

1. ด้านการวางแผนในการทำงาน ระดับการวัดตัวแปรแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)
2. ด้านการปฏิบัติงานและการควบคุมการทำงาน ระดับการวัดตัวแปรแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)
3. ด้านการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา ระดับการวัดตัวแปรแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)
4. ด้านความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา ระดับการวัดตัวแปรแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

3.1.1.4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์กร

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์กรประกอบด้วย 3 ปัจจัย โดยมีระดับการวัดดังนี้

1. หัวหน้างาน ระดับการวัดตัวแปรแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)
2. เพื่อนร่วมงาน ระดับการวัดตัวแปรแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)
3. อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ระดับการวัดตัวแปรแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)
4. นโยบายขององค์กร ระดับการวัดตัวแปรแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

3.1.1.5 การวัดความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยมีระดับการวัดคือระดับการวัดตัวแปรแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณนั้นสามารถแบ่งผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่มีอิทธิพล ได้เป็น 5 ระดับโดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

1. หมายถึง มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในระดับ มากที่สุด 5 คะแนน
2. หมายถึง มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในระดับ มาก 4 คะแนน
3. หมายถึง มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในระดับ ปานกลาง 3 คะแนน
4. หมายถึง มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในระดับ น้อย 2 คะแนน
5. หมายถึง มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในระดับ น้อยที่สุด 1 คะแนน

เกณฑ์ประเมินผลในแต่ละระดับชั้นใช้สูตรการคำนวณช่วงกว้างของชั้นดังนี้

(วิเชียร เกตุสิงห์, 2538)

$$\begin{aligned}
 \text{ค่าเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

สรุปเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ปัจจัยมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในระดับ มากที่สุด
 ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ปัจจัยมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในระดับ มาก
 ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ปัจจัยมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในระดับ ปานกลาง
 ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ปัจจัยมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในระดับ น้อย
 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ปัจจัยมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในระดับ น้อยที่สุด

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

3.1.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

งานวิจัยนี้จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วมอบให้กับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 2 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

3.1.2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

เมื่อผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิระบุเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำแบบสอบถามมาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) โดยทำการแจกกับกลุ่มตัวอย่างที่มีสภาพความเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่ง ได้แก่ เพื่อนพนักงานธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราษฎร์บูรณะ จำนวน 20 คน เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือ โดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่า ครอนบาร์คแอลฟา (Cronbach's Alpha Analysis Test) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.95 หลังจากนั้นแบบสอบถามจะนำไปให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการศึกษาโดยจะทำการแจกในวันที่ 29 ของเดือนเมษายน 2554

3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารกสิกรไทย โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากสำนักงานใหญ่ราชบุรีบูรณะ ซึ่งเป็นสถานที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง มีระบบในการทำงานและรูปแบบการบริหารที่สอดคล้องกับตัวแปรที่ใช้ในการทำงานวิจัย อีกทั้งมีจำนวนพนักงานเพียงพอต่อการเลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยหลายฝ่ายงาน ทำให้ได้ความคิดเห็นและประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ตรงกับความเป็นจริง ส่งผลให้ได้รับข้อมูลที่ได้มาเป็นประโยชน์ต่อการทำงานวิจัยนี้มากที่สุด

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวน 2,000 คน (อ้างอิงข้อมูลจากพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล สำนักงานใหญ่ราชบุรีบูรณะ ในปีพ.ศ. 2553) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน ในเดือนเมษายน 2554

3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

1. สร้างกรอบแนวความคิดในการวิจัย
2. การตั้งสมมติฐานในการวิจัย
3. การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล
7. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 สมมุติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในการทำงานกรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสาขาสำนักงานใหญ่ราชบุรีบูรณะมีการกำหนดสมมุติฐานการวิจัยไว้ดังนี้คือ

1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพัน
ในที่ทำงาน

1.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กัน

การทดสอบสมมุติฐานทั้งสองข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

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

2. การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งใช้สถิติทดสอบดังนี้

2.1 สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

2.2 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) เป็นสถิติที่ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและตัวแปรบรรยากาศองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4

การวิเคราะห์ผลการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในการทำงาน : กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราษฎร์บูรณะ โดยจำแนกตามลักษณะของข้อมูลหรือประเภทของตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัย และสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนทำการทดสอบสมมติฐานดังนี้

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

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งใช้สถิติทดสอบดังนี้

4.2.1 ความสัมพันธ์แบบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ดังสมมติฐานดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร

