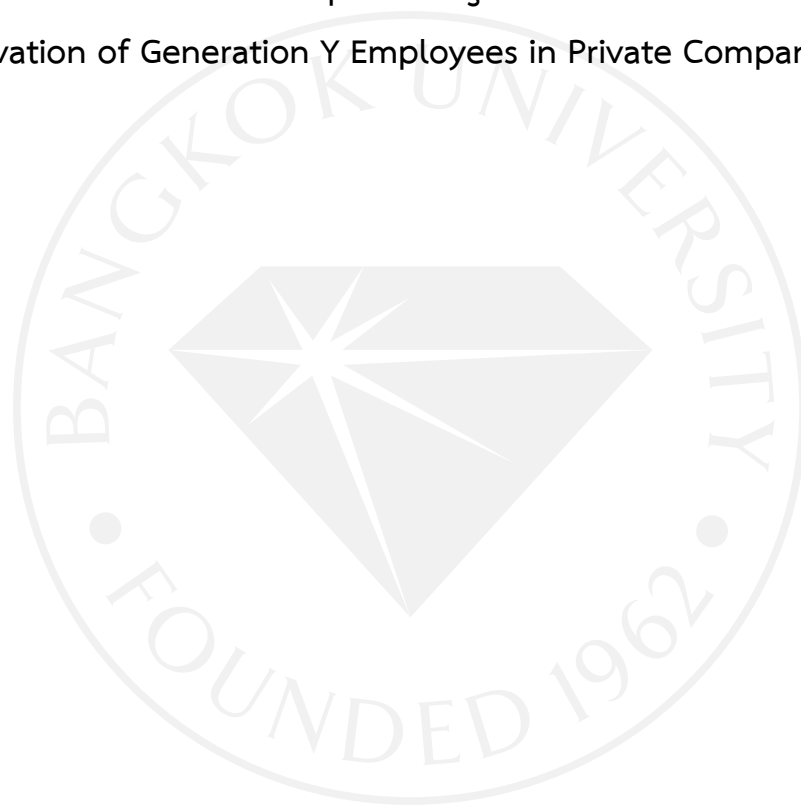


ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

Transformational Leadership and Organizational Culture Affecting Work  
Motivation of Generation Y Employees in Private Companies in Bangkok



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร

Transformational Leadership and Organizational Culture Affecting Work Motivation of  
Generation Y Employees in Private Companies in Bangkok



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
ปีการศึกษา 2557



©2558

อรรณวิท ชื่นจิตต์

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
พนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่เรอเซ็นวายในเขตกรุงเทพมหานคร


ผู้วิจัย อรรถวิท ชื่นจิตต์

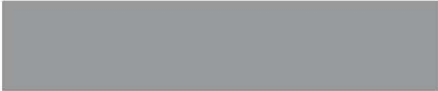
ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจวบ เพิ่มสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ)

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรยา สิงห์สงบ)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ  
รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

27 มีนาคม 2558

อรรถวิท ชื่นจิตต์. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มีนาคม 2558, บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
พนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร (87 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจวบ เพิ่มสุวรรณ

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการ  
สร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นความคิดเห็น ด้านการพิจารณาส่วนบุคคล ที่  
ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขต  
กรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่ง  
สำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็น  
เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง 400 คน และใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิง  
พรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และส่วนการ  
วิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการ  
คำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่น  
วายในเขตกรุงเทพมหานคร และ 2) วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบ  
มุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเจนเนอเรชั่นวาย

Chunjitt, A. M.B.A., March 2015, Graduate School, Bangkok University.

Transformational Leadership and Organizational Culture Affecting Work Motivation of Generation Y Employees in Private Companies in Bangkok (87 pp.)

Advisor :Asst.Prof. PrachuabPhermsuwan

### ABSTRACT

The objectives of this study were to 1) analyze transformational leadership, for example, charisma leadership, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration affecting work motivation of generation Y employees in private companies in Bangkok and 2) analyze organizational culture, for example, adaptability culture, achievement culture, clan culture and bureaucratic culture affecting work motivation of generation Y employees in private companies in Bangkok. Research methodology encompasses sampling survey. 400 sets of questionnaires were used to collect data and the data analysis techniques used in this study are descriptive statistics and inferential statistics such as Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation and Multiple Regression Analysis.

