

การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษา
บริษัท ไคเร็กซ์ เทคโนโลยี จำกัด



การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษา
บริษัท ไดเร็กต์ เทเลคอม จำกัด



การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
พ.ศ. 2551



© 2551

อมรรัตน์ เทียนบุญอาจารย์

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การศึกษานี้เฉพาะบุคคลนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การรับรู้อุปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : กรณีศึกษา
บริษัท ไคเร็กซ์ เทเลคอม จำกัด

ผู้วิจัย น.ส. อมรรัตน์ เทียนบุญอาจารย์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

[Redacted Signature]

(ดร. ประภัสสร วรรณสถิตย์)

ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย

[Redacted Signature]

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลักคณา วรศิลป์ชัย)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

[Redacted Signature]

(รองศาสตราจารย์ ทองฟู ศิริวงศ์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

[Redacted Signature]

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลักคณา วรศิลป์ชัย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 4 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2551

อมรรัตน์ เทียนบุญญาจารย์. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, พุศจิกายน 2551, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาบริษัทไคเร็กซ์ เทเลคอม จำกัด (52 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร. ประภัสสร วรรณสถิตย์

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในบริษัท 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในบริษัท กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ได้แก่ พนักงานบริษัท ไคเร็กซ์ เทเลคอม จำกัด จำนวนทั้งหมด 225 คน ซึ่งยังคงปฏิบัติงานอยู่ การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นวัด โดยให้พนักงานบริษัทเป็นผู้ประเมินตนเอง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ชุด คือแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพนักงาน และแบบสอบถามวัดระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสำหรับพนักงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ .05

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับสูง รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนรายด้านพบว่า พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น

การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ และบุคคลผู้มีพระคุณหลายท่าน ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ ดร. ประภัสสร วรณสถิตย์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา สารนิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข และให้กำลังใจ ความห่วงใย ด้วยความเอาใจใส่ ตลอดเวลาของการจัดทำสารนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ทองฟู ศิริวงศ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลักกณา วรศิลป์ชัย กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ เพิ่มเติมในส่วนที่ขาดและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และ พนักงานบริษัท ไคเร็กซ์ เทเลคอม จำกัด ทุกท่าน ที่ได้ให้ความเอื้อเฟื้อ ความสะดวก ให้ความกรุณาในการเก็บรวบรวมข้อมูล จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้กำลังใจ และคำแนะนำตลอดระยะเวลา ที่ศึกษา และกราบขอบพระคุณ คุณสมภพ โปษะกฤษณะ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนเป็น กำลังใจในการศึกษาด้วยดีเสมอมา จนทำให้การศึกษาและการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ สมบูรณ์ด้วยดี

อมรรัตน์ เทียนบุญญาจารย์

พฤศจิกายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
กรอบแนวความคิด	4
นิยามศัพท์	4
สมมติฐานของการศึกษา	6
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	7
ความหมายของการรับรู้	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้	8
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	9
แนวคิดที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	17
รูปแบบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	19
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	24
กลุ่มประชากร และวิธีการเข้าถึงเพื่อเก็บข้อมูล	23
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	23
การทดสอบเครื่องมือ	26
วิธีการทางสถิติ	27
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	30
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1	28
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 2	30
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 3	39

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล	43
สรุปผลการศึกษา	43
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	44
อภิปรายผล	44
การนำผลการศึกษาไปใช้	51
ข้อเสนอแนะ	52
บรรณานุกรม	53
ภาคผนวก	57
ภาคผนวกที่ 1 แผนภูมิการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน	58
ภาคผนวกที่ 2 แผนภูมิระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวม และรายด้าน	60
ภาคผนวกที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	63
ภาคผนวกที่ 4 ตารางผลลัพธ์จากการประมวลผล	70
ประวัติผู้แต่ง	78

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	เกณฑ์การให้คะแนนของแบบทดสอบภาวะผู้นำ 24
ตารางที่ 3.2	เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 26
ตารางที่ 4.1	แสดงข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา 29
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคะแนนการรับรู้รูปแบบภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 30
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคะแนนการรับรู้รูปแบบภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 31
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคะแนนการรับรู้รูปแบบผู้นำ แบบปล่อยตามสบาย 32
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคะแนนพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ 33
ตารางที่ 4.6	การแบ่งกลุ่มพนักงานจำแนกตาม ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ 34
ตารางที่ 4.7	ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจำแนกตามลักษณะส่วน บุคคล 36
ตารางที่ 4.8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 39
ตารางที่ 4.9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 40
ตารางที่ 4.10	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 41

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวความคิด	4
ภาพที่ 2.1 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน	17



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เป็นที่ทราบกันดีว่าอุตสาหกรรมที่สำคัญ ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเราคือ อุตสาหกรรมขนาดกลางและย่อม หรือที่เรียกว่า SMEs เมื่อกล่าวถึง SMEs แล้วจะพบว่า เป็นคำย่อจากภาษาอังกฤษว่า Small and Medium Enterprises หมายถึง วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ซึ่งประกอบด้วยกิจการการผลิต กิจการการค้า และกิจการบริการ โดยเป็นไปตามการกำหนดคุณลักษณะของกระทรวงอุตสาหกรรม

ในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน และยกระดับคุณภาพนั้น ผู้บริหารในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ SMEs จำเป็นจะต้องมีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการที่ดี ดังนั้นในการที่จะเป็นผู้บริหารที่ดี จะต้องมีความรู้และทักษะหลายด้าน ด้านหนึ่งที่สำคัญคือ พัฒนาทักษะในการบริหารบุคลากร

ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง และถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมธุรกิจให้เจริญก้าวหน้า เพราะแม้ว่านายจ้างจะมีกำลังทรัพย์ และความคิดในการขยายธุรกิจ แต่ตัวจักรสำคัญที่จะพาธุรกิจของนายจ้าง ให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นก็คือลูกจ้างนั่นเอง

ซึ่งถ้าจะพิจารณาในแง่พฤติกรรมของพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จแล้ว Bolon (1997) ได้แบ่งพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานในองค์กรเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กร ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างชัดเจน และ อยู่ในเงื่อนไขการให้รางวัล ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) พฤติกรรมตามบทบาทพิเศษ (Extra-role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานได้ปฏิบัติโดย ที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้ระบุไว้ในคำบรรยาย ลักษณะงานแต่เป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์ต่อองค์กร สังคมในองค์กรให้การยอมรับ และ ให้คุณค่าซึ่งพฤติกรรมของพนักงานประเภทนี้ได้ตั้งชื่อเป็น “พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร”

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น หมายถึง พฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ไม่มีการให้รางวัล แต่พนักงานกระทำด้วยความเต็มใจและเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ดังที่ Smith, Organ และ Near (1983) กล่าวว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นประโยชน์ต่อ องค์กรใน 2 ระดับ

ด้วยกันคือ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม เช่น การที่พนักงานอาสาสมัครเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และประการที่ 2 คือ เป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร เช่น การให้ความช่วยเหลือซึ่งกัน และกันในการทำงาน เป็นต้น จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีส่วนช่วย สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อีกประการหนึ่งก็คือ ปัจจัยการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะถ้าพนักงาน รับรู้ถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีความชัดเจนในเป้าหมาย ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว พนักงานก็จะแสดงพฤติกรรมที่นอกเหนือจากที่กำหนด ด้วยความเต็มใจ ให้ความเคารพและเชื่อถือ

ด้วยความคาดหวังใน ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับ ปัจจัยการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1990) ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรตามแนวคิดของ Organ (1991) ที่แบ่งพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 5 ด้านคือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึง ถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทน อดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรม ความสำนึกในหน้าที่ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่เพียงใด

บริษัท ไตรีคท์ เทลคอม จำกัด คือ วิสาหกิจที่มีลักษณะเป็น SME โดยทำธุรกิจออกแบบระบบรักษาความปลอดภัยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Security) ซึ่งพนักงาน และวิศวกร ต้อง ออกแบบและติดตั้งอุปกรณ์พร้อมให้บริการลูกค้าตามสถานที่ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น สถาบันการเงิน โรงพยาบาล โรงงาน ออฟฟิศ โรงแรม อพาร์ทเมนท์ คอนโดมิเนียม คาสีโน และร้านคอนวีเนียนสโตร์ ฯลฯ โดยที่จุดเด่นของบริษัทนอกจากความมีประสิทธิภาพของสินค้าแล้วนั้น คือ การให้บริการแก่ลูกค้า อันได้แก่ งานประชาสัมพันธ์และการขาย การติดตั้ง ตรวจสอบ และให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า ดังนั้นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบซึ่งก็คือพนักงานบริษัททั้งหมดมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อเป้าหมายและความสำเร็จของบริษัท

ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของบริษัท จึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานทั้งในด้านที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ (In-role Behavior) และที่สำคัญอย่างยิ่งการทำงาน ด้วยความเต็มใจในส่วนงานที่นอกเหนือจากงานประจำ (Extra-role Behavior) กล่าวโดยสรุปคือ พนักงานทั้งหมดจะต้องมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจึงจะทำให้บริษัทประสบ

ความสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ของพนักงานในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารบริษัท

ดังนั้น การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานองค์กรจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อ บริษัท ไคเร็คท์ เทเลคอม จำกัด ในการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และการดำเนินงานของบริษัทในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การของพนักงานในบริษัท
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในบริษัท

ขอบเขตของการศึกษา

1. พนักงานของบริษัท ไคเร็คท์ เทเลคอม จำกัด จำนวนทั้งหมด 225 คน
2. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงานในบริษัท และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การ โดยแต่ละเรื่องจะศึกษาในขอบข่ายเนื้อหาดังต่อไปนี้

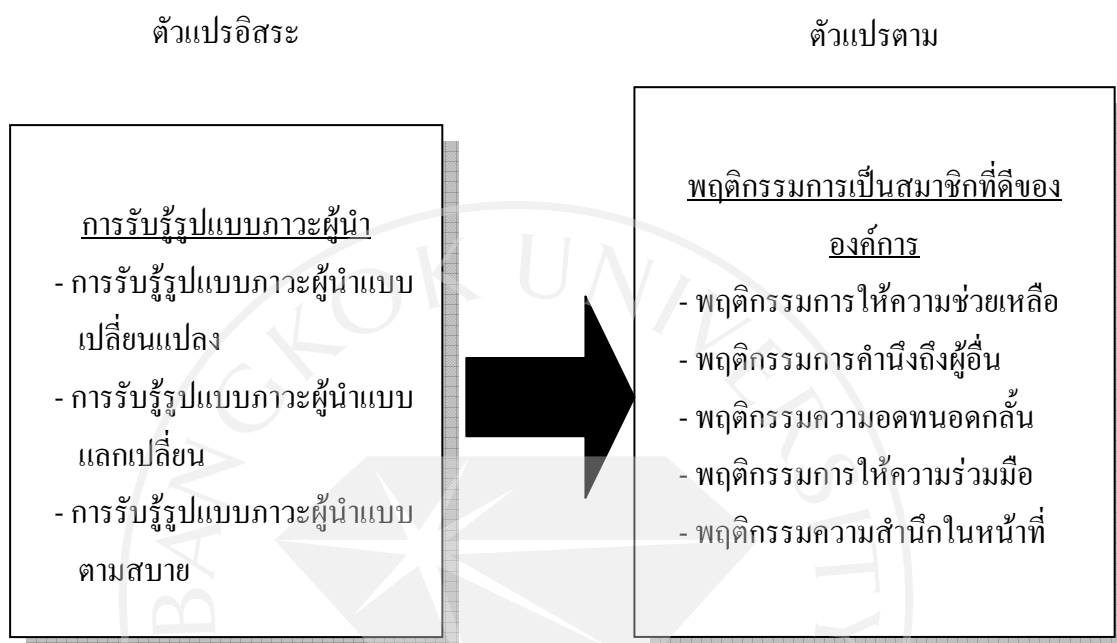
2.1 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะศึกษาโดยครอบคลุม ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1993) ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ได้ทำ การศึกษาครอบคลุมด้านต่างๆดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ศึกษาครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ศึกษาครอบคลุมทั้ง 2 ด้านคือการให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย
- 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Fair Leadership)

2.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามแนวคิดของ Organ (1991) โดยศึกษาครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

กรอบแนวความคิด

ภาพที่ 1.1 : กรอบแนวความคิด



นิยามศัพท์

- พนักงาน หมายถึง บุคลากรที่ทำงานในบริษัท ไคเร็คท์ เทเลคอม จำกัด
- บริษัท หมายถึง บริษัท ไคเร็คท์ เทเลคอม จำกัด
- การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของพนักงาน ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง หมายถึง สภาวะที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของจุดหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาจแสดงออกในรูปการทำตัวให้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของพนักงานในฐานะปัจเจกบุคคล

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง สภาวะที่ผู้นำสามารถทำให้พนักงานมีความพยายามโดยการเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย และคอยช่วยเหลือ

เมื่อพนักงานต้องการ โดยอาจแสดงออกในรูปของการให้รางวัลตามสถานการณ์ หรือการบริหารแบบวางเฉย ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หมายถึง ภาวะที่ผู้นำไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนเป้าหมาย

- พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นเอง โดยไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และเต็มใจปฏิบัติเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะประกอบด้วยองค์ประกอบด้านพฤติกรรม 5 ด้านคือ

1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่คอยให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นในองค์กร ในการให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์

2) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของพนักงานที่แสดงความเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน เคารพในสิทธิของบุคคลอื่น หลีกเลี่ยงการเกิดปัญหากระทบกระทั่ง

3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของพนักงานที่แสดงให้เห็นถึงความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ความไม่สะดวกหรือความกดดันต่างๆ ด้วยความเต็มใจ

4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เช่น การมีส่วนร่วมและสนใจเข้าร่วมการประชุม ให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร การแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เหมาะสมต่อองค์กร

5) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติตามระเบียบ และสนองนโยบายขององค์กร เช่น การดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในการส่วนตัว

- วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs (Small and Medium Enterprises) ตามที่ปรากฏในพระราชบัญญัติ ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 หมายถึง กิจการผลิตสินค้ากิจการให้บริการ และกิจการค้าส่งและค้าปลีก หรือกิจการอื่นตามที่รัฐมนตรีประกาศ กิจการผลิตสินค้าหมายความครอบคลุมถึงการผลิตที่เป็นลักษณะของการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยความหมายที่เป็นสากลของการผลิตก็คือการเปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิด

ใหม่ด้วยเครื่องจักรกลหรือเคมีภัณฑ์ โดยไม่คำนึงว่างานนั้นทำโดยเครื่องจักร หรือ ด้วยมือทั้งนี้
 กิจการผลิตสินค้าในที่นี้รวมถึง การแปรรูปผลิตผลการเกษตรอย่างง่ายที่มีลักษณะเป็นการ
 อุตสาหกรรม การผลิตที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจชุมชน และ การผลิตที่เป็นการประกอบ
 อุตสาหกรรมในครัวเรือนด้วย

สมมติฐานของการศึกษา

การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
 องค์กร

1. การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการ
 เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
2. การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการ
 เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
3. การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรม
 การเป็นสมาชิกที่ดี

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทราบถึงการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ
 พนักงานในบริษัท
2. ทราบความสัมพันธ์ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
 ขององค์กรสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารได้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ความหมายของการรับรู้
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้
- แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ความหมายของการรับรู้

Cherrington (1994, หน้า 48) ได้สรุปว่า “การรับรู้คือ ขบวนการที่บุคคลได้รับประสบการณ์ต่างๆ จากบุคคล เหตุการณ์หรือวัตถุ โดยอาศัยอวัยวะรับสัมผัส”

สุพิน เกชาคุปต์ (2536, หน้า 28) กล่าวว่า “การรับรู้เป็นกระบวนการของการเลือกการจัดระเบียบ การจัดเก็บข้อมูล และการแปลความหมาย สิ่งเร้าต่างๆ ที่อยู่รอบๆ บุคคล ซึ่งการรับรู้มิใช่เป็นเพียงการสัมผัสสิ่งเร้าเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการคัดเลือกสิ่งที่มีผลกระทบต่อประสาทสัมผัสและแปลความหมายของสิ่งนั้น ตลอดจนการจัดเก็บความรู้ต่างๆ ที่เกิดจากผลกระทบของสิ่งนั้น เพื่อนำมาใช้อ้างอิงอีกภายหลัง”