4.2.2 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) เป็นสถิติที่ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ได้แก่ ตัวแปรภาวะปัจจัยผู้นำของผู้บริหารองค์กรและตัวแปรปัจจัยบรรยากาศองค์กร ดังสมมติฐานดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กัน

การทดสอบสมมติฐานทั้ง 2 ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

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

4.1.1 คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงเป็นค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.1 : แสดงเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	129	43.6
หญิง	167	56.4
รวม	296	100.0

จากตารางข้างต้น พบว่ากลุ่มประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 296 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 56.4 และเพศชาย จำนวน 129 คนคิดเป็นร้อยละ 43.6

ตารางที่ 4.2 : แสดงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
23-30 ปี	124	41.9
31-40 ปี	96	32.4
41-50 ปี	44	14.9
51- 60 ปี	32	10.8
รวม	296	100.0

จากตารางข้างต้น พบว่ากลุ่มประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 296 คน ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 23-30 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9 ช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 32.4 ช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9 และจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มประชากรที่มีช่วงอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8

ตารางที่ 4.3 : แสดงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ระดับปริญญาตรี	164	55.4
ระดับปริญญาโท	131	44.3
ระดับปริญญาเอก	1	.3
รวม	296	100.0

จากตารางข้างต้น พบว่ากลุ่มประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 296 คน ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 55.4 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 และต่ำสุดคือระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3

ตารางที่ 4.4 : แสดงตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ระดับพนักงาน	243	82.1
ระดับหัวหน้างาน	53	17.9
รวม	296	100.0

จากตารางข้างต้น พบว่ากลุ่มประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 296 คน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับพนักงาน จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 82.1 และระดับหัวหน้างาน จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9

4.2 การรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ในส่วนนี้จะอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในที่ทำงาน โดยอธิบายข้อมูลดังนี้

4.2.1 สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 4.5 : ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.434(a)	.188	.177	.45919

จากตารางที่ 4.5 ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร 18.8 %

ตารางที่ 4.6 : ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรหรือไม่

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.210	4	3.553	16.848	.000(a)
	Residual	61.360	291	.211		
	Total	75.570	295			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.6 ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.7 : แสดงปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร โดยแยกเป็นรายด้าน

Mode 1		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1.938	.184		10.546	.000
	ด้านการวางแผนในการทำงาน	.164	.074	.192	2.210	.028
	ด้านการปฏิบัติงานและการควบคุมการทำงาน	.043	.076	.059	.563	.574
	ด้านการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา	.000	.076	.000	.033	.998
	ด้านความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา	.152	.065	.224	2.331	.020

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรมากที่สุด คือ ด้านความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา 22.4 % และปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรน้อยที่สุด คือ ด้านการวางแผนในการทำงาน 19.2% ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำที่ไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร คือ ด้านการปฏิบัติงานและการควบคุมการทำงาน 5.9% และด้านการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา 0%

ตารางที่ 4.8 : ปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.451(a)	.203	.192	.45489

จากตารางที่ 4.8 ปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร 20.3 %

ตารางที่ 4.9 : ปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรหรือไม่

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.356	4	3.839	18.552	.000(a)
	Residual	60.214	291	.207		
	Total	75.570	295			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 ปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10 : แสดงปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรโดยแยกเป็นรายด้าน

Mode 1		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1.768	.203		8.723	.000
	ด้านหัวหน้างาน	.140	.050	.219	2.819	.005
	ด้านเพื่อนร่วมงาน	.020	.057	.026	.348	.728
	ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ	.136	.056	.156	2.421	.016
	ด้านนโยบายขององค์กร	.103	.046	.149	2.271	.024

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่าปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรมากที่สุด คือ ด้านหัวหน้างาน 21.9 % ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ 15.6 % ด้านนโยบายขององค์กร 14.9 % และปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่ไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร คือ ด้านเพื่อนร่วมงาน 2.6 %

4.3 การรายงานผลด้วยการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) เป็นสถิติที่ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและตัวแปรบรรยากาศองค์กร การบรรยายในส่วนนี้จะอธิบายทั้งข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กร โดยอธิบายข้อมูลดังนี้

4.3.1 สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและปัจจัยบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.11 : แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยบรรยากาศองค์กร

		ภาวะความเป็นผู้นำ	บรรยากาศองค์กร
ภาวะความเป็นผู้นำ	Pearson Correlation	1	.720(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	296	296
บรรยากาศองค์กร	Pearson Correlation	.720(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	296	296