The results showed that 1) transformational leadership, intellectual stimulation and individual consideration have significant effect on work motivation of generation Y employees in private companies in Bangkok. 2) Adaptability culture, achievement culture, clan culture and bureaucratic culture have significant effect on work motivation of generation Y employees in private companies in Bangkok.

*Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, Generation Y*

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความดูแล และความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจวบ เพิ่มสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาเฉพาะบุคคล ซึ่งได้ให้ความรู้ การชี้แนะแนวทางการศึกษา ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด จนกระทั่งการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ท่านอื่นๆที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ และสามารถนำวิชาการต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ซึ่งได้สละเวลาอันมีค่าให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม นับเป็นสิ่งสำคัญในการกระทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ประสบผลสำเร็จ

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัว เพื่อนๆคณะบริหารธุรกิจ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ที่ให้การดูแลเป็นอย่างดี ให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆช่วยอำนวยความสะดวก ตลอดจนคอยสนับสนุนในด้านการศึกษา รวมไปถึงทุกๆเรื่องด้วยดีมาตลอด ทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จในวันนี้

อรรณวิท ชื่นจิตต์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ที่ใช้ในการศึกษา	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องเงินเนอเรชั่นวัย	6
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	10
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	17
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องวัฒนธรรมองค์การ	25
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	35
2.6 กรอบแนวคิด	38
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	40
3.2 การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	41
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ	45
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ	47



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร	61
4.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร	73
4.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	77
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล	
5.1 สรุปผลการวิจัย	67
5.2 การอภิปรายผล	70
5.3 การนำผลวิจัยไปใช้	72
5.4 ข้อเสนอแนะ	73
บรรณานุกรม	75
ภาคผนวก	79
ประวัติผู้เขียน	87
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการศึกษาเฉพาะบุคคล	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1: การนำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ไปประยุกต์ใช้ในองค์การ	13
ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	48
ตารางที่ 4.2: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี	51
ตารางที่ 4.3: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	52
ตารางที่ 4.4: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	53
ตารางที่ 4.5: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	54
ตารางที่ 4.6: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมการปรับตัว	55
ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ	56
ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย	57
ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมแบบราชการ	58
ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร	59
ตารางที่ 4.11: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	62

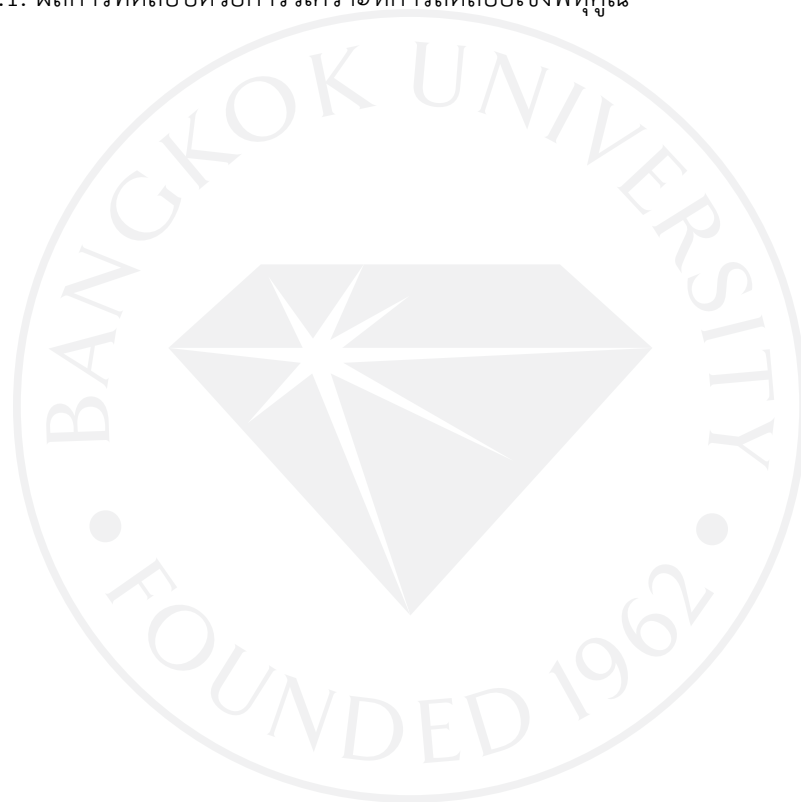
## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบไปด้วยวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	63
ตารางที่ 4.13: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	66



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1: ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์	11
ภาพที่ 2.2: ระดับของวัฒนธรรมองค์การ	28
ภาพที่ 2.3: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย	38
ภาพที่ 4.1: ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ	65