เทพพนม เมืองแมน และสวิงสุวรรณ (2540, หน้า 61) กล่าวว่า “การรับรู้หมายถึงกระบวนการในการเลือกรับ การจัดระเบียบ และแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็นหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วยในสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ”

กรองแก้ว อยู่สุข (2541, หน้า 47) กล่าวว่า “การรับรู้คือ กระบวนการที่แต่ละคนรวบรวมจัดและทำความเข้าใจต่อสิ่งที่เขามองเห็นหรือได้ยินหรือรู้สึก”

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการรับรู้คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ภายหลังจากได้รับสิ่งเร้าหรือข้อมูลต่างๆ แล้วเกิดการเลือก การจัดระบบ การตีความโดยอาศัยประสบการณ์ของแต่ละบุคคลและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

- แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

Baron และ Greensberg (1990) กล่าวว่าพฤติกรรมมนุษย์ไม่ว่าอยู่ในขณะใดรวมทั้งเมื่ออยู่ในองค์กร ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลตีความหรือเกิดจากการที่บุคคลรับรู้โลกรอบตัวเขาในขณะนั้นๆ ซึ่งการตีความจะเป็นตัวก่อร่างความรู้สึก การตัดสินใจ และพฤติกรรมของบุคคล การเข้าใจเรื่องของการรับรู้จะช่วยให้เราเข้าใจ กระบวนการต่างๆ ในองค์กรได้มากขึ้น การที่บุคคลอื่นมีความสำคัญต่อชีวิตเรา อีกทั้งสามารถมีอิทธิพลต่อเราได้ในหลายๆด้าน ทำให้บ่อยครั้งที่เราพยายามทำความเข้าใจบุคคลรอบตัวเราโดยการพยายามหาเหตุผลของการแสดงพฤติกรรม พยายามระบุนิสัยหลักของบุคคล พยายามตระหนักถึงอารมณ์และความรู้สึกที่บุคคลมีต่อเราในขณะนั้นๆ การได้ข้อมูลดังกล่าวอย่างเที่ยงตรงมีผลต่อการเข้าใจผู้อื่น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งต่อการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

การพยายามเข้าใจผู้อื่นเกิดจากการพยายามหาเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมโดยการดูว่าบุคคลมีลักษณะนิสัยอย่างไร ตลอดจนหาว่าบุคคลแสดงพฤติกรรมจากสาเหตุภายใน เช่น นิสัยแรงจูงใจ ค่านิยม หรือจากสาเหตุภายนอก เช่น สถานการณ์ที่เกิดขึ้นขณะนั้น เพื่อวางแผน ในการติดต่อกับบุคคลในครั้งต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากถ้าบุคคลแสดงพฤติกรรมจากสาเหตุภายในของเขาจะตอบสนองแบบเดียวกัน ในสถานการณ์อื่นๆ ทำให้เราสามารถปรับความสัมพันธ์ที่มีต่อเขาได้ ขณะที่ถ้าพฤติกรรมเกิดจากสาเหตุภายนอก บุคคลจะแสดงพฤติกรรมต่างไป ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทำให้ยากต่อการติดต่อสัมพันธ์

การรับรู้ที่ผิดพลาดจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการพยายามทำความเข้าใจผู้อื่น ซึ่งความผิดพลาดดังกล่าวอาจเกิดจากการระบุสาเหตุของพฤติกรรมผิดพลาด หรือเกิดจากการเข้าใจตนเอง เช่น เวลาที่บุคคลจะประสบความสำเร็จจะอ้างว่าเป็นเพราะความสามารถของตนเองที่ทำให้งานสำเร็จ แต่ถ้าล้มเหลวจะโทษสาเหตุภายนอก โดยอ้างว่าเป็นสิ่งที่ตนไม่สามารถควบคุมได้ การศึกษาเรื่องการรับรู้จึงมีความสำคัญต่อการศึกษาพฤติกรรมองค์กร

การรับรู้ช่วยให้บุคคลมีกรอบในการมองตนเองและผู้อื่น ช่วยให้บุคคลเข้าใจว่าบุคคลมองเห็นสิ่งต่างๆ อย่างไร ตลอดจนเพราะเหตุใดเขาจึงเห็นและแสดงออกเช่นนั้น ทำให้เราเข้าใจ และสามารถประเมินพฤติกรรมของผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บุคคลรับรู้สิ่งต่างๆต่างกัน และแสดงพฤติกรรมไปตามที่รับรู้ โลกของคนแต่ละคนแตกต่างกันเพราะรับรู้ข้อมูลต่างกัน มีกรอบในการอ้างอิงต่างกัน

นอกจากนี้ โลกของการรับรู้ยังเป็นเรื่องของการใช้วิจารณญาณ ซึ่งอาจถูกบิดเบือนได้ง่าย บุคคลอาจเพิ่มหรือลดข้อมูลที่รับรู้ หรือบิดเบือนความหมาย ปฏิเสธการรับรู้ข้อมูลบางอย่างรวมถึง

อาจมีการปรับโลกตามความเป็นจริงให้เป็นที่ไปตามความต้องการของตน ทำให้บุคคลได้รับข้อมูลต่างไปจากที่เป็นจริง

การรับรู้จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้บุคคลเข้าใจสิ่งต่างๆ ที่สัมผัส อีกทั้งมีผลต่อการตีความ การสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ ตลอดจนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ด้วยเหตุนี้จึงมีการนำการรับรู้มาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ โดยเฉพาะใช้ในการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา

- แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำก็มีหลายแนวทางแล้วแต่ ความสนใจและทัศนคติ ของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่ง Yukl (1994 อ้างใน จรัสศรี ไกรนที, 2539, หน้า 17) ได้แบ่งวิธีการศึกษาผู้นำออกเป็น 4 แนวทางดังนี้

1.1 การศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Approach) การศึกษาคูณลักษณะผู้นำเป็นวิธีแรกสุดของการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งการศึกษา คูณลักษณะผู้นำได้แนวทางจากทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ในสมัยกรีกและโรมัน เช่น Caesar Alexander and Jefferson ซึ่งนักทฤษฎีพยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผลและแยกผู้นำออกจากผู้ตาม ซึ่งนักวิจัยกลุ่มนี้เชื่อว่า ผู้นำเหล่านี้เป็นมาตั้งแต่กำเนิด Stogdill ได้สรุปลักษณะผู้นำจากผลการวิจัยของนักวิจัยคุณลักษณะผู้นำดังต่อไปนี้ เช่น มีสถานะทางสังคมดี มีบุคลิกที่ดี สติปัญญาดี อดทนต่อความเครียด เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่ม สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสุขภาพแข็งแรง เป็นต้น นอกจากนี้การศึกษาวเคราะห์ห้วงค์ประกอบพบว่า ผู้นำแตกต่างจากคนอื่นตรงที่มีทักษะดังต่อไปนี้แตกต่างจากคนอื่นคือ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการจัดการ และทักษะทางสติปัญญา

จากการศึกษาคูณลักษณะผู้นำ ทำให้มีความรู้เกี่ยวกับผู้นำกว้างขึ้น แต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลระยะยาว เช่น การกระทำของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้ตาม และไม่ได้พิจารณาองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ การวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่ การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม และประสิทธิภาพ

1.2 การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavior Approach) การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดย การสังเกต การสัมภาษณ์ และใช้แบบสอบถาม และการศึกษาในระยะแรกสุดคือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้ในแง่ของมิติ 2 มิติ คือ มิติ มุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์

- มิติมุ่งงาน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิก ขององค์การให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานประสานกิจกรรม ของพนักงาน และให้ความสำคัญกับหมายกำหนดการ

- มิติมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจร่วมกัน ใช้ การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เคารพต่อความคิดเห็น และให้ความสำคัญ กับความรู้สึทักของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ดีไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดเหมาะสมในทุกสถานการณ์ดังนั้นผู้นำควรเลือกรูปแบบที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ และตอบสนองความต้องการของผู้นำเองด้วย จึงได้มีนักวิชาการเสนอแนวความคิดในเรื่องการใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์

1.3 การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories) ในระหว่างปลายปี ค.ศ. 1940 และต้นปี ค.ศ. 1950 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยม และศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยการศึกษาได้เสนอให้เห็นว่าการแสดงลักษณะของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคลอาจจะเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง และเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง สำหรับการวิจัยความเป็นผู้นำผลสรุปได้เป็น 2 แนวคิด คือ แนวคิดในทฤษฎี แนวทางเป้าหมาย และแนวคิดในทฤษฎีตามสถานการณ์

1.3.1 ทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ผู้นำควรทราบ เพื่อสามารถให้ผลตอบแทนแก่ผู้ตาม การปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน และผู้นำควรมี มนุษยสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตาม House ได้แบ่งแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1.3.1.1 ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ใช้ในสถานการณ์ซึ่งโครงสร้างของงานไม่ชัดเจน และซับซ้อน ผู้ตามขาดประสบการณ์ ขาดระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

1.3.1.2 ภาวะผู้นำแบบคำจุน (Supportive Leadership) ใช้ในสถานการณ์ที่มีความเครียดมีความขัดแย้ง ผู้นำขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสถานการณ์ที่น่าเบื่อ และเสี่ยงอันตราย ผู้นำจะต้องทำให้ลูกน้องเกิดความมั่นใจ ลดความวิตกกังวล และการเบื่องานลง ตลอดจนการเพิ่มความพยายามให้สูงขึ้น

1.3.1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ใช้สถานการณ์ที่งานน่าสนใจและท้าทายความสามารถ โครงสร้างของงานค่อนข้างชัดเจน ผู้ตามอยากมีส่วนร่วม

1.3.1.4 ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ใช้ในสถานการณ์ที่ลักษณะงานมีความซับซ้อนและท้าทายความสามารถของผู้ทำงาน ผู้ตามมุ่งความสำเร็จ ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายสำหรับผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม

1.3.2 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ของ Fiedler ทฤษฎีนี้ได้ระบุถึงลักษณะทางด้านสถานการณ์ 3 อย่าง ที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ คือ

1.3.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มมากน้อยแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ และความคาดหวังของผู้ตามในสถานการณ์ที่ผู้นำและผู้ตามของเขาสามารถเข้ากันได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้นำนั้น ย่อมที่จะมีอิทธิพลมากกว่า ในกรณีที่ไม่สามารถเข้ากันได้หรือไม่เป็นที่ชอบพอของกลุ่มผู้ตาม

1.3.2.2 โครงสร้างของงาน หมายถึง งานที่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้มากน้อยแค่ไหน ถ้ามีการกำหนดไว้อย่างมีระเบียบก็จะเป็นการง่ายต่อผู้บริหารนั้นที่จะเป็นผู้นำ แต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ ก็ย่อมต้องการที่จะมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

1.3.2.3 อำนาจของผู้นำ และความมีฝีมือของผู้นำในอันที่จะจูงใจผู้ตาม อำนาจของผู้นำ หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้ ถ้าหากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มากผู้นำนั้นย่อมมีอิทธิพลต่อคนอื่นมากด้วย ความมีฝีมือของผู้นำ คือ ความสามารถที่จะมีความเข้าใจจากการรับรู้ถึงกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในอันที่จะชักนำให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

จากการศึกษาของ Fiedler พบว่าการเปลี่ยนแปลงแบบของความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ งานอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีความเหมาะสมกับแนวทางของความเป็นผู้นำ แต่ในกรณีที่สถานการณ์ยากต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงแบบของความเป็นผู้นำของเขาเอง

1.4 การศึกษาอำนาจของผู้นำ (Power Influence Approach) แนวคิดนี้สนใจศึกษาเรื่องอำนาจของผู้นำเพื่ออธิบายประสิทธิภาพภาวะผู้นำในจำนวน และชนิดของอำนาจ และวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ นักวิชาการในกลุ่มนี้มุ่งอธิบายคำ 3 คำ คืออำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) และนักวิชาการส่วนใหญ่จะให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ ส่วนอิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในตัวคนๆ หนึ่ง นั้น ตัวอย่างแนวคิดในกลุ่มนี้ เช่น การศึกษาของ French และ Raven ซึ่งได้กล่าวถึงชนิดและแหล่งของอำนาจของผู้นำแบบต่างๆ

จากทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว จะเห็นว่านักวิชาการได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแตกต่างกันออกไปตามประเด็น หรือหัวข้อศึกษา ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นยังสามารถนำมา ใช้ในการปฏิบัติงาน

ได้ในปัจจุบัน ยกเว้นทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ และทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ซึ่งเป็น ทฤษฎีที่ไม่อาจชี้ให้เห็นถึงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้นยังคงใช้กันอยู่อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันได้มีการพัฒนาทฤษฎี เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการบริหารทางธุรกิจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์การ จึงมีนักวิจัยได้พัฒนาแนวความคิดรูปแบบภาวะผู้นำแนวใหม่ และสำหรับมุมมองในปัจจุบัน แนวความคิดที่กำลังได้รับความนิยมคือ แนวความคิดเกี่ยวกับ โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ

2. โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of Full Range of Leadership)

Bass และ Avolio (1990 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 22-25) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่ เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยผู้นำทำตนเป็นแบบอย่างทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และ ผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า 4I (Four I's) คือ

2.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma

Leadership: II or CL) หมายถึง การประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำจะต้องร่วมเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่า การเอาแต่

อารมณ์ สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ตน แต่จะประพฤติให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและความนิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน เมื่อผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ที่อยู่รอบตัวเรา โดยให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะทำให้ ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการปัญหา ที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตาม จัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reforming) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะ

แก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจ ในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่ายอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วย การเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน

ซึ่งผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับ และภักดี ต่อผู้นำ นอกจากนี้ผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้ดังนี้ (Bass & Avolio, 1990, หน้า 10)

- 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ
- 2) พยายามช่วยผู้ตามลดความสนใจในตนเองลงหรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเองและเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะขององค์กรและเพื่อส่วนรวม
- 3) พัฒนาให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการในระดับสูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงาน และไม่เกี่ยวกับงาน

2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ ช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจบทบาท ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยใช้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารที่ปล่อยให้ไปตามสภาพเดิมที่ติดอยู่แล้ว (Status Quo) ผู้นำไม่สามารถพยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่อง หรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 59) แบ่งไว้เป็นสอง 2 แบบคือ

2.2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

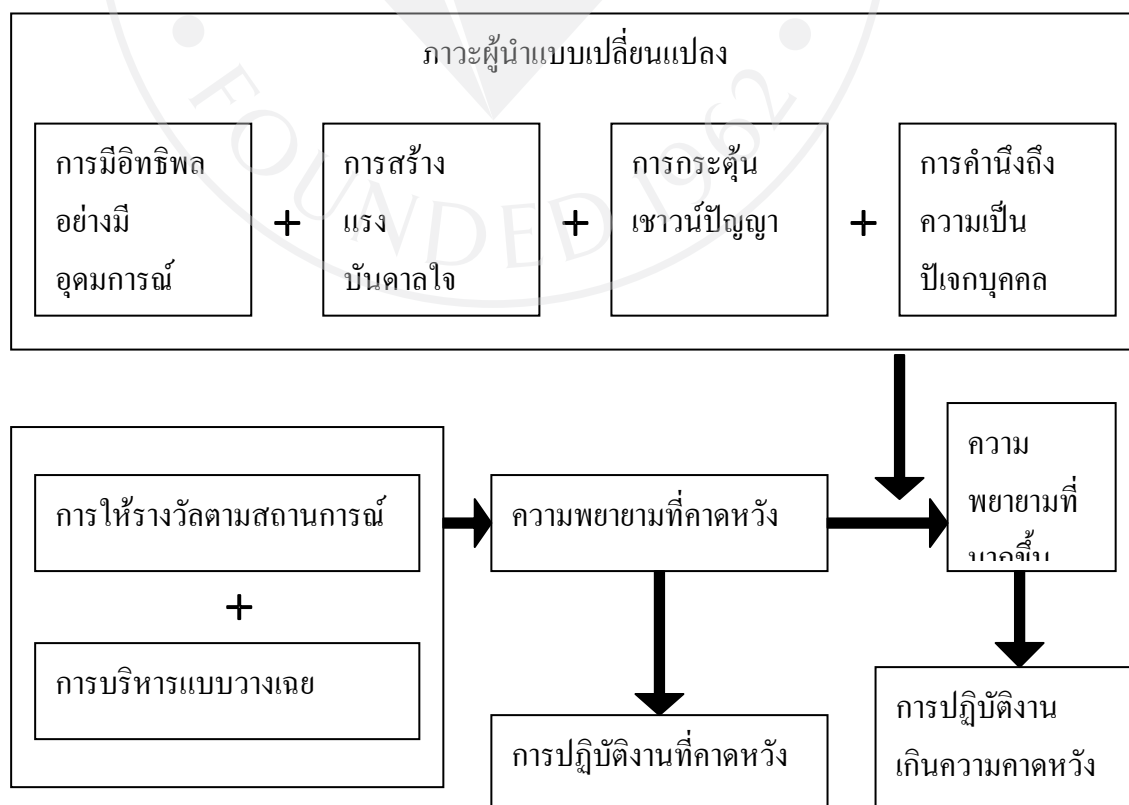
2.2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) ผู้นำจะทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