จากตารางที่ 4.11 ผลที่ได้จากการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยบรรยากาศองค์กร มีค่าเท่ากับ .73 ซึ่งเป็นค่าบวก และมีค่าใกล้ 1 สามารถแปลผลได้ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

บทที่ 5

บทสรุป

บทสรุปการวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร : กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราชบุรีบูรณะมีบทสรุปที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยจะนำเสนอใน 3 ส่วนดังนี้

5.1.1 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้ง 296 พบว่าเป็นเพศชาย 129 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 เพศหญิง 167 คน คิดเป็นร้อยละ 56.4 มีช่วงอายุตั้งแต่ 23-60 ปี โดยส่วนใหญ่อยู่ช่วงอายุระหว่าง 23-30 ปี จำนวนมากที่สุดคือ 124 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9 และจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มประชากรที่มีช่วงอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 55.4 และต่ำสุดคือระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับพนักงานจำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 82.1

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ซึ่งได้แก่ การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมมุติฐานดังนี้

5.1.2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร ได้แก่ ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและตัวแปรปัจจัยบรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรที่ 18.8 % อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยด้านที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันมากที่สุดคือ ด้านความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา 22.4 % น้อยที่สุดคือ ด้านการวางแผนในการทำงาน 19.2% และด้านที่ไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร คือ ด้านการปฏิบัติงานและการควบคุมการทำงาน 5.9% และด้านการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา 0% ส่วนปัจจัยบรรยากาศสององค์กรมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรที่ 20.3 % อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยด้านที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรมากที่สุดคือ ด้านหัวหน้างาน 21.9 % ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ 15.6 % ด้านนโยบายขององค์กร 14.9 % และปัจจัยบรรยากาศสององค์กรที่ไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร คือ ด้านเพื่อนร่วมงาน 2.6 %

5.1.3 การสรุปผลการวิเคราะห์การรายงานผลด้วยการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ซึ่งได้แก่การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมมุติฐานดังนี้

5.1.3.1.ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศสององค์กรมีความสัมพันธ์กันได้แก่ ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและตัวแปรปัจจัยบรรยากาศสององค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้านคือ ด้านการวางแผนในการทำงาน ด้านการปฏิบัติงานและการควบคุมการทำงาน ด้านการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา และด้านความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา และตัวแปรบรรยากาศสององค์กร ประกอบด้วย 4 ด้านคือ ด้านหัวหน้างาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และด้านนโยบายขององค์กร พบว่ามีค่าเท่ากับ .73 ซึ่งเป็นค่าบวก และมีค่าใกล้ 1 สามารถแปลผลได้ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยบรรยากาศสององค์กรมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอธิบายตามสมมุติฐานดังนี้

5.2.1 สมมุติฐานข้อที่ 1: ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและตัวแปรบรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านการวางแผนในการทำงาน ด้านการปฏิบัติงานและการควบคุมการทำงาน ด้านการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา และด้านความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา และบรรยากาศองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านหัวหน้างาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และด้านนโยบายขององค์กร ที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรในภาพรวมสามารถสรุปได้ว่า มีทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลและไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร

ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศองค์กร ได้แก่ ด้านความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา และด้านการวางแผนในการทำงาน สามารถกล่าวได้ว่าการที่องค์กรมีผู้บริหารองค์กรที่ดี มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และมีการวางแผนในการทำงานและการเตรียมความพร้อมทางด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อรองรับการทำงานตามนโยบายที่องค์กรกำหนดขึ้นมา ได้นั้นจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ เนื่องจากกระบวนการทำงานทุกอย่างมีความสอดคล้องกัน ทั้งผู้บริหาร หัวหน้าและลูกน้องมีวิธีการทำงานที่ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลทำให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการทำงานจนเกิดเป็นความผูกพันกันมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี PDCA ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการวางแผน (Plan) เป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน รวมถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับแผนในการทำงาน ฯลฯ ขั้นตอนการปฏิบัติ (DO) คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม (Act) จะเป็นขั้นตอนในการพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งสำหรับผลการวิจัยที่ได้มานี้สอดคล้องกับในขั้นตอนที่หนึ่งคือขั้นตอนการวางแผน (Plan) เป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจ

เกิดขึ้นได้ ทั้งในด้านแรงงาน วัตถุดิบ ชั่วโมงการทำงาน เงิน เวลา ฯลฯ โดยสรุปแล้ว การวางแผนช่วยให้รับรู้สภาพปัจจุบัน พร้อมกับกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการผสมผสานประสบการณ์ ความรู้ และทักษะอย่างลงตัว โดยทั่วไปการวางแผนมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภทหลัก ๆ ดังนี้ คือ การวางแผนเพื่ออนาคต เป็นการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือกำลังจะเกิดขึ้น ที่ไม่สามารถควบคุมสิ่งนั้นได้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้น และการวางแผนเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อสภาพที่ดีขึ้น ซึ่งสามารถควบคุมผลที่เกิดในอนาคตได้ด้วยการเริ่มต้น และขั้นตอนการปฏิบัติ (DO) คือ ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อจะได้มั่นใจว่าโครงการปรับปรุงเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี Life – Cycle Theories ของ Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard (1996) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิตโดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Reddin และยังยึดหลักการเดียวกันคือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ตามทฤษฎีของ Hersey & Blanchard ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม โดย Hersey & Blanchard ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้าง ผู้นำจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง คอยสั่งงานโดยตรงและอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถ และสุดท้ายคือ ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้นำเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูง สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี

สำหรับปัจจัยทางด้านบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันคือ ด้านหัวหน้างาน ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และด้านนโยบายขององค์กร จาก

ปัจจัยทั้งหมดนี้สามารถกล่าวได้ว่า การที่องค์กรมีผู้บริหารองค์กรที่ดี มีหัวหน้างานที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการควบคุมงาน (Supervision) เป็นงานขั้นตอนหนึ่งของการบริหาร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน โดยผู้บริหารแต่ละระดับชั้นจะมีขอบเขตของการควบคุมงานที่แตกต่างกัน การควบคุมงาน คือ การใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจดูว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่และการปฏิบัติงานมีผลเพียงใด การควบคุมงานเป็นเครื่องช่วยกำกับกิจกรรมทั้งหลายให้ดำเนินไปโดยไม่ติดขัดและผิดพลาดโดยการควบคุมงานขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ประสบการณ์และความสามารถของผู้ร่วมงาน รวมทั้งนิสัยและวินัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานในหลักการบริหารแล้ว หัวหน้างานเป็นผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับใกล้ชิดกับพนักงานปฏิบัติมากที่สุด หัวหน้างานจึงมีหน้าที่ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานต่างๆ ของบุคคลที่ตนรับผิดชอบให้ทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร ซึ่งวิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดังกล่าวขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของหัวหน้างานแต่ละคน หัวหน้างานบางคนมักจะควบคุมงานที่ตนคิดว่าดีแล้ว (Blake & Mouton, 1991)

ในการควบคุมงานแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้คือ การสื่อสาร (Communication) คือการสื่อข้อความระหว่างบุคคลในองค์กรทั้งในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือความพยายามในการริเริ่มทำในสิ่งที่ไม่มีการทำมาก่อน การหยุดกระทำบางอย่างที่กำลังดำเนินการอยู่หรือการเปลี่ยนทิศทางของกิจกรรมบางอย่าง เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น การแสวงหาข้อมูล (Inquiry) คือ การหาข้อเท็จจริงและข้อมูลที่สำคัญในการทำงาน และความขัดแย้ง (Conflict) คือ การที่หัวหน้างานพยายามป้องกันหรือขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในที่ทำงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของวิชัย โสสุพรรณจินดา(2546) ได้เสนอคุณสมบัติที่ดีของหัวหน้างานที่จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญ 2 ประการ คือ ฐานที่รับผิดชอบกล่าวคือ หัวหน้างานจำเป็นต้องรู้และเข้าใจขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง การรู้และเข้าใจงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้น หมายถึง การรู้เป้าหมายและนโยบายขององค์กรเพื่อจะได้ยึดเป็นหลักในการบริหารงานในขณะเดียวกันก็ต้องเข้าใจในเนื้องานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กรและรู้วิธีการบริหารจัดการ ในการบริหารงานหัวหน้างานจะต้องมีความสามารถในการใช้ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารงานอันได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เวลา อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ประหยัดและเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยทฤษฎีการบริหารจัดการเป็นแนวทางอันได้แก่ การวางแผนการจัดรูปงาน การมอบหมายงาน การ

ประสานงานและการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งต้องมีความสามารถในการควบคุมงาน วินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นและสามารถ สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

สำหรับปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่ไม่มีอิทธิพลต่อการ สร้างความผูกพันในองค์กร ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานและการควบคุมการทำงาน และด้านการ ปรับปรุงและแก้ไขปัญหา และด้านเพื่อนร่วมงาน สามารถกล่าวได้ว่าปัจจัยทุกด้านข้างต้นนี้ไม่มีผล ต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไปก็ไม่ส่งผลต่อการสร้างความ ผูกพันในองค์กร เนื่องจากการปฏิบัติงานและการควบคุมการทำงานและด้านการปรับปรุงและแก้ไข ปัญหา นั้นเป็นส่วนหนึ่งของคุณสมบัติของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ซึ่งกล่าวไว้ในข้างต้น ดังนั้นจึง ไม่ได้เป็นตัวแปรหลักที่จะมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร สำหรับด้านเพื่อนร่วมงาน นั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้แก่องค์กร ซึ่งไม่ได้มีผลต่อการสร้าง ความผูกพัน หากมีพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งลาออก อาจมีบางส่วนที่ลาออกตาม เนื่องจากพนักงาน เหล่านั้นมีเพียงความผูกพันซึ่งกันและกันและไม่ได้มีความรู้สึกผูกพันถึงองค์กร

5.2.2 สมมุติฐานข้อที่ 2: ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและบรรยากาศองค์กรมีความ สัมพันธ์กัน ได้แก่ ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและตัวแปรปัจจัยบรรยากาศองค์กร ที่ มีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ด้านการวางแผนในการทำงาน ด้าน การปฏิบัติตามแผนงานและการควบคุมการทำงาน ด้านการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา และด้าน ความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา และปัจจัยบรรยากาศองค์กร ด้านหัวหน้างาน ด้านเพื่อน ร่วมงาน ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และด้านนโยบายขององค์กร นั้นมี ความสัมพันธ์กันในเชิงบวก สามารถกล่าวได้ว่า ตัวแปรทั้ง 2 ปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์ไปในทิศทาง เดียวกัน ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำนั้นมีผลต่อการสร้างบรรยากาศในองค์กร หากในองค์กรมี ผู้นำที่ดีก็จะส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และส่งผลต่อการสร้างความผูกพันใน องค์กรในทิศทางเดียวกันซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Sheldon, Mary (1971) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึงทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติกร ที่มีต่อองค์กรเป็นการ ประเมินองค์กรในทางบวก ทัศนคติหรือความรู้สึกจะเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้น กับองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรจะตั้งใจทำงานเพื่อใ้ องค์กรบรรลุเป้าหมาย

Buchanan (1974) ให้ความหมายไว้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวขององค์กร (Identification) หมายถึง การยอมรับในค่านิยมตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าเป็นไปในทางเดียวกับตน ความเกี่ยวพันกับองค์กร (Involvement) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กรและความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

รวมถึงงานวิจัยของ (วิไลวรรณ สาริกุล, 2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กร: กรณีศึกษาพนักงาน บริษัทไทยน้ำทิพย์ จำกัด (โรงงานหัวหมาก) กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานสายโรงงาน บริษัทไทยน้ำทิพย์ จำกัด โรงงานหัวหมาก จำนวน 236 คน โดยใช้แบบสอบถามพบว่าความผูกพันของพนักงาน มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1) ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายขององค์กร 2) ด้านความพยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการทำงาน 3) ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร 4) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 5) ด้านความปรารถนาในการดำรงความเป็นสมาชิก 6) ด้านความห่วงใยในอนาคตขององค์กร และ 7) ด้านการปกป้องชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของ องค์กร โดยด้านที่ 1) - 4) และ 6) - 7) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีเพียงด้านที่ 5) เพียงด้านเดียว ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ รายได้ต่อเดือน ด้านนโยบายและโครงสร้างขององค์กร ด้านสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านภาพลักษณ์และทัศนคติที่มีต่อองค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร : กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราษฎร์บูรณะ สามารถสรุปได้ดังนี้

5.3.1 การนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยข้างต้น องค์กรสามารถนำผลวิจัยที่ได้มาไปใช้ในการปรับปรุงวิธีการบริหารงานต่างๆภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

ปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยบรรยากาศองค์กร พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรมากที่สุดคือ ปัจจัยทางด้านความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา และปัจจัยทางด้าน