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย

ในการแข่งขันด้านการดำเนินธุรกิจของในโลกยุคปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ จนทำให้ทุกองค์การเกิดผลกระทบขึ้นในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การเอกชนที่จะต้องตระหนักและหาวิธีทางต่างๆที่จะสามารถรับมือกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในโลกการแข่งขันในปัจจุบันไม่ว่าจะเกิดจากปัจจัยภายนอกหรือแม้กระทั่งปัจจัยภายในขององค์การเอง โดยปัจจัยภายนอกนั้นจะมีการวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในมุมต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี การแข่งขันและภัยธรรมชาติในส่วนของปัจจัยภายในเองก็มีความสำคัญไม่น้อยกว่าปัจจัยภายนอก ทั้งการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ซึ่งหนึ่งในส่วนประกอบที่สำคัญของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในนี้ก็คือ คนหรือทรัพยากรบุคคล ที่เป็นกำลังสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนให้้องค์การนั้นสามารถประลุเป้าหมายและมีศักยภาพในการแข่งขันได้นอกจากนั้นวัฒนธรรมขององค์การเองก็มีส่วนประกอบสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะมีผลทำให้้องค์การนั้นๆ จะประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินธุรกิจมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเก็บรักษาบุคคลากรที่มีศักยภาพ ที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานขององค์การ โดยการสร้างแรงจูงใจไม่ไห้บุคคลากรที่มีความสำคัญเหล่านี้ลาออกจากการทำงานใน้องค์การและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้กับ้องค์การต่อไป

ปัญหาของ้องค์การใดๆในปัจจุบัน พบว่า้องค์การต่างๆในประเทศไทยควรหันมาให้ความสนใจ คือปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและ้องค์กร (Engagement) โดยเฉพาะในพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ หรือที่เรียกว่ากลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) ที่กำลังกลายเป็นคนกลุ่มใหญ่และกำลังก้าวขึ้นสู่ระดับผู้บริหารมากขึ้น เนื่องจากคนกลุ่มนี้มักให้ความสำคัญกับอิสระและชีวิตส่วนตัว ต้องการความท้าทายในชีวิตและอาชีพการงาน มากกว่าอดทนทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ตนเองไม่ต้องการ กลุ่มพนักงานเจนเนอเรชั่นวายนี้มีบทบาทเข้ามามีส่วนสำคัญในการผลักดัน้องค์การให้เน้นบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ้องค์การ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มประชากรที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ อยู่ในวัยที่เข้าสู่การปฏิบัติงานหรือเพิ่งเริ่มต้นที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งในประเทศไทยนั้นมียุคกลุ่มจำนวนของประชากรรุ่นเจนเนอเรชั่นวายมากถึง 18 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 27 ของจำนวนประชากรทั้งหมดในประเทศไทย (“เข้าใจคน Gen Y”, 2557) ถือเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ที่มีแนวโน้มเข้ามาแทนที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในรุ่นเบบี้บูม และ เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ ซึ่งในกลุ่มของพนักงานผู้ที่อยู่ในรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในสถานที่ทำงานนั้น หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถรับมือกับความ

เปลี่ยนแปลง ต้องการที่มีความก้าวหน้า สามารถแสดงความคิดเห็นและบริหารจัดการด้วยตนเอง ทั้งในเรื่องเวลาและสถานที่ ให้ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน (รัชฎา อีสอนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2557) จะเห็นได้ว่าพนักงานในรุ่นเจนเนอเรชั่นวายนี้มีความสำคัญต่อองค์กรในอนาคต เพราะเป็นส่วนที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการให้สามารถก้าวต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่เสียเปรียบคู่แข่งทางธุรกิจ และบ่อยครั้งกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชั่นวายเองถูกจัดได้ว่า เป็นกลุ่มที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับคนในรุ่นอื่น เนื่องจากพนักงานในรุ่นเจนเนอเรชั่นวายนี้มักมีการเปลี่ยนงานบ่อยที่สุด ซึ่งจะสามารถลาออกจากบริษัทได้ทันที หากรู้สึกว่าจะไม่มีความสุขกับการทำงานหรือมีงานของบริษัทอื่นที่น่าสนใจหรือดีกว่า