2.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤตเนื่องจากผู้นำไม่ใช่อำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่แสดงอำนาจ และภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทาง การพัฒนากิจกรรม และมีแนวโน้มที่สมาชิกองค์กรจะมีแต่ความรู้สึกสับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญกำลังใจ

จากแนวคิดของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนทำให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ ต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น พัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้มีศักยภาพ มีความเป็นผู้นำ เกิดความพยายามและปฏิบัติงานเกินกว่าที่คาดไว้ และจากแนวคิดของ Bass ที่ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะเกี่ยวเนื่องกัน ผู้นำคนเดียวสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และผลการวิจัยโดยองค์ประกอบภาวะผู้นำต่างๆ ดังนั้นจึงสรุปเป็นแผนแสดงการส่งเสริมกันเฉพาะระหว่าง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้ดังภาพประกอบที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 : การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน



จากภาพประกอบนี้จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามมีปริมาณของ ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้ มากกว่าที่คาดหวังไว้ โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม อยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนหรือการต่อรองผลประโยชน์กัน ผู้นำกับผู้ตามต่างพึงพาอาศัยซึ่ง กันและกัน ผู้นำมีอิทธิพลเพราะการทำอะไรที่ผู้นำต้องการ ผู้นำต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ดีที่สุด ของผู้ตามว่าจะพอใจกับการได้รับ และจะสนับสนุนอย่างไรให้ถึงเป้าหมายองค์กร อย่างไรก็ตาม ลักษณะของผู้นำแบบนี้อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้ ถ้าบุคคลมุ่งตอบสนองความต้องการ เฉพาะตน ทำงานเพื่อตนเองไม่ได้ทำงานเพื่อกลุ่มหรือองค์กร แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นปฏิบัติ โดยยึดถือระบบคุณค่าของบุคคล เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ผู้นำและผู้ตามมีความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้นำเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ด้วยการเปลี่ยนแปลง เป้าหมาย ความเชื่อ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้ตาม เพื่อความสำเร็จขององค์กรในระดับ สูงสุด

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของพนักงานตามแนวทฤษฎีของ Bass และ Avolio (1990) เป็นกรอบความคิดในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการรับรู้ภาวะผู้นำใน แต่ละรูปแบบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานว่า เมื่อพนักงานรับรู้ รูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมากหรือน้อยนั้น มีความสัมพันธ์อย่างไรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร

- แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

1. ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นการแสดงถึงการกระทำที่สร้างสรรค์และให้ ความร่วมมือจึงถูกมองว่าอาจช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กรเพราะ

- ลดความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรที่หายากในงานบำรุงรักษา (Organ, 1988)
- ทำให้ใช้ทรัพยากรที่หายากนี้ในงานที่มุ่งประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์
- เสริมสร้างผลผลิตของผู้ร่วมงานหรือผู้บริหาร Podsakoff และ MacKenzie (1994)
- ใช้เป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพของกิจกรรมความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

หรือระหว่างกลุ่มทำงานและ

- สร้างความสามารถให้แก่องค์กรในการดึงดูดและรักษาคคนที่ดีที่สุดไว้โดยการ เป็นสถานที่ที่น่าทำงาน

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organization Citizenship Behavior – OCB) พบว่ามีผู้ศึกษา และให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรดังนี้

Organ (1991) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานเอง ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร โดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุน หรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

Katz และ Kahn (1978 อ้างใน Organ, 1991, หน้า 275) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการในการให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือ และความเป็นมิตร ซึ่งปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงานในที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นใน โรงงาน ในหน่วยงาน ของรัฐบาล ในคณะต่างๆ ของมหาวิทยาลัยแต่ไม่ได้เป็นที่สังเกต และถูกระบุไว้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็น สำหรับการดำเนินงานในองค์กร เนื่องจากขาดพฤติกรรมเหล่านี้ไปแล้วระบบต่างๆ ในองค์กรจะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

Greenberg และ Baron (1993) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นการกระทำของพนักงานที่สนับสนุนในการทำงานตามหน้าที่ในองค์กรดำเนินไปอย่างราบเรียบ แต่การกระทำที่เกิดขึ้นไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของข้อกำหนดในงานที่ต้องทำงานอย่างเป็นทางการ เป็นพฤติกรรมที่บุคคลให้ความช่วยเหลือคนอื่น ๆ ในองค์กรและไม่สัมพันธ์กับระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ

MacKenzie, Podsakoff และ Fetter (1993) ได้ให้ความหมายคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า หมายถึง พฤติกรรมที่นอกเหนือจากที่มีการกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ

DuBrim (1994) กล่าวว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหมายถึงการทำงานในองค์กรได้อย่างดีโดยปราศจากการได้รับรางวัลพิเศษต่างๆ เป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ตามหน้าที่ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะรวมถึงการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน และละเว้นจากการบ่นหรือข้อร้องทุกข์ต่างๆ

Griffin (1998) กล่าวถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีผลทางบวกต่อองค์กร แสดงถึงการให้ความช่วยเหลือพนักงานที่เข้ามาใหม่โดยการแนะนำงาน ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานในการทำงานเป็นทีม มาทำงานตรงต่อเวลาทุกครั้ง ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

Schnake และ Dumler (1997) ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ได้เกี่ยวข้องกับทำให้รางวัลหรือการลงโทษโดยตรง และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

George และ Jones (1999) ได้สรุปว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหมายถึงพฤติกรรมที่นอกเหนือหน้าที่ เป็นพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่ไม่ได้ถูกกำหนดไว้ แต่มีความจำเป็นเพื่อให้องค์กรคงอยู่และเกิดประสิทธิภาพ เป็นลักษณะของการช่วยเหลือกันของพนักงาน การป้องกันอคติภัย การลักขโมย การทำลายทรัพย์สินส่วนรวม การให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะ และความสามารถของบุคคล และมีความเป็นมิตรกันในกลุ่ม พฤติกรรมนี้ไม่ได้ถูกกำหนดจากองค์กรแต่เป็นสิ่งสำคัญในองค์กร

Wagner และ Rush (2000) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสมัครใจของพนักงานเอง ไม่ได้เกี่ยวข้องกับระบบของการให้รางวัล หรือประโยชน์ตอบแทนอย่างเป็นทางการขององค์กร

จากความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นเอง โดยไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และเต็มใจปฏิบัติเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

- รูปแบบพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ (1991) ได้จำแนกรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็นรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ ดังนี้

1. พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การกระทำโดยสมัครใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงาน เช่น ช่วยเหลือเพื่อร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับ วิธีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ค้าง

2. พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การกระทำที่แสดงถึงการคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกัน การเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจเกิดขึ้นตามมา เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์กรต้องอาศัย การพึ่งพาซึ่งกันและกัน การกระทำ และการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อคนอื่น จึงควรคำนึงถึงบุคคลอื่น เช่น เคารพสิทธิของบุคคลอื่นในการใช้สมบัติส่วนรวม

3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมที่มีความอดทน อดกลั้นต่อความคับข้องใจ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่างๆ ด้วยความเต็มใจ

เนื่องจากการทำงานนั้นจำเป็นต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้งที่มีสิทธิที่จะเรียกร้องสิทธิ และความเป็นธรรม หรือร้องทุกข์ได้ แต่เนื่องจากการร้องทุกข์จะเพิ่มภาระให้กับผู้บริหารและจะเกิดการโต้เถียงกันยืดเยื้อจนลดละเลยความสนใจในการปฏิบัติงาน เขาจึงอดทนด้วยความเต็มใจ

4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในองค์กร เช่นการมีส่วนร่วม และสนใจเข้าร่วมการประชุมเก็บความลับ มีความรู้สึกรู้สีก่อนการพัฒนาองค์กร และมีการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เหมาะสมต่อองค์กร

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การปฏิบัติตามระเบียบ และสนองนโยบายขององค์กร การตรงต่อเวลา การดูแลรักษา เครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปในการส่วนตัว ซึ่งคนที่มีสำนึกในหน้าที่จะปฏิบัติตาม กฎระเบียบ และนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี

John (1996, หน้า 149-150) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 4 ด้านดังนี้

1. พฤติกรรมการช่วยเหลือ (Helping Behavior) คือพฤติกรรมที่คอยให้ความช่วยเหลือคนอื่น ๆ เมื่อบุคคลนั้นเกิดปัญหาในการทำงาน
2. พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) คือรู้จักรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองไม่ใช้ทรัพยากรขององค์กรไปโดยเปล่าประโยชน์
3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Good Sport) คือ เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจกับตนเองภายในองค์กรได้ เช่น ไม่มีใครที่สามารถมีสำนักงานที่ดีและที่จอดรถเฉพาะได้
4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Courtesy and Cooperation) คือ การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องพึ่งพาอาศัยกัน

William (1988 อ้างใน Bolon, 1997) ได้แบ่งพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 2 รูปแบบคือ

1. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรที่มุ่งสู่บุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Individuals – OCBI) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะหน้าต่อบุคคล เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือปัญหาในงาน เป็นต้น
2. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรที่มุ่งสู่องค์กร (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Organization – OCBO) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยทั่วไป

จากแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกันในการอธิบายแต่ละด้านได้เห็นว่าแนวคิดของ Organ มีการแยกองค์ประกอบแต่ละด้านได้ค่อนข้างชัดเจน ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามแนวคิดของ Organ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าเป็นการแบ่งองค์ประกอบที่ชัดเจน และครอบคลุมที่ผู้วิจัยสนใจจะทำการศึกษา

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Peace และ Gregersen (1991) ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยศึกษาเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล 2 แห่ง พบว่า การสนับสนุนเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การขึ้น และยังพบว่าสภาวะการณ์ของงานในบางลักษณะ เช่น งานที่ต้องพึ่งพิงกันจะก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์การและส่งผลถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Schnake, Dumler และ Cochran (1993) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบดั้งเดิม ผู้นำแบบพิเศษ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่าผู้นำแบบ ดั้งเดิมมีส่วนสนับสนุนการอธิบาย ค่าความแปรปรวนที่เพิ่มขึ้นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้ง 5 ลักษณะ มากกว่าผู้นำแบบพิเศษ

Deluga (1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยได้ทดลองหัวหน้างาน จำนวน 29 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 63 คน ที่ทำงานในแผนกวิศวกรรม โดยสร้างแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและแบบวัดคุณลักษณะผู้นำ จากการวิเคราะห์ทดสอบพบว่า การให้เหตุผลของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Cho (1999, หน้า 3537) ได้ศึกษาถึงความสำคัญของความน่าเชื่อถือของผู้นำต่อความสัมพันธ์ในระดับการบังคับบัญชา ในแนวคิดของทฤษฎีผู้นำ โดยมีการค้นคว้าผลของพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการต่อความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยได้ทดสอบกับคนงานในฝ่ายผลิตของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในเกาหลี ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในระดับต่างๆ

2. ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทางอ้อมผ่านความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

3. บุคลิกภาพของผู้นำไม่มีผลกระทบต่อผู้นำในส่วนของความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญต่อการวัดผลกระทบของผู้นำต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่ายังไม่มีการศึกษาโดยตรง เกี่ยวกับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จึงมีงานวิจัยที่มารองรับการวิจัยครั้งนี้ น้อยมากและผลการศึกษาก็พบว่ามีทั้งความสัมพันธ์กัน และไม่สัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรดังกล่าว แต่เมื่อพิจารณาจากนิยามของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแล้ว อนุมานได้ว่า พนักงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีน่าจะมาจากอิทธิพลของผู้นำ

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในบริษัท ไคเร็กซ์ เทคโนโลยี จำกัด

กลุ่มประชากร และวิธีเข้าถึงเพื่อเก็บข้อมูล

พนักงานบริษัท ไคเร็กซ์ เทคโนโลยี จำกัด จำนวนทั้งหมด 225 คน ซึ่งยังคงปฏิบัติงานอยู่ โดยการวัดการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น โดยพนักงานบริษัทเป็นผู้ประเมินตนเอง

หลังจากทำการพัฒนาเครื่องมือตามผลการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความน่าเชื่อถือ (Validity and Reliability Test) ของเครื่องมือที่ได้แล้วนั้น ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามจำนวน 225 ฉบับ และทำการส่งแบบสอบถามให้พนักงานแต่ละคน รวมทั้งชี้แจงวิธีการกรอกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมด้วยตัวของผู้วิจัยเอง

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 225 ฉบับ และพบว่าเป็นแบบสอบถามที่ตอบได้ครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งหมดสามารถนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไปได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ชุด รายละเอียดของแบบสอบถามแต่ละชุดมีดังนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับพนักงาน จำนวน 225 ชุด ที่ให้พนักงานเป็นผู้กรอกและประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วยแบบสอบถาม 2 ส่วนคือ

- ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา

- ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจาก ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) แบ่งออกเป็นด้านๆ ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีจำนวน 45 ข้อ ได้แก่

- องค์กรประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วยข้อที่ 1, 3, 10, 12, 20, 24, 30, 32, 40, 42, 50, 52, 59, 61, 65, 66, 68

- องค์กรประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจประกอบด้วยข้อที่ 5, 14, 24, 34, 44, 54, 62, 67, 69, 72

- องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญาประกอบด้วยข้อที่ 16, 26, 36, 46, 56, 63, 70, 73, 76

- องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลประกอบด้วยข้อที่ 8, 18, 28, 38, 48, 58, 64, 71, 74

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีจำนวน 23 ข้อ ได้แก่

- องค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ประกอบด้วยข้อที่ 7, 15, 23, 31, 47, 55, 60, 75

- องค์ประกอบด้านการบริหารแบบวางเฉยประกอบด้วยข้อที่ 4, 6, 11, 13, 19, 21, 27, 29, 35, 37, 39, 43, 45, 51, 53

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 2, 9, 17, 25, 33, 41, 49, 57

รวมทั้งสิ้น 76 ข้อ โดยกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนตาม Likert Scale 5 ระดับ โดยให้พนักงานประเมินการแสดงผลพฤติกรรมดังกล่าวของผู้บริหารของตนว่า แต่ละข้อผู้บริหารได้แสดงผลพฤติกรรมในระดับใดแต่ละข้อเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวทางของ Likert Scale ซึ่งจะวัดใน 5 ระดับ

ตารางที่ 3.1 : เกณฑ์การให้คะแนนของแบบทดสอบภาวะผู้นำ

ระดับการแสดงพฤติกรรม	คะแนนข้อคำถาม
บ่อยมาก	5
บ่อย	4
บางครั้ง	3
นานๆครั้ง	2
ไม่เคย	1