หัวหน้างาน จากทั้ง 2 ปัจจัยข้างต้นนี้จะพบว่า สิ่งที่พนักงานในองค์กรให้ความสนใจและเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรนั้นล้วนแต่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้บริหารทั้งสิ้น ทั้งเป็นผู้บริหารในระดับสูงหมายถึงผู้บริหารระดับองค์กรและหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้บริหารในระดับรองลงมา ถือได้ว่าเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการทั้งสิ้น ดังนั้นหากองค์กรต้องการสร้างความผูกพันในองค์กรให้เกิดขึ้น ทางองค์กรควรให้ความสำคัญแก่งานทางด้านการบริหารงาน โดยอาจมีการจัดการฝึกอบรมภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารองค์กรหรือหัวหน้างาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างวิธีการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศ (Orientation) การอบรมเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the job training) การอบรมภายในองค์กร (Internal training) และรูปแบบการอบรมอื่นๆ โดยการนำหัวข้อที่เกี่ยวกับ “คุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารที่ดี” ให้บรรจุอยู่ในเนื้อหาการอบรม เพื่อเป็นการพัฒนาหลักการบริหารให้แก่ผู้บริหารให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรและ ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน จนเกิดเป็นความผูกพันในองค์กรในที่สุด

5.3.2 การเสนอแนะหัวข้อวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือสืบเนื่องในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยดังนี้ คือ

ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเฉพาะตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กรซึ่งเป็นการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเท่านั้นจึงทำให้ผู้วิจัยวิเคราะห์และตีความจากผลการวิจัยที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิเพียงด้านเดียว ในอนาคตควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นเพิ่มเติม ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานหรือปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ร่วมกันและนำไปพัฒนาคุณภาพในการทำงานขององค์กรให้มีมาตรฐานและสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร



บรรณานุกรม

หนังสือ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ.(2529). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
 ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2551). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS* (พิมพ์ครั้งที่ 9).

กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

วิชัย โสสุวรรณจินดา.(2547). *หัวหน้างานพันธุ์แท้* (พิมพ์ครั้งที่6). สำนักพิมพ์จิตจักรวาล.

สมยศ นาวิการ.(2544).*การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

วิทยานิพนธ์/ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

นิติมา เทียนทอง. (2544). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปรินญามหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยบูรพา.

ประณีต เทศกุล. (2547). *การรับรู้บรรยากาศองค์กรของพนักงานบริษัทมีลินเนียม ไมโครเทค (ประเทศไทย)*.ปรินญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิไลพร คัมภีรารักษ์. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กรและผลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา*.ปรินญามหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิไลวรรณ สารีกุล. 2549. *ความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษาพนักงานบริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด (โรงงานหัวหมาก)*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปรินญามหาบัณฑิต.

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วารสาร

เด่นพงษ์ พลละคร.(2531).*การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา*. *วารสารเพิ่มผลผลิต*.

พะวงพิศ วัฒนกิจ และ มาลี กาบมาลา.(2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศ*

องค์กรของห้องสมุดโรงเรียนกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการ

ทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียน. *บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์*
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ถัดดา สุขปรีดี (2549). การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน. *วารสารศึกษาศาสตร์*.
มหาวิทยาลัยบูรพา.

สรรรถชัย กิตติยานันท์. (2553). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย.
วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา. มหาวิทยาลัยสยาม.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

DDIs Engagement Value (2008). สืบค้นวันที่ 15 มีนาคม 2554, จาก

http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_employeeengagement_mg.pdf -

Hewitt Associates, (2008). “*Identify factors driving employee engagement.*” สืบค้นวันที่
13 มีนาคม 2554 จาก

<http://www.hewittassociates.com/Intl/NA/enUS/OurServices/ServiceTool.aspx?c>

ประวัติความเป็นมาของธนาคารกสิกรไทย (พ.ศ. 2553), สืบค้นวันที่ 13 มีนาคม 2554, จาก

<http://www.kasikornbank.com>

Books

Blake & Mouton.(1991). *Leadership dilemmas-Grid solutions*. Houston: Gulf Publishing.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Deming, W. Edwards (1986). *Out of the crisis* .Massachusetts: MIT Press.

Fiedler. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.

Forehand G.A (1968). *On the interaction of persons and organization*. In organization climate.

Cambridge, MA: Harvard University Press.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind : the theory of multiple intelligences*. London :Poladin.

Herbert J., & Arthur w. Sherman (1976). *Personal Management*. Ohio : South Western
Publishing Co.

Lewin, K. (1935) *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Litwin, G., & Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River :

NJ: Cambridge.

- McGregor, D. (1960). *The Human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Hersey, P., Mitchell, T.R., & Larson, J.R., Jr. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Porter, L.W., Crampon, W. & Smith, F. (1976). *Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study*. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- P., Blanchard, K. H., & D.E. Johnson. (1996). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Reddin William J. (1983). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Sheldon, Mary (1971). *Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization*. *Administrative Science Quarterly*.
- Steers (1991). *Employee motivation; Psychology, industrial*. New York. McGraw-Hill
- Steers (1977). R.M. *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*.

Journal

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*.
- Buchanan (1974). *Building Organizational Commitment: Science Quarterly*. 19.
- Porter, Lyman W. & Steers, Richard M. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*



แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันใน
องค์กร : กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราษฎร์บูรณะ

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ (Independent Study)

โครงการปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำเพื่อใช้รวบรวมข้อมูลสำหรับวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันใน องค์กร : กรณีศึกษาของธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ราษฎร์บูรณะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงระดับความสำคัญปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางสำหรับการเป็นตัวอย่างในการพัฒนาองค์กรต่อไป

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

- | | |
|-----------|--|
| ส่วนที่ 1 | คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม |
| ส่วนที่ 2 | ปัจจัยที่มีผลต่อศึกษาภาวะความเป็นผู้นำ |
| ส่วนที่ 3 | ปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์กร |
| ส่วนที่ 4 | ความผูกพันที่มีต่อองค์กร |

เพื่อความสมบูรณ์ของการวิเคราะห์ผลการศึกษา ขอความกรุณาให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้รับจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น และขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวชลดา โฆสิตวิสุทธิคุณ
นิสิตปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงในข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

23 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี 51 – 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

4. ตำแหน่งงาน

ระดับปฏิบัติงาน ระดับหัวหน้างาน

คำชี้แจง : กรุณาให้คะแนนความสำคัญของส่วนประสมทางการตลาด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

5 = สำคัญมากที่สุด 4 = สำคัญมาก 3 = สำคัญปานกลาง 2 = สำคัญน้อย 1 = สำคัญน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อศึกษาภาวะความเป็นผู้นำ

ความสำคัญของปัจจัย / คะแนน	ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ด้านการวางแผนในการทำงาน					
1.1 มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร					
1.2 มีการเตรียมความพร้อมข้อมูลสำหรับการสร้างแผนงาน					
1.3 มีการจัดสรรงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม					
1.4 ความใส่ใจในระเบียบแบบแผนที่สร้างขึ้น					
2. การปฏิบัติตามแผนงานและการควบคุมการทำงาน					
2.1 มีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน					
2.2 สามารถปฏิบัติงานตามแผนงานที่สร้างขึ้น					
2.3 สามารถจัดสรรงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม					
2.4 ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน					
2.5 มีการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง					
2.6 ความสามารถในการควบคุมการปฏิบัติงานให้อยู่ภายใต้แผนการดำเนินงาน และมีการประเมินและสรุปผลการดำเนินงาน					
3 การปรับปรุงและแก้ไขปัญหา					
3.1 มีการปรับแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม					
3.2 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้					

ความสำคัญของปัจจัย / คะแนน	ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
3.3 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า					
3.4 การหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและวิธีแก้ไข					
4 ความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา					
4.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถหาวิธีแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี					
4.2 สามารถโน้มน้าวจิตใจให้เกิดกำลังใจในการทำงานได้เมื่อเผชิญกับปัญหา					
4.3 สามารถอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจได้					
4.4 มีความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหา					

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์กร

ความสำคัญของปัจจัย / คะแนน	ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. หัวหน้างาน					
1.1 มีทัศนคติที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชา					
1.2 ให้ความเท่าเทียมและความเสมอภาคและมีความเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชา					
1.3 ให้ความไว้วางใจแก่ผู้บังคับบัญชาเมื่อมอบหมายงานใดให้ทำ					
1.4 สามารถแก้ไขปัญหาข้อแย้งต่างๆ ได้ดี					