การรวมคะแนน คะแนนที่ได้รับจะถูกรวมเป็นคะแนนรายด้าน จากแนวคิดของ Bass ที่ภาวะผู้นำทั้งสามแบบมีความเกี่ยวเนื่องกัน ผู้นำคนเดียวสามารถใช้ภาวะผู้นำในแต่ละด้านในสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน ฉะนั้นผู้วิจัยจึงทำการแยกออกเป็นสามด้านและคิดคะแนนของแต่ละด้านเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งเมื่อแจกแจงความถี่แล้วจะใช้คะแนนเฉลี่ยแปลผล 3 ระดับ โดยแต่ละด้านจะมีค่าคะแนนดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538)

1. ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีค่าอยู่ระหว่าง 45 – 225 ความหมายของคะแนนที่อยู่ใน

ระดับต่ำ	มีค่าระหว่าง	45.00 – 104.99
ระดับปานกลาง	มีค่าระหว่าง	105.00 – 164.99
ระดับสูง	มีค่าระหว่าง	165.00 – 225.00

2. ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 23 – 115 ความหมายของคะแนนที่อยู่ใน

ระดับต่ำ	มีค่าระหว่าง	23.00 – 53.66
ระดับปานกลาง	มีค่าระหว่าง	53.67 – 84.33
ระดับสูง	มีค่าระหว่าง	84.34 – 115.00

3. ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 8 – 40 ความหมายของคะแนนที่อยู่ใน

ระดับต่ำ	มีค่าระหว่าง	8.00 – 18.66
ระดับปานกลาง	มีค่าระหว่าง	18.67 – 29.33
ระดับสูง	มีค่าระหว่าง	29.34 – 40.00

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสำหรับพนักงานจำนวน 255 คน เป็นผู้ประเมินพนักงานเอง ว่ามีการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับใด โดยผู้วิจัยได้พัฒนามาจาก กัญญา พิรพัฒนานันท์ (2546) ประกอบด้วยพฤติกรรม 5 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือเป็นข้อคำถามเชิงบวก 4 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 1, 2, 3, 4
2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นเป็นข้อคำถามเชิงบวก 2 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 13, 16 และ ข้อคำถามเชิงลบ 2 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 14, 15
3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้นเป็นข้อคำถามเชิงบวก 2 ข้อ ประกอบด้วยข้อที่ 20, 21 และข้อคำถามเชิงลบ 3 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 17, 18, 19
4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือเป็นข้อคำถามเชิงบวก 3 ข้อ ประกอบด้วย 9, 10, 11 และข้อคำถามเชิงลบประกอบด้วยข้อ 12
5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่เป็นข้อคำถามเชิงบวก 2 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 6, 7 และข้อคำถามเชิงลบ 2 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 5, 8

รวมทั้งสิ้น 21 ข้อ โดยกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนตาม Likert Scale 5 ระดับ

ตารางที่ 3.2 : เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน	
	ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ
เสมอๆ	5	1
บ่อยครั้ง	4	2
นานๆครั้ง	3	3
น้อยครั้ง	2	4
ไม่เคยปฏิบัติ	1	5

การรวมคะแนน คะแนนที่ได้รับจะถูกรวมเป็นคะแนนรายด้าน เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งเมื่อแจกแจงความถี่แล้วจะใช้คะแนนเฉลี่ยแปลผล 3 ระดับ โดยแต่ละด้านจะมีค่าคะแนนดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538)

1. พฤติกรรมการช่วยเหลือ การคำถึงถึงผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ที่มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 4 – 20 ความหมายของคะแนนที่อยู่ใน

ระดับต่ำ	มีค่าระหว่าง	4.00 – 9.33
ระดับปานกลาง	มีค่าระหว่าง	9.34 – 14.67
ระดับสูง	มีค่าระหว่าง	14.68 – 20.00

2. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้นมีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 5 – 25 ความหมายของคะแนนที่อยู่ใน

ระดับต่ำ	มีค่าระหว่าง	5.00 – 11.66
ระดับปานกลาง	มีค่าระหว่าง	11.67 – 18.33
ระดับสูง	มีค่าระหว่าง	18.34 – 25.00

การทดสอบเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและประเด็นสำคัญต่างๆ ตลอดจนภาษาที่ใช้เพื่อหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) หลังจากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม

- ตามดุลยพินิจของอาจารย์ให้ทำการตัดบางข้อออกและแก้ปรับปรุงในบางข้อเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจได้ง่ายขึ้น

2. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากร ที่ต้องการศึกษาจำนวน 10 คน เพื่อนำมาคำนวณหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability)

- การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ (Reliability) โดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบัค
- ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำทั้งหมด 76 ข้อ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9547
- ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้งหมด 21 ข้อ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .6644

วิธีการทางสถิติ

1. ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไป

- ร้อยละ ใช้ในการรายงานผลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของประชากร ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา
- ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ใช้อธิบายระดับการรับรู้แบบภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- อันตรภาคชั้น ใช้แบ่งระดับอายุ และอายุงานออกเป็น 4 ระดับโดยกำหนดให้

อันตรภาคชั้นมีค่าคงที่ คำนวณอันตรภาคชั้นได้จากสมการ (กานดา พูนลาภทวี, 2539, หน้า 22)

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

โดยกำหนดให้จำนวนชั้น = 4

2. ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน ใช้วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

3. การทดสอบสมมติฐาน ได้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ 2 ระดับคือ

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในบริษัท ไคเร็กซ์ เทคโนโลยี จำกัด

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานประกอบด้วย เพศ อายุ อาชีพ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากร

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงานแยกตามลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ อาชีพ และระดับการศึกษา ดังแสดงในตาราง 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 : แสดงข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	113	50.2
หญิง	112	49.8
รวม	225	100
2. อายุ		
21 – 29	129	57.4
30 – 38	81	36
39 – 47	10	4.4
48 – 56	5	2.2
รวม	225	100
3. อายุงาน		
1 – 3	82	36.4
4 – 6	115	51.1
7 – 9	11	4.9
10 – 12	17	7.6
รวม	225	100
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่า ปวส.	12	5.3
ปวส. หรือ อนุปริญญา	44	19.6
ปริญญาตรี	164	72.9
สูงกว่าปริญญาตรี	5	2.2
รวม	225	100

จากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานในการศึกษาจำนวน 225 คน ได้ดังต่อไปนี้ (ภาคผนวกที่ 1)

เพศ พบว่า พนักงาน เป็นเพศชายจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 50.2 เป็นเพศหญิง จำนวน 112 คนคิดเป็นร้อยละ 49.8

อายุ พบว่าพนักงานมีอายุอยู่ระหว่าง 21 – 29 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 57.4 มีอายุระหว่าง 30 – 38 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 36 มีอายุระหว่าง 39 – 47 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 และมีอายุระหว่าง 48 – 56 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

อายุงาน พบว่าพนักงานมีอายุงานระหว่าง 1 – 3 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 มีอายุงาน 4 – 6 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 51.1 มีอายุงาน 7 – 9 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9 และมีอายุงาน 10 – 12 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6

ระดับการศึกษา พบว่าพนักงานมีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวส. จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3 ระดับการศึกษา ปวส. หรือ อนุปริญญา 44 คน คิดเป็นร้อยละ 19.6 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 72.9 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 2

ส่วนที่ 2 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ

1.1 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ผลจากการใช้แบบสอบถามวัดการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจำนวน 45 ข้อ ประเมินระดับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของพนักงานจำนวน 225 คน พบว่าระดับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยเฉลี่ยปรากฏดังข้อมูลในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 : ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคะแนนการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (N = 225)

	Mean	S.D.	ระดับ
การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	179.3600	16.61726	สูง
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	69.9600	6.48165	สูง
การสร้างแรงบันดาลใจ	41.4444	3.87503	สูง
การกระตุ้นทางปัญญา	34.8622	3.92834	สูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	33.0933	4.58600	สูง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าระดับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ตามการรับรู้ของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ เมื่อประเมินข้อคำถามจำนวน 45 ข้อ โดยมีค่าคะแนนระหว่าง 45 – 225 คะแนน พบว่า พนักงานของบริษัทให้คะแนนรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของตนโดยเฉลี่ยมีค่าเท่ากับ 179.3600 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าพนักงานมีความเห็นว่ารูปแบบผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านของผู้บริหารของตนอยู่ในระดับสูงเหมือนกันทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 69.9600, 41.4444, 34.8622, 33.0933 ตามลำดับ

1.2 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ผลจากการใช้แบบสอบถามวัดการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำนวน 23 ข้อ ประเมินระดับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของพนักงานจำนวน 225 คน พบว่าระดับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของพนักงาน โดยเฉลี่ยปรากฏดังข้อมูลในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 : ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคะแนนการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (N = 225)

	Mean	S.D.	ระดับ
การรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	69.0756	8.53400	ปานกลาง
การให้รางวัลตามสถานการณ์	31.1244	5.59117	สูง
การบริหารแบบวางเฉย	37.9511	4.51607	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตามการรับรู้ของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อประเมินด้วยข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ โดยมีค่าคะแนนระหว่าง 23 – 113 คะแนน พบว่า พนักงานให้คะแนนรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารของตนโดยเฉลี่ยมีค่าเท่ากับ 69.0756 คะแนน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคือ

ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ พบว่าพนักงานมีการรับรู้ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 31.1244 โดยมีค่าต่ำสุดเท่ากับ 8 และค่าสูงสุดเท่ากับ 40 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.59117

ด้านการบริหารแบบวางเฉย พบว่าพนักงานมีการรับรู้ด้านการบริหารแบบวางเฉย ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 37.9511 โดยมีค่าต่ำสุดเท่ากับ 15 และค่าสูงสุดเท่ากับ 75 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.51607

1.3 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ผลจากการใช้แบบสอบถามวัดการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจำนวน 8 ข้อ ประเมินระดับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของพนักงาน จำนวน 225 คน พบว่าระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของพนักงาน โดยเฉลี่ยปรากฏดังข้อมูลตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 : ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคะแนนการรับรู้รูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (N = 225)

	Mean	S.D.	ระดับ
การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	14.8978	4.30357	ต่ำ

จากตารางที่ 4.4 พบว่าระดับรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายตามการรับรู้ของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อประเมินด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ โดยมีค่าคะแนนระหว่าง 8 – 40 คะแนน พบว่า พนักงานให้คะแนนรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของผู้บริหารของตนโดยเฉลี่ยมีค่าเท่ากับ 14.8978 คะแนน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

2.1 ระดับของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลจากการใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจำนวน 21 ข้อ ให้พนักงานจำนวน 225 คน ประเมินตนเอง พบว่าระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน โดยเฉลี่ยปรากฏดังข้อมูลในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 : ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของคะแนนพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (N = 225)

	Mean	S.D.	ระดับ
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	90.9333	5.67891	สูง
พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ	17.1200	1.99302	สูง
พฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น	18.7644	1.23656	สูง
พฤติกรรมกรความอดทนอดกลั้น	19.0622	2.55225	สูง
พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ	18.5111	1.69060	สูง
พฤติกรรมกรความสำนึกในหน้าที่	17.4756	2.00459	สูง

จากตารางที่ 4.5 แสดงถึง ระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้าน พบว่า

1. พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 17.1200 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.99302
2. พฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 18.7644 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.23656
3. พฤติกรรมกรความอดทนอดกลั้น พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมกรความอดทนอดกลั้น อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 19.0622 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.55225
4. พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 18.5111 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.69060
5. พฤติกรรมกรความสำนึกในหน้าที่ พบว่า พฤติกรรมกรความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 17.4756 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.00459

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวม พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 90.9333 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.67891

ตารางที่ 4.6 : การแบ่งกลุ่มพนักงานจำแนกตาม ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
(ภาคผนวกที่ 2)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร	ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					
	สูง		ปานกลาง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การให้ความช่วยเหลือ	190	84.5	35	15.5	225	100
การคำนึงถึงผู้อื่น	224	99.6	1	0.4	225	100
ความอดทนอดกลั้น	96	42.7	129	57.3	225	100
การให้ความร่วมมือ	225	100	0	0	225	100
ความสำนึกในหน้าที่	203	90.2	22	9.8	225	100
โดยรวม	188	84.3	37	15.7	225	100

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยคะแนน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กรสูงจำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 84.3 กลุ่มพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมการเป็น
สมาชิกที่ดีขององค์กรปานกลางจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7

กลุ่มพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือสูงจำนวน 190 คน คิด
เป็นร้อยละ 84.5 กลุ่มพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือปานกลาง
จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5

กลุ่มพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นสูงจำนวน 224 คน คิดเป็น
ร้อยละ 99.6 กลุ่มพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นปานกลางจำนวน 1 คน
คิดเป็นร้อยละ 0.4

กลุ่มพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นสูงจำนวน 96 คน คิดเป็น
ร้อยละ 42.7 กลุ่มพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นปานกลาง จำนวน 129
คน คิดเป็นร้อยละ 57.3

กลุ่มพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมการให้ความร่วมมือสูงจำนวนทั้งหมด 225 คน
กลุ่มพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่สูงจำนวน 203 คน คิด
เป็นร้อยละ 90.2 กลุ่มพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ปานกลาง จำนวน
22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8

2.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจำแนกตามลักษณะบุคคล
ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินมาจำแนกระดับคะแนนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กรจำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และระดับการศึกษาของพนักงานดังข้อมูลใน
ตารางที่ 4.7



ตารางที่ 4.7 : ระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ระดับพฤติกรรม											
		ให้ความช่วยเหลือ		การคำนึงถึงผู้อื่น		อดทนอดกลั้น		ให้ความร่วมมือ		สำนึกในหน้าที่		โดยรวม	
		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
เพศ													
ชาย	113	16.9292	2.21487	18.8761	1.12704	20.1239	2.94331	18.4956	1.84257	17.7434	2.19894	92.1681	7.10621
หญิง	112	17.3125	1.72961	18.6518	1.33362	17.9911	1.44880	18.5268	1.53023	17.2054	1.75601	89.6875	3.31807
อายุ													
21-29	129	16.8837	2.22776	18.9457	1.18134	19.1008	2.40717	18.4729	1.72788	17.7829	1.90378	91.1860	5.25709
30-38	81	17.4198	1.61140	18.5062	1.23616	19.2716	2.87234	18.7407	1.64148	17.2222	2.07966	91.1605	6.50857
39-47	10	17.5000	1.08012	18.9000	1.28668	17.6000	1.26491	17.4000	1.07497	15.5000	1.58114	86.9000	2.02485
48-56	5	17.6000	2.19089	18.0000	1.87083	17.6000	1.34164	18.0000	1.87083	17.6000	1.67332	88.8000	3.96232
อายุงาน													
1-3	82	17.0000	1.85924	18.6951	1.26383	19.6585	2.56866	18.4024	1.80438	17.4878	2.16734	91.2439	6.35680
4-6	115	17.1913	2.25130	19.0348	1.16927	18.6348	2.56265	18.8957	1.47121	17.7565	1.62541	91.5130	5.22035
7-9	11	17.9091	0.94388	17.2727	1.00905	18.9091	2.91392	18.3636	1.62928	18.9091	1.04447	91.3636	4.43334
10-12	17	16.7059	0.84887	18.2353	0.75245	19.1765	1.59041	16.5294	1.06757	14.5882	1.46026	85.2353	1.71499
ระดับการศึกษา													
ต่ำกว่า ปวส.	12	18.0000	0.85280	16.9167	1.31137	17.7500	3.07852	17.4167	0.99620	19.0833	0.66856	89.1667	5.20198
ปวส. หรือ อนุปริญญา	44	16.7955	2.32858	18.6591	1.01025	19.6364	3.48479	19.2045	1.50317	18.2599	2.24727	92.5909	7.85129
ปริญญาตรี	164	17.1280	1.94133	18.9512	1.15011	19.0488	2.18698	18.4207	1.71598	17.1341	1.89777	90.6829	4.96708
สูงกว่าปริญญาตรี	5	17.6000	2.19089	18.0000	1.87083	17.6000	1.34164	18.0000	1.87083	17.6000	1.67332	88.8000	3.96232

แสดงการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

จากข้อมูลในตารางที่ 4.7 จำแนกระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามความแตกต่างของตัวแปรต่างๆดังนี้

1. ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจำแนกตามเพศ

พบว่า พนักงานชายมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 92.1681 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 7.10621 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำถึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น

พนักงานหญิงมีระดับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 89.6875 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.31807 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำถึงถึงผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูง และ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้นอยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจำแนกตามอายุ

พบว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 21 – 29 ปี มีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 91.1860 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.25709 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำถึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น

พนักงานที่มีอายุระหว่าง 30 – 38 ปี มีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 91.1605 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.50857 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำถึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น

พนักงานที่มีอายุระหว่าง 39 – 47 ปี มีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 86.9 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.02485 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรม การให้ความช่วยเหลือ การคำถึงถึงผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นอยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานที่มีอายุระหว่าง 48 – 56 ปี มีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 88.8 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.96232 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรม การให้ความช่วยเหลือ คำถึงถึงผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูง และ ความอดทนอดกลั้นอยู่ในระดับปานกลาง

3. ระดับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจำแนกตามอายุงาน

พบว่า พนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 1 – 3 ปี มีระดับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 91.2439 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.3568 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรมกรการให้ความช่วยเหลือ การคำถึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น

พนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 4 – 6 ปี มีระดับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 91.513 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.22035 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรมกรการให้ความช่วยเหลือ การคำถึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น

พนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 7 – 9 ปี มีระดับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 91.3636 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.43334 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรมกรการให้ความช่วยเหลือ การคำถึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น

พนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 10 – 12 ปี มีระดับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 85.2353 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.71499 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรมกรการให้ความช่วยเหลือ การคำถึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ อยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมกรการความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง

4. ระดับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจำแนกตามระดับการศึกษา

พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาค่าต่ำกว่า ปวส. มีระดับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 89.1667 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.20198 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรมกรการคำถึงถึงผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมกรการให้ความช่วยเหลือ ความอดทนอดกลั้นอยู่ในระดับปานกลาง

พนักงานที่มีการศึกษาระดับ ปวส. หรือ อนุปริญญา มีระดับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 92.5909 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 7.85129 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรมกรการให้ความช่วยเหลือ การคำถึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น

พนักงานที่มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี มีระดับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 90.6829 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.96708 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรมกรการให้ความช่วยเหลือ การคำถึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น

พนักงานที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 88.8 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.96232 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรมการค้าถึงถึงผู้อื่น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ความอดทนอดกลั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 3

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานหลัก การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

- สมมติฐานย่อยที่ 1 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผู้วิจัยได้นำค่าตัวแปรการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในองค์การมาหาค่าความสัมพันธ์ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 : ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (N = 225)

การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ	พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					
	ให้ความช่วยเหลือ	การค้าถึงถึงผู้อื่น	อดทนอดกลั้น	ให้ความร่วมมือ	สำนึกในหน้าที่	โดยรวม
	r	r	r	r	r	r
แบบเปลี่ยนแปลง	.325**	-.071	.408**	.582**	.733**	.714**
การมีอิทธิพล	.160*	-.028	.426**	.451**	.781**	.651**
การสร้างแรงบันดาลใจ	.333**	-.270**	.118	.519**	.688**	.509**
การกระตุ้นทางปัญญา	.340**	-.006	.304**	.552**	.602**	.631**
การค้าถึงถึงปัจเจกบุคคล	.379**	.013	.518**	.560**	.455**	.696**

** $p \leq .01$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* $p \leq .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 จะเห็นว่าระดับ การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในเชิงบวก อยู่ใน ระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ 0.714 แสดงว่าเมื่อพนักงานรับรู้รูปแบบ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่ามีสูงก็จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร มากขึ้น เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงพบว่า ระดับรูปแบบภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร โดยรวมในระดับสูง เช่นเดียวกับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในภาพรวม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เท่ากับ 0.651, 0.509, 0.631, 0.696 ตามลำดับ ทั้งหมดเป็นความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งสิ้น

- สมมติฐานย่อยที่ 2 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผู้วิจัยได้นำค่าตัวแปรการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรมาหาค่าความสัมพันธ์ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 : ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การรับรู้รูปแบบภาวะ ผู้นำ	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					
	ให้ความ ช่วยเหลือ	การคำนึง ถึงผู้อื่น	อดทน อดกลั้น	ให้ความ ร่วมมือ	สำนึกใน หน้าที่	โดยรวม
	r	r	r	r	r	r
แบบแลกเปลี่ยน	.028*	-.179**	.367**	.241**	.747**	.471**
การให้รางวัลตาม สถานการณ์	.258*	-.004	.391**	.216**	.812**	.617**
การบริหารแบบวาง เฉย	-.266**	-.334**	.210**	.187**	.406**	.127

** $p \leq .01$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* $p \leq .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 จะเห็นว่าระดับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของพนักงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ 0.471 แสดงว่าเมื่อพนักงานรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่ามีสูงก็จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากขึ้น เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพบว่า ระดับรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมในระดับสูง ในภาพรวมโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ เท่ากับ 0.617 เป็นความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับการบริหารแบบวางเฉยไม่มีความสัมพันธ์กันทางสถิติ

- สมมติฐานย่อยที่ 3 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผู้วิจัยได้นำค่าตัวแปรการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมาหาค่าความสัมพันธ์ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 : ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การรับรู้รูปแบบภาวะ ผู้นำ	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					
	ให้ความ ช่วยเหลือ	การคำนึง ถึงผู้อื่น	อดทน อดกลั้น	ให้ความ ร่วมมือ	สำนึกใน หน้าที่	โดยรวม
แบบปล่อยตามสบาย	r -0.322**	r -0.136**	r -0.255**	r -0.155*	r .113	r -0.264**

** $p \leq .01$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* $p \leq .05$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 จะเห็นว่าระดับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในเชิงลบอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันเท่ากับ -0.264 แสดงว่าเมื่อพนักงานรับรู้รูปแบบ

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายว่ามีต่ำก็จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กรมากขึ้น เป็นความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



บทที่ 5
สรุปและอภิปรายผล

สรุปผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบริษัท ไคเร็คท์ เทคโนโลยี จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานใน บริษัท และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร ประชากรที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้แก่พนักงานทั้งหมดของบริษัท ไคเร็คท์ เทคโนโลยี จำกัด จำนวน 225 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามประกอบด้วยแบบสอบถาม 2 ชุด ได้แก่

- ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับพนักงาน ประกอบด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคล และ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ
- ชุดที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สำหรับ พนักงานประเมินตนเอง ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม สำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science for Windows) สถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าการหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ .01 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ประชากรในการวิจัยเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 50.2 พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 21 – 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.4 พนักงานเหล่านี้ร้อยละ 72.9 จบการศึกษา ระดับปริญญาตรี และทำงานในบริษัทมานานพอสมควรมีอายุงานระหว่าง 4 – 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.1

ในด้านตัวแปรสำคัญผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับสูง รูปแบบภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อย ตามสบายตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนราย ด้านพบว่า พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอด กลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น

สรุปการทดสอบสมมติฐาน

1. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรพบว่า

การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือ และ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่ามีจำนวนพนักงานเป็นชายและหญิงเกือบเท่ากัน เพศชายจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 50.2 เพศหญิงจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 49.8 เป็นเพราะงานในสำนักงานต้องใช้ความละเอียดจึงต้องใช้พนักงานเพศหญิง แต่ในส่วนของฝ่ายขายและวิศวกร ใช้พนักงานเพศชายเป็นส่วนใหญ่

เนื่องจากบริษัทต้องการความคล่องตัวสูง พนักงานเกินครึ่งในบริษัทจึงมีอายุ 21 – 29 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 57.4

ด้วยความเป็นกันเองระหว่างนายจ้าง และ ลูกจ้าง พนักงานเกินครึ่งจึงมีระยะเวลาปฏิบัติงาน 4 – 6 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 51.1 และ เนื่องจากจากลักษณะงานในบริษัทเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 72.9

ในส่วนข้อมูลตัวแปรหลัก ที่ใช้ในการศึกษาซึ่งได้แก่ ตัวแปรการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผลจากการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ

1.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยรวมของผู้บริหารของบริษัท ตามการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละด้านคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น หมายถึงว่าพนักงาน มองว่า ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง คำนึงถึงความต้องการของพนักงาน และปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือ เชื่อใจได้ ในระดับสูง ในส่วนที่เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานพบว่า พนักงานมองว่าผู้บริหาร โน้มน้ำหนักใจให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจและมีความเชื่อมั่นว่าจะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายในระดับสูง ในด้านการกระตุ้นทางปัญญาพบว่า พนักงานมองว่าผู้บริหารมีการกระตุ้นในพนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาเนื่องจากการทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ อยู่ในระดับสูง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลพบว่าพนักงานมองว่าผู้บริหารให้ความดูแลเอาใจใส่พนักงานแต่ละคน เสริมสร้างบรรยากาศที่เกื้อกูลต่อการทำงาน โดยเข้าใจถึงความแตกต่างของพนักงาน อยู่ในระดับสูง เช่น ผู้บริหารในบริษัทมีการตัดสินใจที่ดี รอบคอบ และ ไม่ใช้อารมณ์ ในการตัดสินใจนั้นผู้บริหารรับฟังความเห็นผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจซึ่งทำให้พนักงานมั่นใจในการตัดสินใจของเขา และสร้างความภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน รวมถึงการมีระดับการศึกษาสูงและทำงานอย่างมีหลักการของผู้บริหารทำให้พนักงานมีแนวคิดใหม่ๆในการทำงาน

Bass (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองหรือเห็นแก่ตัว ไปสู่องค์การและสู่สังคม ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสังขธรรมแห่ง (Self-Actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์การและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มนที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะมีชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ Transformational Leadership สรุปได้ว่า ระดับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้สูง เห็นได้ในการจัดการและการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จึงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

1.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตามการรับรู้ของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านคือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์อยู่ใน

ระดับสูง และ การบริหารแบบวางเฉยอยู่ในระดับปานกลาง นั่นก็หมายถึงว่า พนักงานมองว่า ผู้บริหารของบริษัทมีการชี้แจงให้พนักงานรู้เป้าหมายในการทำงานว่า จะต้องทำอะไรและจะได้รับผลตอบแทนอย่างไรเมื่อพนักงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว อยู่ในระดับสูง ด้านการบริหารแบบวางเฉยพนักงานมองว่าผู้บริหาร ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานแต่คอยดูผลลัพธ์ที่ออก และจะเข้าไปเกี่ยวข้องต่อเมื่องานไม่ได้มาตรฐาน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจาก

1) ผู้บริหาร จัดทำข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานที่ไม่ได้ทำให้พนักงาน เสียเปรียบ และปฏิบัติได้จริงตามที่จัดทำ รวมถึง รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่บริษัทจัดให้แก่พนักงาน อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ

2) หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารจะต้องคอยติดตามงานเพื่อให้ได้ผล ตามเป้าหมาย จึงต้องคอยตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และจะเข้าไป แก้ไขการปฏิบัติงานทันทีที่พนักงานทำงานผิดพลาดเพื่อให้เป็น ไปตามวิธีที่กำหนด ซึ่งหากหัวหน้า งานวางเฉย ก็จะทำให้ไม่ได้ผลผลิตตามเป้าหมายและจะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของผู้บริหารเอง เช่น วิธีที่เดินลงพื้นที่ตรวจงานของผู้บริหารในบริษัท

Transactional Leadership เป็นภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้ตามปานกลางใน องค์กรนี้ เพราะผู้บริหารมีความสามารถพิเศษ (Charisma) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอยู่ในองค์กร ทั่วๆ ไป แต่ในองค์กรนี้ผู้บริหารเป็นผู้บริหารมาตั้งแต่ต้น ทำให้การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่ ได้รับจากการสนับสนุนให้ขึ้นมาเป็นผู้นำไม่สามารถพบได้

จากการวิจัยโดย Bass และ Avolio (1990, หน้า 19-20) พบว่า องค์กรประกอบที่สำคัญ ของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ทำให้มีอิทธิพลต่อผู้ตามได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการ บริหารแบบวางเฉยซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) มีระดับการรับรู้สูงนี้ เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน นั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่ เหมาะสม เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตาม ข้อตกลงหรือได้ใช้ความพยายามสมควร ผู้นำจะพยายาม ส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะได้สามารถทำงานได้ตามข้อตกลง ผู้นำจะ ศึกษาความต้องการของผู้ตาม แล้วประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับ ผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น ในการให้แรงเสริม (Reinforcement) แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อาจชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ให้การ สรรเสริญ ยกย่อง ให้การยอมรับต่อหน้าบุคคลอื่น นอกจากนั้นผู้นำอาจอธิบายรายละเอียดของ การกิจที่จะต้องปฏิบัติเพื่อลดความคลุมเครือ และความขัดแย้งในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา

ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน ติดตามงาน ทบทวนการทำงานและ สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จ การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นมักจะเป็นการจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการพื้นฐาน และเป็นแรงจูงใจ ภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น หากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอหรือขาดทรัพยากร ที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) ซึ่งมีการรับรู้ในระดับปานกลาง เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทาง ลบ คือตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ สรุปว่าเป็นการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้ทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนนี้อาจเป็นได้ทั้งเชิงรับ (Passive) และเชิงรุก (Active) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ เป็นการบริหาร โดยการวางเฉย (Management-by-Exception) จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และ พยายามรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) ตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไร ผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหาร โดยการวางเฉยจะเข้าไปแก้ไข ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการ แลกเปลี่ยนชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ เช่น ให้รางวัลหรือผลตอบแทนเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำตามข้อตกลง ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน ได้สำเร็จตามที่คาดไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจึงประกอบไปด้วยการแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบว่าความต้องการ ของผู้ตามในขณะนี้คืออะไร และช่วยให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำงานอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ ตามกับสิ่งที่ผู้นำหวังว่าจะทำให้สำเร็จหรือกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา แนวคิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกคล้ายกับทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์

1.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยรวมของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของ พนักงาน อยู่ในระดับต่ำ นั้นหมายถึงว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการ ตัดสินใจ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมายอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้เพราะว่า ลักษณะงานที่ผู้บริหาร รับผิดชอบนั้นมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละวันอยู่แล้ว ซึ่งถ้าหากผู้บริหารขาดความ รับผิดชอบหรือไม่มีความชัดเจนในเป้าหมายก็จะส่งผลกระทบต่อยอดขายและผลการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารเอง จึงทำให้พนักงานรับรู้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ

Bass และ Avolio (1993) กล่าวถึงผลที่ได้จากการมีผู้นำแบบนี้ก็คือ การปฏิบัติงานใน องค์กรจะล้มเหลว หากที่จะประสบความสำเร็จได้ เพราะ ผู้ตามขาดกำลังใจและหลักยึดในการ

ปฏิบัติงาน การทำงานไม่เป็นระบบ ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีผลงานที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้

2. ตัวแปรพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พบว่าพนักงานมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมกรความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ และ พฤติกรรมกรความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น นั้นหมายถึง พนักงานมีการให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงานและให้ความร่วมมือกับองค์กร มีความเอาใจใส่ เพื่อนร่วมงานเคารพในสิทธิของบุคคลอื่น สามารถอดทนต่อความไม่สะดวกหรือความกดดันต่างๆ ประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบ อยู่ในระดับสูง ที่ผลออกมาเช่นนี้น่าจะมาจากสาเหตุคือ

2.1 บริษัทจะมีการจัดกลุ่มการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม ดังนั้นถ้าพนักงานมีปัญหาในการทำงานก็มักจะได้รับความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และมีการส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและร่วมมือในการทำงาน โดยจัดกิจกรรมต่างๆ ข้อเสนอแนะ ระบบคุณภาพและความปลอดภัย ทำให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบและดำเนินกิจกรรม จึงทำให้พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือและการให้ความร่วมมืออยู่ในระดับสูง

2.2 ด้วยความเป็นกันเองของระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ส่งผลทำให้เกิดความเป็นกันเองระหว่างพนักงานด้วยกันเองทำให้เกิดการเกิดความรู้สึกเหมือน พี่-น้อง เครือญาติ ก่อให้เกิดการตระหนักถึงการกระทำของตนเองที่จะกระทบต่อผู้อื่น มีความเกรงอกเกรงใจซึ่งกันและกัน

ลักษณะของงานที่ต้องออกบริการลูกค้านอกสถานที่ และรับรองลูกค้าต่างชาติที่จะเข้ามาติดต่อในบริษัท รวมทั้งเทคโนโลยีใหม่ๆของผลิตภัณฑ์ที่จะต้องศึกษา ทำให้พนักงานได้พบกับสิ่งแปลกใหม่อยู่ตลอดเวลาซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานต้องปรับปรุงตนเองตลอดเวลา และพร้อมรับสถานการณ์ต่างๆอยู่เสมอ จึงทำให้พนักงานมีพฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น และความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับสูง

โลกในปัจจุบันกำลังเฝ้ามองไปข้างหน้าเพื่อหาหนทางที่จะช่วยให้องค์กรเกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ที่จะรักษาระดับความพึงพอใจในงานให้อยู่ในระดับสูง และมีการทะนุบำรุงดูแลบุคลากรในองค์กรอย่างยอดเยี่ยมและมีประสิทธิผล ทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะสำเร็จได้หากสามารถพัฒนาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ให้เกิดแก่บุคลากรในองค์กรได้ ซึ่งในองค์กรนี้ปรากฏว่ามีการรับรู้ OCB ในระดับสูง โดยพฤติกรรมกรเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์กรนี้จะช่วยสร้างทุนทางสังคม (Social Capital) และมีส่วนช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ และยังสามารถพัฒนาศักยภาพขององค์กรในองค์กรได้อีกด้วย ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดขึ้นเองจากตัวของบุคลากรนั้น เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือ จากที่องค์กรได้ กำหนดไว้ โดยพฤติกรรมนี้บุคลากรจะเต็มใจปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนและ มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี (Organ, 1987) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schnake และ Dumler (1997) ที่ให้ความหมาย ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการ ตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ได้เกี่ยวข้องกับรางวัลหรือการลงโทษโดยตรงจากองค์กรแต่อย่างใดและถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร

3. ผลการทดสอบสมมติฐานเป็นดังนี้

สมมติฐาน การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในองค์กรแยกเป็นสมมติฐานย่อยดังนี้

- สมมติฐานย่อยที่ 1 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.714$) โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นผู้ที่มียุทธวิธีต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) โดยการที่ผู้นำมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จากการมีคุณธรรมโดยการปฏิบัติที่เอื้ออาทร การสร้างแรงบันดาลใจจากภายในของบุคคลรอบข้างให้ร่วมมือทำงาน กระตุ้นให้เกิดการคิดการใช้สติปัญญาและการมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมทั้งการให้เกียรติโดยการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ย่อมเป็นตัวอย่างที่ดีให้ลูกน้องและบุคคลรอบข้างเกิด พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Koh, Steers และ Terborg (1995) ที่ศึกษาถึงอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในทัศนคติของอาจารย์ ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

ความพึงพอใจของครูต่อผู้นำ และผลการเรียนของเด็กในสิงคโปร์ซึ่งพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างมากต่อการทำนายพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ได้พบว่าลักษณะผู้นำแบบนี้มีผลทางอ้อมต่อการเรียนของเด็กด้วย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Deluga (1995) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพบว่าทำให้เหตุผลของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมทั้งงานวิจัยของ Kent (1999) ที่ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยตั้งสมมติฐานว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และคุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกในระดับของผู้จัดการในระดับกลางมีผลกระทบที่พิเศษต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ พบว่ามีผลทางบวกอย่างชัดเจน สำหรับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้นำระดับบริหารมีผลต่อสาเหตุหลักเท่านั้น

- สมมติฐานย่อยที่ 2 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.471$) โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้เป็นผู้นำแบบที่ใช้ความเข้าใจผู้ตามในสิ่งที่เขาต้องการเพื่อตอบสนองแทนกับการทำงานของลูกน้อง ไม่ว่าจะเป็นการให้รางวัลตามสถานการณ์ อันเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานในบริษัททราบได้อย่างชัดเจนว่าสิ่งที่ผู้นำต้องการคืออะไรและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นการจูงใจภายนอกทำให้พนักงานสามารถแสดง พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ความสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จอันจะได้มาซึ่งรางวัลที่หัวหน้าจะตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของการให้คำชมเชย หรือการปรับประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cho (1999) ที่ได้ศึกษาถึงความสำคัญของความน่าเชื่อถือของผู้นำต่อความสัมพันธ์ในระดับการบังคับบัญชาในแนวคิดของทฤษฎีผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในระดับต่างๆ และความไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญต่อการวัดผลกระทบของผู้นำต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

- สมมติฐานย่อยที่ 3 การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -0.264$) โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย กล่าวคือ ขาดความสนใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย และไม่มีส่วนร่วมกับลูกน้องเมื่อต้องการ ทำให้พนักงานเบื่อง่าย จึงส่งผลให้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ กอบกุลธนะชัย (2546) ที่ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างชาวออร์แกนิก ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r = -.065$)

การนำผลการศึกษาไปใช้

1. จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าระดับของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และ รูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ และจากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกนั้น ผู้บริหารบริษัท ควรจะรักษาระดับความสัมพันธ์นั้นไว้ ส่วนผลจากการวิจัยบางอย่างที่ต้องปรับปรุงผู้บริหารควรหาข้อตกลงร่วมกัน เพราะองค์กร SME มักเป็นองค์กรที่กำลังเติบโตที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งลักษณะงาน ที่มักจะเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และบ่อย ดังนั้น การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างจะทำให้บริษัทเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

2. จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า มีพนักงานจำนวน 57 คน หรือ 24.9 % ของพนักงานทั้งหมด มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ฉะนั้นบริษัทควรทำการส่งเสริมการศึกษาให้กับพนักงานเหล่านี้

นอกจากนั้นยังพบว่าเพศหญิงมีระดับ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งบริษัทประสบอยู่บ่อยๆ โดยเฉพาะเมื่อบริษัทได้รับการว่าจ้างให้ทำการติดตั้งกล้องวงจรปิดนอกสถานที่ พนักงานหญิงที่ได้รับมอบหมายให้ทำการติดต่อประสานงานระหว่างสถานที่ที่ทำการติดตั้งและบริษัท แสดงความไม่พอใจ และบ่นเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบริษัทควรเปลี่ยนเป็นพนักงานชายสำหรับการทำงานนอกบริษัท

พนักงานที่มีอายุมาก ระดับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นปานกลาง และพนักงานที่ทำงานมานาน มีระดับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานเหล่านี้มักเป็นที่เกรงอกเกรงใจแก่พนักงานทั้งหลาย ฉะนั้นบริษัทควรให้การอบรมและปฏิบัติต่อพนักงานเหล่านั้น เช่นเดียวกับพนักงานทั่วไป

3. การดำรงชีวิตให้เกิดการอยู่รอด ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และ ซับซ้อน มิได้มีเพียงผลตอบแทนจากค่าจ้าง/เงินเดือน เพียงอย่างเดียวที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ สิ่งสำคัญคือการเอาใจใส่ดูแลของผู้บริหาร และการสร้างความมั่นคงในการทำงาน และความคุ้นเคยกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานกับการทำงานใน SME แบบครอบครัวและระบบการบริหารงานแบบอุปถัมภ์และมีการดูแลกันเสมือนญาติมิตร

ข้อเสนอแนะ

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเท่านั้น ซึ่งจากการทบทวนเอกสาร แนวคิด และ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่ายังมีตัวแปรอีกหลายตัวที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ผลการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ฯลฯ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมีการศึกษาในตัวแปรดังกล่าวหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อให้ได้ขอบเขตความรู้ที่กว้างขึ้น
2. ควรมีการศึกษาถึงแนวคิดในเรื่องการรับรู้ภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแนวคิดอื่นๆ ที่นอกเหนือจากที่ผู้วิจัยศึกษา
3. วิธีการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการให้พนักงานประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยตัวของพนักงานเอง ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรให้ผู้บริหารได้ประเมิน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานด้วย เพื่อความสมบูรณ์ในการวิจัย

บรรณานุกรม

หนังสือ

กรองแก้ว อยู่สุข. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กานดา พูนลาภทวี. (2539). *สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ฟิลิปปส์เซ็นเตอร์.

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

สุพิน เกษาคุปต์. (2536). *พฤติกรรมองค์การ: ความรู้เบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: เลิฟ

แอนด์ ลิฟ เพรส.

วารสาร

วิเชียร เกตุสิงห์. (2538). ค่าเฉลี่ยกับการแปลความหมาย: เรื่องง่ายๆที่บางครั้งก็พลาดได้. *ข่าวสาร*

การวิจัยการศึกษา, 18(3), 8-11.

วิทยานิพนธ์

กนกวรรณ กอบกุลชนชัย. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างเซวออาร์มณ์ ภาวะผู้นำ กับผลการ*

ปฏิบัติงาน ของหัวหน้างานใน โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์

ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กันยา พิรพัฒนานันท์. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำความผูกพันต่อ*

องค์การ กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษา บริษัท เอกชนแห่งหนึ่ง.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จรัสศรี ไกรนที. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับ*

การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์ และ โรงพยาบาล

ทั่วไป เขตภาคใต้สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชา

การบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับ*

ประสิทธิภาพของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์

ดุสิตบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ดำเนินชีวิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการวิจัย พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.*

Books

- Baron, Robert A. & Greenberg, Jerald. (1990). *Behavior in Organization Understanding and Managing the Human Side of Work* (3rd ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. (3rd ed.). London: Collier Macmillan Publishers.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto. California: Consulting Psychologist Press.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance* (2nd ed.). USA: Allyn and Bacon.
- DuBrin, A. J. (1994). *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- George, J. M. & Jones, G.R.. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (2nd ed.). Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (1993). *Behavior in Organization* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Griffin, R. W. (1998). *Organizational Behavior: Managing people and Organizations* (5th ed.). New York: Houghton Mifflin.
- John, G. (1996). *Organizational Behavior: Understanding and Managing life at Work*. (4th ed.). USA: Harper Collin Publishers Inc.
- Organ, D. W. (1987). *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*. Massachusetts: Lexinton.
- Organ, D. W. (1991). *Organizational Behavior* (4th ed.). USA: Richard D. Irwen, Inc.
- #### Journal
- Bass, B.M, Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 114-122.

- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration, 42*, 221-242.
- Cho, Gyeong-Soon. (1999). Antecedents and consequences of leadership trust: Application of follower-centered approach to leadership. *Dissertation Abstracts International, 26*, 1652-1669.
- Deluga, R. J. (1995). The Relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 25*, 1652-1669
- Kent, Robert Aubrey William. (1999). Cascading transformational leadership and the impact of multiple leadership influences on employee attitudes and behavior. *Dissertation Abstracts International, 3134*.
- Koh, W.L., Steers, R.M., Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 319-333.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluation of salesperson performance. *Journal of Marketing, 70-86*.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction – performance hypothesis. *Journal of Management, 14*, 547-558.
- Peace, J. & Gregersen, H. B. (1991). Task independence and extrarole behavior, a test of the mediating effect of responsibility. *Journal of Applied Psychology, 76*, 838-844.
- Podsakoff, Philip M., and MacKenzie, Scott B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology, 79*, 702-713.
- Schnake, M. & Durmler, M. P. (1997). Organizational citizenship behavior: the impact of rewards and rewards practice. *Journal of Managerial Issues, 9*, 216-229.
- Schnake, M., Durmler, M. P., Cochran, D. S. (1993). The relationship between “traditional” leadership, “super” leadership, and organizational citizenship behavior, group & organizational management. *Sage Publication, 18*, 352-365.

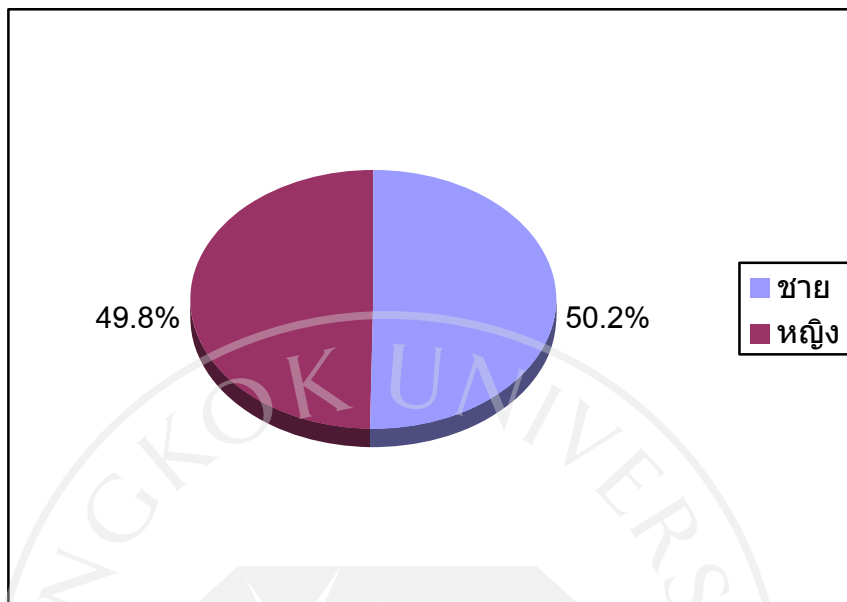
Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). The organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

Wagner, S. L. & Rush, M. C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.

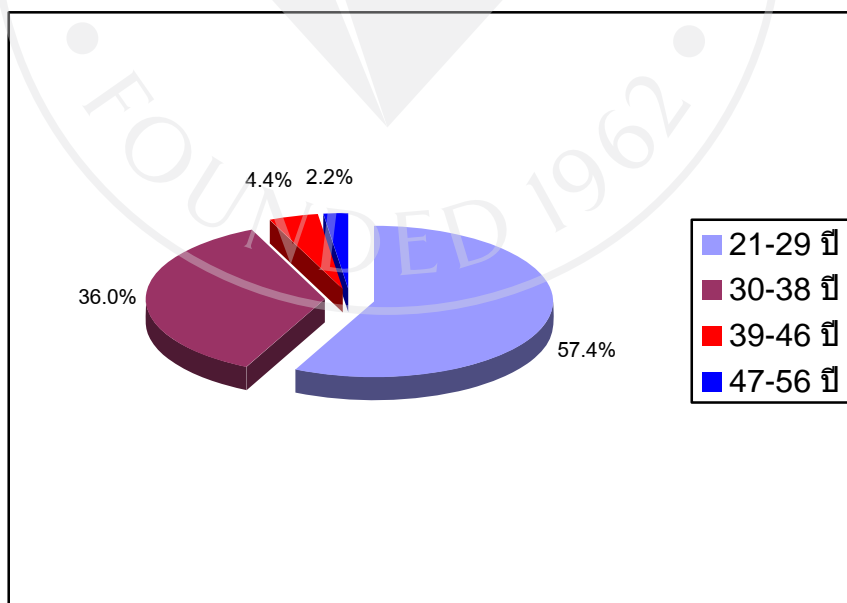




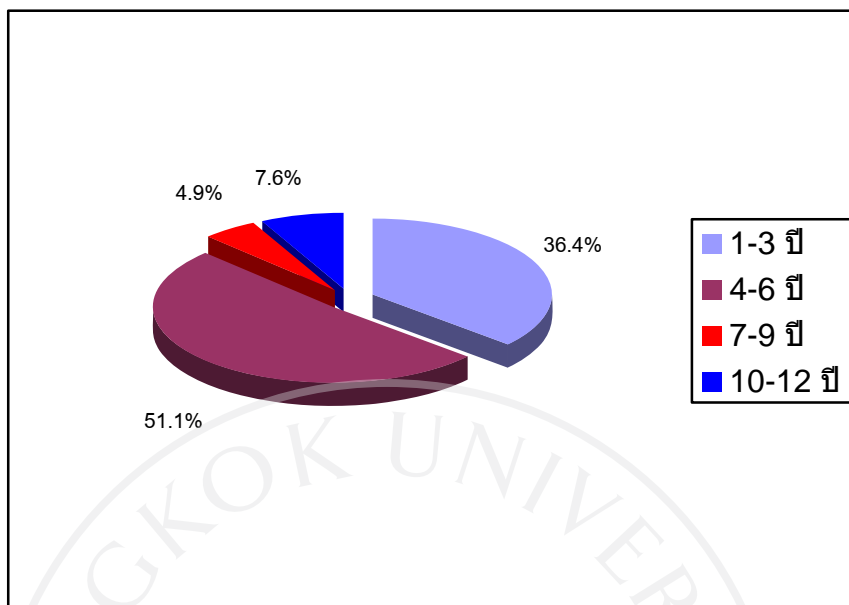
ภาคผนวกที่ 1 แผนภูมิการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน