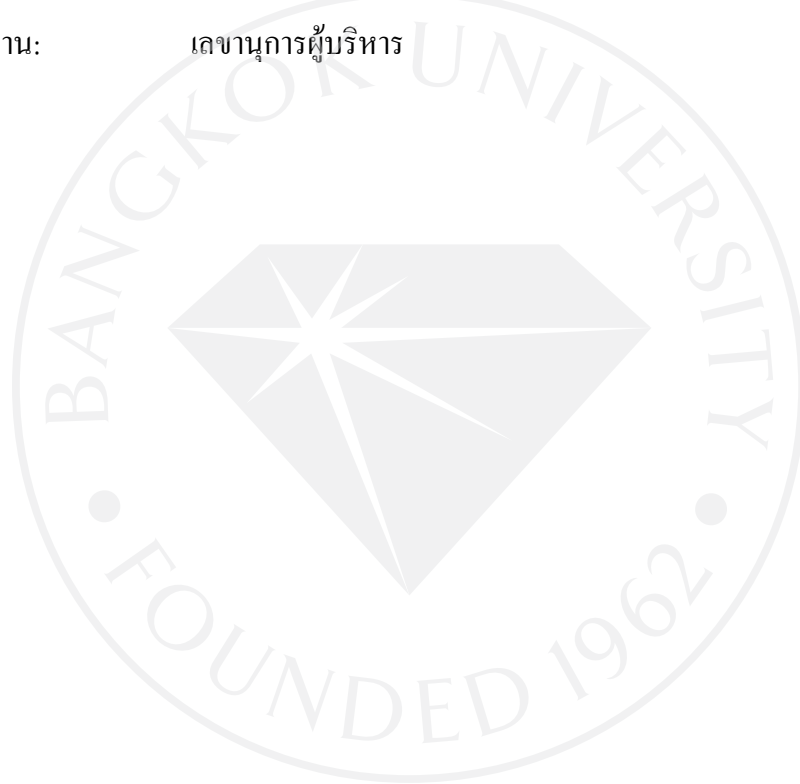
ความสำคัญของปัจจัย / คะแนน	ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
2. เพื่อนร่วมงาน					
2.1 มีทัศนคติที่ดีต่อกัน					
2.2 ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี และสามารถให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ ได้					
2.3 มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกัน					
2.4 สามารถช่วยกันแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้					
3. อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ					
3.1 ทางองค์กรมีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อรองรับการทำงานของพนักงาน					
3.2 มีความปลอดภัยในที่ทำงาน เช่น พนักงานรักษาความปลอดภัย					
3.3 มีทำเลที่ตั้งดี สะดวกต่อการเดินทางและมีสภาพแวดล้อมบริเวณองค์กรที่ดี					
4. นโยบายขององค์กร					
4.1 มีการวางแผนนโยบายที่ดี ทำให้เกิดทำงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร					
4.2 มีการออกนโยบายเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน					
4.3 นโยบายที่กำหนดขึ้นมามีความสอดคล้องกับการทำงานของพนักงานและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการทำงาน					
4.4 นโยบายที่กำหนดขึ้นมาสามารถปฏิบัติได้จริง					

ส่วนที่ 4 ความผูกพันที่มีต่อองค์กร

ความสำคัญของปัจจัย / คะแนน	ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้เป็นอย่างดี					
2. มีความรู้สึกไม่ดีหากมีผู้อื่นพูดถึงองค์กรในแง่ลบ					
3. มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่นทันทีถ้ามีข้อเสนอที่ดีกว่า					
4. องค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดตั้งแต่ที่เคยทำงานมา					
5. มีความเชื่อมั่นว่าจะทำงานกับองค์กรนี้ตลอดไป					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อผู้วิจัย : นางสาว ยลดา โฉมดีวิสุทธิคุณ
วัน เดือน ปี เกิด : 18 เดือน เมษายน พ.ศ. 2527
การศึกษา: ปี พ.ศ. 2550 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีจาก มหาวิทยาลัย
กรุงเทพ (International Program) คณะอังกฤษ - ธุรกิจ
สถานที่ทำงาน: ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่งงาน: เลขานุการผู้บริหาร



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ ๑ เดือน ๑ พ.ศ. 2564

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว).....ชลดา.....โพธิ์ทวีศักดิ์.....อยู่บ้านเลขที่..... 10/208.....

ซอย..... ถนน..... พระรามที่ 2..... ตำบล/แขวง..... โศภน.....

อำเภอ/เขต..... เมือง..... จังหวัด..... สหุภุมรินทร์..... รหัสไปรษณีย์..... 74000.....

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว..... 7520204544.....

ระดับปริญญา ตรี โท เอก

หลักสูตร..... บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต..... สาขาวิชา..... คณะ..... บัณฑิตวิทยาลัย.....

ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า "ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ" ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า "ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ" อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์หัวข้อ..... การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรษัทองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้าง.....

ความผูกพันในองค์กร : กรณีศึกษา ของธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ สาขาบุรีรัมย์.....

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร..... บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต..... ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้จะเรียกว่า "สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์")

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีการกำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนาอื่น ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาลิขสิทธิ์ในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาฉบับนี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(.....)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิวพร หวังพิพัฒน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
(.....)