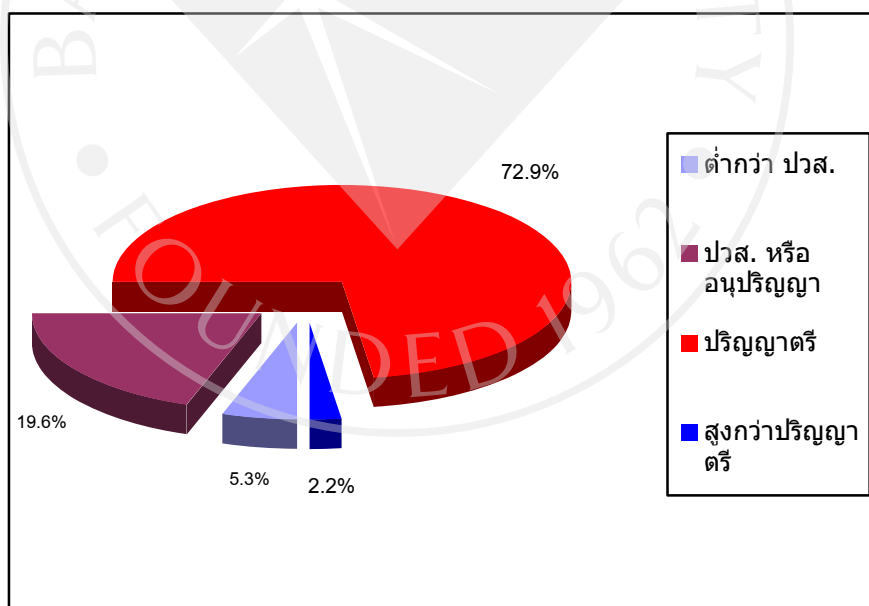
1. แสดงการวิเคราะห์เพศ



2. แสดงการวิเคราะห์อายุ

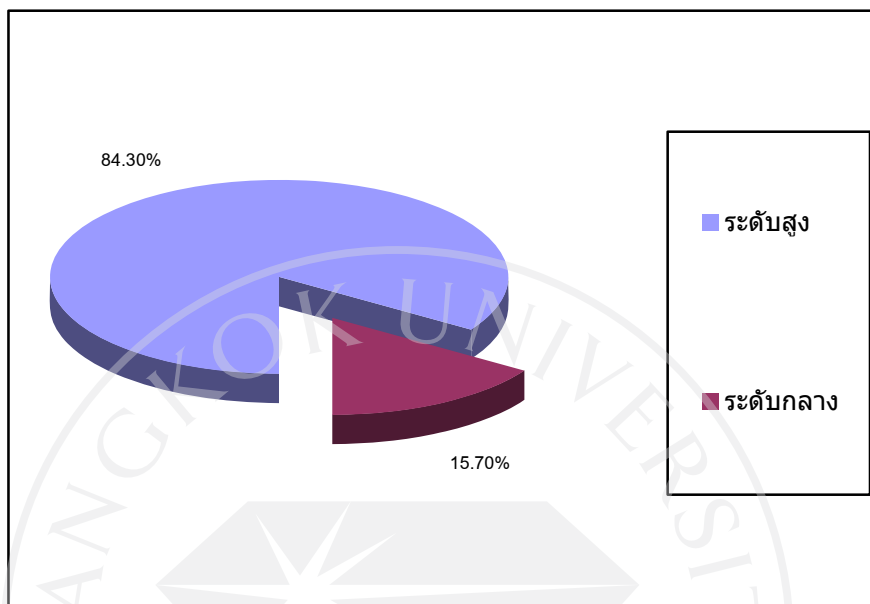


3. แสดงการวิเคราะห์อายุงาน

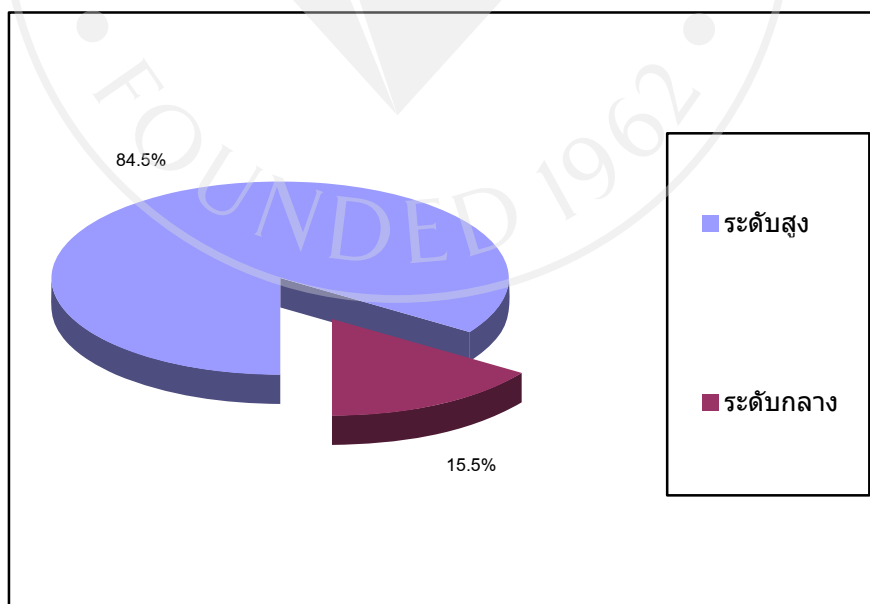


4. แสดงการวิเคราะห์ระดับการศึกษา

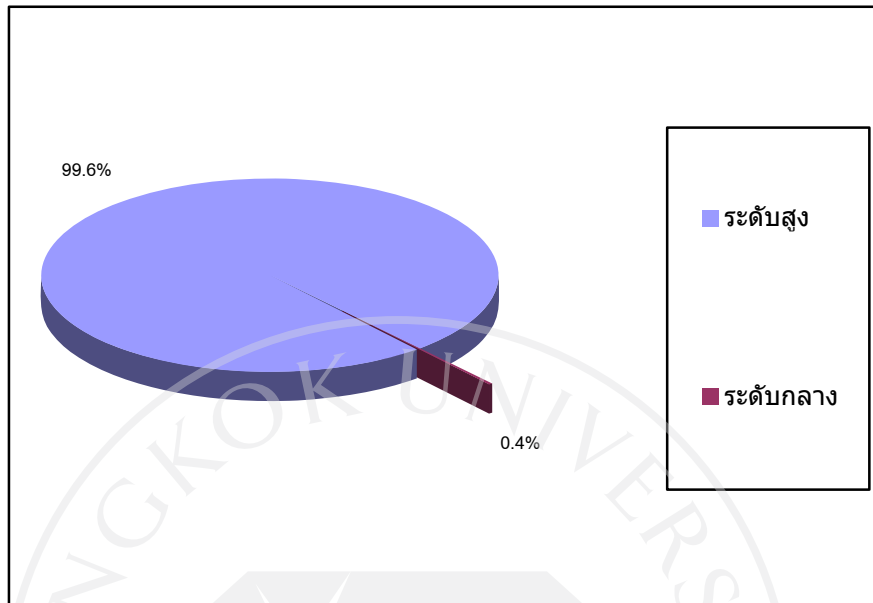
ภาคผนวกที่ 2 แผนภูมิระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมและราย
ด้าน



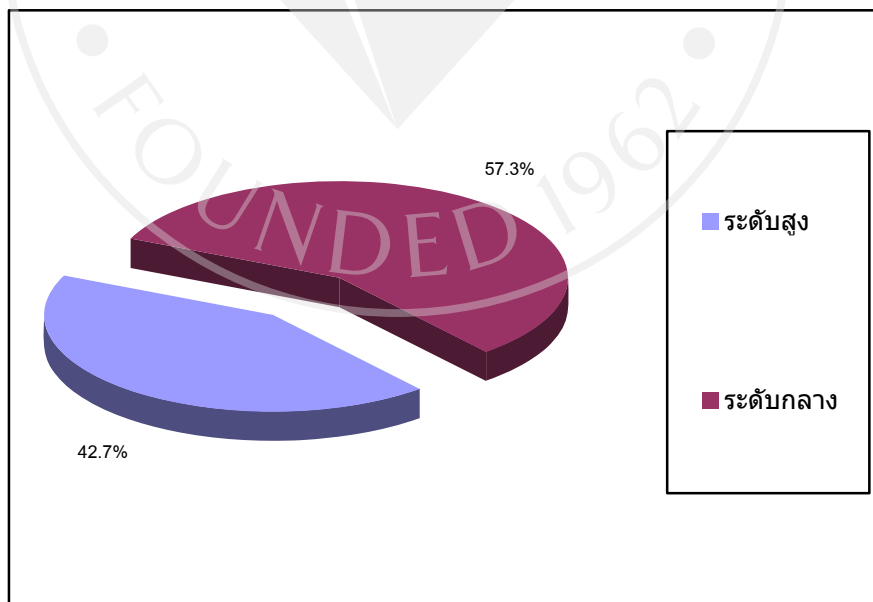
1. ระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวม



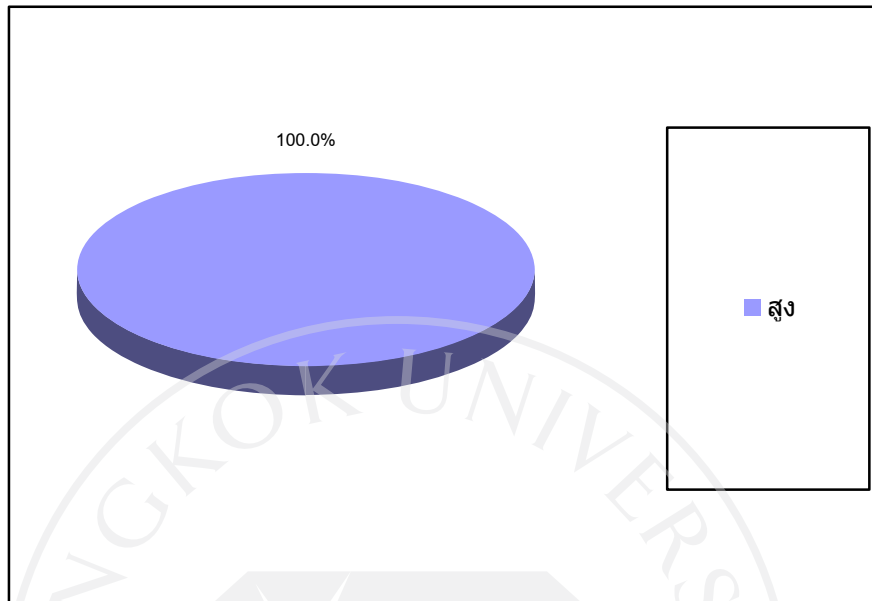
2. ระดับพฤติกรรมกรรมการให้ความช่วยเหลือ



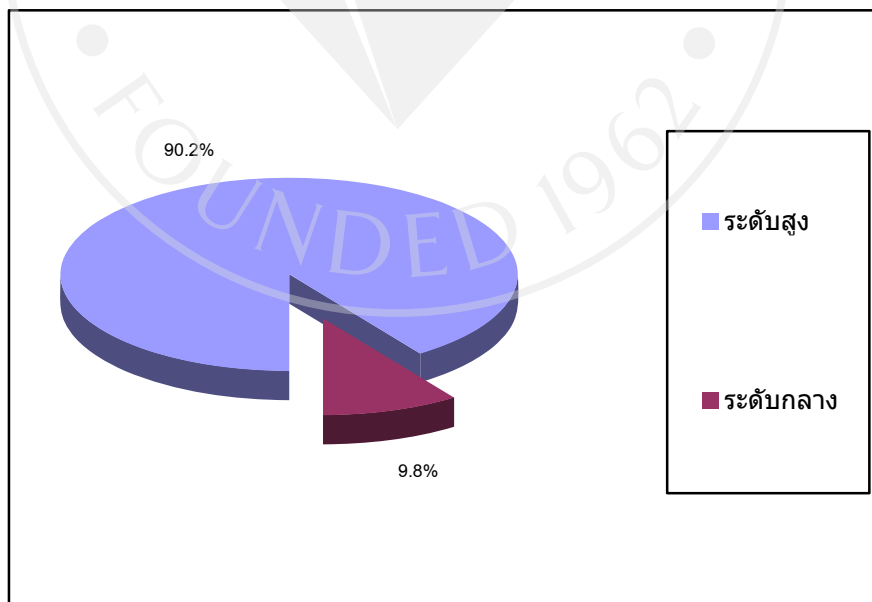
3. ระดับพฤติกรรมกรำถึงถึงผู้อื่น



4. ระดับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น



5. ระดับพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ



6. ระดับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

ภาคผนวกที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

ชุดที่ 1 สำหรับพนักงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงการตอบส่วนที่ 1

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในวงกลมและเติมข้อความลงในช่องว่าง กรุณาตอบให้ครบ ทุกข้อ

1. เพศ ย ม

2. อายุปี นับจากวันเกิดจนถึงปัจจุบัน

3. อายุงาน.....ปี นับจากวันเริ่มงานครั้งแรกกับบริษัทจนถึงปัจจุบัน

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่า ปวส. หรือ อนุปริญญา โปรรระบุ

ปวส. หรือ อนุปริญญา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี โปรรระบุ.....

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการบรรยายถึงภาวะผู้นำ

โปรดให้ข้อมูลด้านภาวะผู้นำของบุคคลที่ท่านกำลังประเมินในการตอบข้อคำถามแต่ละข้อขอให้ทำ
 นพิจารณาตัดสินใจว่า บุคคลที่ท่านกำลังประเมิน มีลักษณะเป็นไปตาม พฤติกรรมที่ บรรยายไว้มาก
 น้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ลงในช่องตาม ความเป็นจริงโดยการตอบ ข้อคำถาม
 แต่ละข้อเพียง 1 คำตอบเท่านั้น

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับพฤติกรรม				
		บ่อย มาก	บ่อย	บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย
1	ประพฤติดนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน					
2	หลีกเลี่ยงการเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญๆขึ้น					
3	พูดคุยให้พวกเราฟังในเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่พวกเขาคิดว่า สำคัญที่สุดในการทำงาน					
4	ต้องให้เกิดความล้มเหลวเสียก่อนเขาถึงจะเริ่มลงมือดำเนินการ แก้ไข					
5	ตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง					
6	ให้ความสนใจในสิ่งที่คิดปกติ สิ่งที่เกิดพลาด สิ่งที่เป็นข้อยกเว้น และสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน					
7	ให้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการสนับสนุน จากข้าพเจ้า					
8	ปฏิบัติต่อข้าพเจ้าในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่า ในฐานะการเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น					
9	ละเลยการแก้ปัญหาแม้ว่าปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรังแล้ว					
10	สงบสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ					
11	งานต้องต่ำกว่ามาตรฐานขั้นต่ำสุดก่อนเขาจึงจะเริ่มพยายาม หาทางแก้ไข					
12	เน้นความสำคัญในสิ่งที่พวกเราเชื่อ					
13	ติดตามการปฏิบัติงานของข้าพเจ้าอย่างใกล้ชิดเพื่อหาข้อบกพร่อง					
14	มองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ที่น่าตื่นเต้น					
15	บอกข้าพเจ้าอย่างชัดเจนว่าจะได้รับอะไรถ้าทำงานได้ถึงเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนด					
16	ตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญว่ามีความเหมาะสม หรือไม่					
17	มักหาตัว ไม่พบเมื่อพวกเราต้องการจะปรึกษา					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		บ่อย มาก	บ่อย	บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย
18	ฟังเรื่องของข้าพเจ้าอย่างตั้งใจ					
19	ไม่เข้าไปแก้ไขปัญหากว่าปัญหานั้นจะถึงขั้นรุนแรง					
20	ทำให้ข้าพเจ้าเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมมือกัน					
21	ใช้เวลามองหาแต่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น					
22	ระบุความสำคัญของการมีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน					
23	ทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ข้าพเจ้าจะได้รับถ้าข้าพเจ้าทำในสิ่งที่ควรทำ					
24	พูดถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี					
25	ขาดการติดตามคำขอความช่วยเหลือของผู้ได้บังคับบัญชา					
26	ส่งเสริมให้พวกเราพูดคุยและนำเรื่องที่ยังไม่เกิดปัญหามาคิดพิจารณา					
27	บอกข้าพเจ้าถึงสิ่งที่ข้าพเจ้าทำผิดมากกว่าสิ่งที่ข้าพเจ้าทำถูก					
28	ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของข้าพเจ้า					
29	คอยดูแลตรวจสอบการทำงานที่ผิดพลาดของข้าพเจ้า					
30	เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม					
31	บอกกับข้าพเจ้าในสิ่งที่ข้าพเจ้าคาดหวังว่าจะได้รับถ้าปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
32	การตัดสินใจของเขามักจะคำนึงถึงผลที่จะตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
33	ไม่ต้องการแสดงความคิดเห็นของตนในเรื่องที่สำคัญๆ					
34	แสดงความเชื่อมั่นว่าเราจะบรรลุเป้าหมายได้					
35	จะต้องมีอะไรผิดพลาดเสียก่อนจึงจะดำเนินการ					
36	แสดงความสงสัยในวิธีการทำงานแบบเก่าๆ					
37	ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด					
38	ทำให้ข้าพเจ้าสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของข้าพเจ้า					
39	ให้ความช่วยเหลือข้าพเจ้าเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการปฏิบัติงาน					
40	ให้ความมั่นใจว่าเราจะชนะอุปสรรคต่างๆได้					
41	หลีกเลี่ยงการตัดสินใจใดๆ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น					
42	แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติความเชื่อและค่านิยมของเขา					
43	แสดงให้เห็นว่าเขาเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นว่า “สิ่งใดยังไม่พัง ก็ยังไม่ต้องซ่อม”					
44	ให้กำลังใจพวกเราอย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		บ่อย มาก	บ่อย	บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย
45	มุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่ล้มเหลว เพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนด					
46	หามุมมองต่างๆ ในการแก้ปัญหา					
47	บอกข้าพเจ้าในสิ่งที่จะต้องทำเพื่อจะได้รับรางวัลจากความพยายามในการทำสิ่งนั้น					
48	ให้เวลาในการสอนและแนะนำการทำงานแก่ข้าพเจ้า					
49	ชักชวนต่อการตอบสนองในปัญหาที่วิกฤติ					
50	แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด และมีสมรรถภาพอย่างสูงในการทำสิ่งใดๆ ก็ตาม					
51	ปัญหาต้องกลายเป็นปัญหาเรื้อรังเสียก่อนจึงดำเนินการแก้ไข					
52	แสดงจุดยืนที่ชัดเจน ในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาได้แข็ง ที่เกิดขึ้น					
53	ค้นหาข้อผิดพลาดของข้าพเจ้าก่อนที่จะให้ความคิดเห็นแก่ข้าพเจ้าในการปฏิบัติงาน					
54	ทำให้ข้าพเจ้ามุ่งความสนใจว่าทำอะไรที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน					
55	ทำให้พวกเรามั่นใจว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมจากการที่ปฏิบัติงานได้ดีสำเร็จ					
56	เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่พวกเรา					
57	ไม่สนใจปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน					
58	ปฏิบัติต่อพวกเราโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งในด้านความต้องการ ความสามารถ และความปรารถนา					
59	การกระทำของเขาทำให้ข้าพเจ้านับถือ					
60	ข้าพเจ้าได้รับความเชื่อถือจากเขาด้วยการทำงานให้ดี					
61	ระบุดูประสงฆ์หลักในการทำงานของพวกเราได้อย่างชัดเจน					
62	พูดถึงสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น					
63	ส่งเสริมให้ข้าพเจ้าแสดงความคิดเห็นและแนวคิดต่างๆ					
64	สอนข้าพเจ้าเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น					
65	เขาแสดงให้เห็นถึงความมีอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง					
66	พูดให้พวกเราเห็นว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะช่วยเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้					
67	กระตุ้นให้พวกเราตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		บ่อย มาก	บ่อย	บาง ครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย
68	เน้นถึงความสำคัญของการมีความรู้สึกร่วมกัน					
69	แสดงให้เห็นภาพอนาคตที่น่าสนใจอย่างชัดเจน					
70	ช่วยให้ข้าพเจ้ามองปัญหาในหลายแง่มุม					
71	ส่งเสริมให้พวกเรามีการพัฒนาตนเอง					
72	แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					
73	สนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว					
74	ให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวแก่สมาชิกซึ่งไม่ได้รับความสนใจจากกลุ่ม					
75	แสดงความพึงพอใจเมื่อข้าพเจ้าทำงานได้ดี					
76	ส่งเสริมให้ระบุปัญหา โดยการใช้เหตุผล และหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา					

ชุดที่ 2 สำหรับพนักงานประเมินพฤติกรรมของพนักงานเอง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง “ระดับความเห็นด้วย” ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความเห็นด้วย				
		เสมอๆ	บ่อยครั้ง	นานๆครั้ง	น้อยครั้ง	ไม่เคยปฏิบัติ
1	ให้ความช่วยเหลือโดยการให้คำแนะนำแก่พนักงานในหมู่ๆ ด้วยความสมัครใจ					
2	ช่วยเหลืองานที่จะเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร โดยไม่ต้องร้องขอ					
3	ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
4	ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาต่างๆ ด้วยความเต็มใจ					
5	ชอบคุยกับเพื่อนในเวลาทำงาน					
6	ประพฤติตนตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรอย่างเคร่งครัด					
7	ดูแลรักษาอุปกรณ์สำนักงาน ทรัพย์สินขององค์กร					
8	ขาดความระมัดระวังในการใช้อุปกรณ์หรือทรัพย์สินต่างๆขององค์กร					
9	เสนอแนะวิธีการใหม่ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					
10	มีส่วนร่วมในการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กร					
11	ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมที่จะช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีแก่องค์กร					
12	ไม่สนใจข่าวสารหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร					
13	พยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้มีปัญหาเกี่ยวกับผู้อื่น					
14	ชอบส่งเสียงรบกวนผู้อื่น					
15	มักทำอะไรตามใจตนเองโดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น					
16	ตระหนักถึงการกระทำของตนเองที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อผู้อื่น					
17	แสดงความไม่พอใจเมื่อได้รับมอบหมายงาน					
18	ได้ตอบทันทีเมื่อถูกเพื่อนร่วมงานพูดจาเสียดสี					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความเห็นด้วย				
		เสมอๆ	บ่อย ครั้ง	นานๆ ครั้ง	น้อย ครั้ง	ไม่เคย ปฏิบัติ
19	เมื่อถูกตำหนิในเรื่องการทำงานมักจะ ท้อแท้หรือเบื่อหน่าย					
20	สามารถอดทนต่อความไม่สะดวกต่างๆใน หน่วยงาน					
21	ไม่บ่นเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย					



ภาคผนวกที่ 4 ตารางผลลัพธ์จากการประมวลผล

เพศ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	113	50.2	50.2	50.2
	หญิง	112	49.8	49.8	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

อายุ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-29	129	57.4	57.4	57.4
	30-38	81	36.0	36.0	93.4
	39-47	10	4.4	4.4	97.8
	48-56	5	2.2	2.2	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

อายุงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3	82	36.4	36.4	36.4
	4-6	115	51.1	51.1	87.6
	7-9	11	4.9	4.9	92.4
	10-12	17	7.6	7.6	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

ระดับการศึกษา

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ต่ำกว่า ปวส.	12	5.3	5.3	5.3
ปวส หรือ อนุปริญญา	44	19.6	19.6	24.9
ปริญญาตรี	164	72.9	72.9	97.8
สูงกว่าปริญญาตรี	5	2.2	2.2	100.0
Total	225	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
TFL = ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	225	179.3600	16.61726
TFL1 = การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	225	69.9600	6.48165
TFL2 = การสร้างแรงบันดาลใจ	225	41.4444	3.87503
TFL3 = การกระตุ้นทางปัญญา	225	34.8622	3.92834
TFL4 = การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	225	33.0933	4.58600
TSL = ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	225	69.0756	8.53400
TSL1 = การให้รางวัลตามสถานการณ์	225	31.1244	5.59117
TSL2 = การบริหารแบบวางเฉย	225	37.9511	4.51607
LF = ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	225	14.8978	4.30357
OCB = พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	225	90.9333	5.67891
OCB1 = พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	225	17.1200	1.99302
OCB2 = พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	225	18.7644	1.23656
OCB3 = พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	225	19.0622	2.55225
OCB4 = พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	225	18.5111	1.69060
OCB5 = พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	225	17.4756	2.00459
Valid N (listwise)	225		

OCB = พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	83.00	1	.4	.4	.4
	84.00	19	8.4	8.4	8.9
	85.00	6	2.7	2.7	11.6
	86.00	2	.9	.9	12.4
	87.00	28	12.4	12.4	24.9
	88.00	7	3.1	3.1	28.0
	89.00	79	35.1	35.1	63.1
	90.00	5	2.2	2.2	65.3
	91.00	5	2.2	2.2	67.6
	92.00	2	.9	.9	68.4
	93.00	19	8.4	8.4	76.9
	94.00	26	11.6	11.6	88.4
	95.00	1	.4	.4	88.9
	101.00	1	.4	.4	89.3
	105.00	24	10.7	10.7	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

OCB1 = พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14.00	35	15.6	15.6	15.6
	15.00	2	.9	.9	16.4
	16.00	66	29.3	29.3	45.8
	17.00	22	9.8	9.8	55.6
	18.00	47	20.9	20.9	76.4
	19.00	4	1.8	1.8	78.2
	20.00	49	21.8	21.8	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

OCB2 = พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14.00	1	.4	.4	.4
	15.00	1	.4	.4	.9
	16.00	2	.9	.9	1.8
	17.00	41	18.2	18.2	20.0
	18.00	44	19.6	19.6	39.6
	19.00	48	21.3	21.3	60.9
	20.00	88	39.1	39.1	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

OCB3 = พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14.00	1	.4	.4	.4
	15.00	1	.4	.4	.9
	16.00	16	7.1	7.1	8.0
	17.00	44	19.6	19.6	27.6
	18.00	67	29.8	29.8	57.3
	19.00	22	9.8	9.8	67.1
	20.00	23	10.2	10.2	77.3
	21.00	25	11.1	11.1	88.4
	22.00	1	.4	.4	88.9
	25.00	25	11.1	11.1	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

OCB4 = พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15.00	1	.4	.4	.4
	16.00	47	20.9	20.9	21.3
	17.00	34	15.1	15.1	36.4
	18.00	8	3.6	3.6	40.0
	19.00	24	10.7	10.7	50.7
	20.00	111	49.3	49.3	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

OCB5 = พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14.00	22	9.8	9.8	9.8
	15.00	21	9.3	9.3	19.1
	16.00	49	21.8	21.8	40.9
	18.00	49	21.8	21.8	62.7
	19.00	37	16.4	16.4	79.1
	20.00	47	20.9	20.9	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

OCB OCB1 OCB2 OCB3 OCB4 OCB5 * เพศ

เพศ		OCB	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5
ชาย	Mean	92.1681	16.9292	18.8761	20.1239	18.4956	17.7434
	N	113	113	113	113	113	113
	SD	7.10621	2.21487	1.12704	2.94331	1.84257	2.19894
หญิง	Mean	89.6875	17.3125	18.6518	17.9911	18.5268	17.2054
	N	112	112	112	112	112	112
	SD	3.31807	1.72961	1.33362	1.44880	1.53023	1.75601
Total	Mean	90.9333	17.1200	18.7644	19.0622	18.5111	17.4756
	N	225	225	225	225	225	225
	SD	5.67891	1.99302	1.23656	2.55225	1.69060	2.00459

OCB OCB1 OCB2 OCB3 OCB4 OCB5 * อายุ

อายุ		OCB	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5
21-29	Mean	91.1860	16.8837	18.9457	19.1008	18.4729	17.7829
	N	129	129	129	129	129	129
	SD	5.25709	2.22776	1.18130	2.40717	1.72788	1.90378
30-38	Mean	91.1605	17.4198	18.5062	19.2716	18.7407	17.2222
	N	81	81	81	81	81	81
	SD	6.50857	1.61140	1.23616	2.87234	1.64148	2.07966
39-47	Mean	86.9000	17.5000	18.9000	17.6000	17.4000	15.5000
	N	10	10	10	10	10	10
	SD	2.02485	1.08012	1.28668	1.26491	1.07497	1.58114
48-56	Mean	88.8000	17.6000	18.0000	17.6000	18.0000	17.6000
	N	5	5	5	5	5	5
	SD	3.96232	2.19089	1.87083	1.34164	1.87083	1.67332
Total	Mean	90.9333	17.1200	18.7644	19.0622	18.5111	17.4756
	N	225	225	225	225	225	225
	SD	5.67891	1.99302	1.23656	2.55225	1.69060	2.00459

OCB OCB1 OCB2 OCB3 OCB4 OCB5 * อายุงาน

อายุงาน		OCB	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5
1-3	Mean	91.2439	17.0000	18.6951	19.6585	18.4024	17.4878
	N	82	82	82	82	82	82
	SD	6.35680	1.85924	1.26383	2.56866	1.80438	2.16734
4-6	Mean	91.5130	17.1913	19.0348	18.6348	18.8957	17.7565
	N	115	115	115	115	115	115
	SD	5.22035	2.25130	1.16927	2.56265	1.47121	1.62541
7-9	Mean	91.3636	17.9091	17.2727	18.9091	18.3636	18.9091
	N	11	11	11	11	11	11
	SD	4.43334	.94388	1.00905	2.91392	1.62928	1.04447
10-12	Mean	85.2353	16.7059	18.2353	19.1765	16.5294	14.5882
	N	17	17	17	17	17	17
	SD	1.71499	.84887	.75245	1.59041	1.06757	1.46026
Total	Mean	90.9333	17.1200	18.7644	19.0622	18.5111	17.4756
	N	225	225	225	225	225	225
	SD	5.67891	1.99302	1.23656	2.55225	1.69060	2.00459

OCB OCB1 OCB2 OCB3 OCB4 OCB5 * ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา		OCB	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5
ต่ำกว่า ปวส.	Mean	89.1667	18.0000	16.9167	17.7500	17.4167	19.0833
	N	12	12	12	12	12	12
	SD	5.20198	.85280	1.31137	3.07852	.99620	.66856
ปวส หรือ อนุปริญญา	Mean	92.5909	16.7955	18.6591	19.6364	19.2045	18.2955
	N	44	44	44	44	44	44
	SD	7.85129	2.32858	1.01025	3.48479	1.50317	2.24727
ปริญญาตรี	Mean	90.6829	17.1280	18.9512	19.0488	18.4207	17.1341
	N	164	164	164	164	164	164
	SD	4.96708	1.94133	1.15011	2.18698	1.71598	1.89777
สูงกว่า ปริญญาตรี	Mean	88.8000	17.6000	18.0000	17.6000	18.0000	17.6000
	N	5	5	5	5	5	5
	SD	3.96232	2.19089	1.87083	1.34164	1.87083	1.67332
Total	Mean	90.9333	17.1200	18.7644	19.0622	18.5111	17.4756
	N	225	225	225	225	225	225
	SD	5.67891	1.99302	1.23656	2.55225	1.69060	2.00459