จากปัจจัยข้างต้นทำให้การสร้างความผูกพัน (Engagement) ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย และองค์กรในปัจจุบันเป็นไปได้ยากขึ้น ส่งผลให้อัตราการเปลี่ยนงาน (Turnover Rate) มีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งผลกระทบในระยะสั้น นอกจากจะทำให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นในการจ้างงานและการอบรมพัฒนาเพื่อทดแทนตำแหน่งเดิมแล้วผลกระทบในระยะยาวที่เริ่มส่อเค้าเป็นปัญหาคือ ช่องว่างระหว่างพนักงานและผู้บริหารระดับสูงที่กำลังก้าวเข้าสู่การเกษียณ จะทำให้องค์กรไม่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ได้ดีพอ เป็นผลให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรขึ้นมาเป็นระดับบริหารไม่ทันต่อความต้องการ เห็นได้จากบริษัทยักษ์ใหญ่หลายบริษัทที่จำเป็นต้องว่าจ้างผู้บริหารที่เกษียณอายุแล้วมาดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาต่อ ด้วยเหตุผลด้านความมั่นคงในระยะยาวของธุรกิจ

สำหรับการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย ไม่ให้มีอัตราการเปลี่ยนงานในแนวโน้มที่สูงขึ้น นั่นก็คือการทำให้พนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวายนั้นสามารถที่จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้องค์กรนั้นต่อไป ซึ่งแรงจูงใจที่นอกเหนือจากเรื่องค่าตอบแทนที่พนักงานจะได้รับแล้ว บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารเอง ก็มีส่วนอย่างยิ่งที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรนั้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทางที่ถูกต้องขององค์กร โดยในทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) กันเป็นอย่างมาก โดยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ถูกกล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Transformation) สามารถทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเองและมองงานในแง่มุมหรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภาระกิจ (Mission) ของทีมและองค์กร ซึ่งบทบาทของนำเองนั้นยังช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายขององค์กรได้ตามวัตถุประสงค์ (Bass & Avolio, 1994, p. 2 และ Bass, 1999, pp. 9-10 อ้างใน พรรรณิกา เต็มศักดิ์, 2550, หน้า 29)

นอกจากเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว อีกตัวแปรหนึ่งที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันก็คือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่ง

วัฒนธรรมองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการพัฒนาองค์การของผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับปฏิบัติการ เพราะวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม (Gordon,1999) ทั้งนี้หากวัฒนธรรมขององค์กรใดๆเหมาะสมและส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ก็จะทำให้แนวโน้มขององค์กรนั้นๆย่อมที่จะเก็บรักษาบุคลากรในรุ่นนี้ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้กับองค์กรเพื่อทำการแข่งขันและทำให้องค์กรนั้นๆมีการดำเนินงานสืบต่อไปได้ในอนาคต

ดังนั้นผู้ทำวิจัยจึงทำการศึกษาเรื่อง“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยผู้ทำการวิจัยหวังว่าผลของการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพและวางแผนการพัฒนาการบริหารจัดการด้านองค์การที่เหมาะสมทั้งในส่วนของการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายอันส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรให้สามารถปรับตัวเพื่อการแข่งขันที่รุนแรงในโลกปัจจุบันต่อไป และผลของการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับนักศึกษาและผู้ที่สนใจได้ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติมต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้คือ

1.2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นความคิดเห็น และด้านการพิจารณาส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

1.2.2 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย และด้านวัฒนธรรมแบบราชการ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยเลือกใช้วิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้คือ

1.3.1 ประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจำกัดช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างให้อยู่ระหว่าง20-34ปี หรือเป็นผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ.2523 - 2537

1.3.2 ตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเลือกจากประชากร โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Randomsampling) และใช้จำนวน 400คน ซึ่งจำนวนนี้ได้จากการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Yamane(1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$

1.3.3 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ประกอบด้วย

1.3.3.1.1 ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย

1.3.3.1.2 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
- วัฒนธรรมองค์การประกอบไปด้วย ด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย และด้านวัฒนธรรมแบบราชการ

1.3.4 สถานที่ศึกษาที่ผู้วิจัยใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ บริเวณย่านธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร

1.3.5 ระยะเวลาในการศึกษา เริ่มตั้งแต่ 1 กันยายน ถึง 31 ธันวาคม 2557

## 1.4 ประโยชน์ที่ใช้ในการศึกษา

ผลจากการศึกษามีประโยชน์ต่อฝ่ายที่เกี่ยวข้องดังนี้ คือ

1.4.1 ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

1.4.2 ทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

1.4.3 เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางให้บริษัทเอกชนสามารถนำผลของการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการด้านองค์การ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง กระบวนการซึ่งยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตามให้เพิ่มสูงขึ้น ผู้นำจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม



และยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามผ่านการแสดงอุดมคติและค่านิยมทางคุณธรรม และจริยธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน ความสงบสุข และมนุษยธรรม ซึ่งค่านิยมเหล่านี้ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความริษยา หรือความเกลียดชัง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1954) ผู้ตามจะถูกยกระดับจาก “ตัวตนที่เป็นอยู่ทุกๆวัน” ให้เป็น “ตัวตนที่ดีกว่า” (Burns, 1978)

1.5.2 วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) หมายถึงวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม

1.5.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในของบุคคล มีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลที่มีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย (น้ำ อากาศ อาหาร พักผ่อน และที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการทางด้านอื่น ๆ เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดี การให้ การประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย

1.5.4 บริษัทเอกชน (Private Corporation) หมายถึงหมายถึง บริษัทจำกัด (Company Limited) ที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา 1096 ซึ่งบัญญัติว่า “อันว่าบริษัทจำกัดนั้นคือ บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยการแบ่งทุนเป็นหุ้น ซึ่งมีมูลค่าเท่าๆ กัน โดยผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ”

1.5.5 เจเนอเรชันวายประชากรเจเนอเรชันวาย หรือเจเนอเรชัน Millennials หมายถึงกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523 - 2546 ตามนิยามของ Strauss และ Howe (2000) เป็นประชากรที่มีจำนวนประมาณร้อยละ 25 ของประชากรโลก ขณะนี้มีอายุระหว่าง 11 - 34 ปี (ภูเบศร์ สมุทรจักร และนิพนธ์ ดารารุฒิมาประภรณ์, 2557) ในปี พ.ศ. 2553 คาดว่ามีประชากรไทยอยู่ในกลุ่มอายุ GenY ประมาณ 10 ล้านคน คิดเป็นประมาณ 16 % ของประชากรทั้งหมด (“Why Generation”, 2010)

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้เป็นการนำเสนอ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสืบค้น จากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยจากแหล่งต่างๆ โดยแบ่งเนื้อหาของบทนี้เป็น 5 ส่วนคือ

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องเจนเนอเรชันวาย
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องวัฒนธรรมองค์การ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายละเอียดในแต่ละส่วนที่กล่าวมาข้างต้น มีสาระสำคัญดังนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องเจนเนอเรชันวาย

##### 2.1.1 ความหมายของเจนเนอเรชันวาย

เจนเนอเรชันวาย (Generation Y) หรือ เจนวาย (Gen Y) หรือ Millennials นั้น มีหลายแหล่งข้อมูลที่มีการแบ่งกลุ่มของช่วงอายุในคนรุ่นนี้ โดยแต่ละแหล่งข้อมูลนั้นได้ระบุช่วงระยะเวลาของปีเกิดที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นจึงไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนเกี่ยวกับช่วงปีเกิดของคนกลุ่มนี้ แต่จากการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ทำให้ผู้วิจัยได้ประมาณช่วงปีเกิดของกลุ่มคนรุ่นนี้ตามนิยามของ Strauss & Howe (2000) คือพ.ศ.2523-2546 (ภูเบศร์ สมุทรจักร และนิพนธ์ ดารารุฒิมมาประภรณ์, 2557) ซึ่งในปัจจุบันกลุ่มคนในรุ่นนี้จะมีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 11-34 ปี และจากการสำรวจคนทำงานในยุคเจนเนอเรชันวายของถือเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 80 ของแรงงานทั้งหมดในอีก 3 ปีข้างหน้าแทนคนยุค Baby Boomers เนื่องจากช่วงอายุของคนรุ่นนี้จะคาบเกี่ยวกันคือเป็นรุ่นที่มีทั้งกำลังจะเริ่มต้นทำงาน รุ่นเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน และรุ่นที่ทำงานมาระยะหนึ่ง

เจนเนอเรชันวายนี้ เป็นรุ่นที่เกิดมาในช่วงเวลาหลังสงครามหรือเป็นช่วงเวลาที่บ้านเมืองอยู่ในสภาวะปกติสุข และเป็นช่วงที่สภาวะแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลง รวมถึงเป็นยุคแห่งโลกเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว คนในรุ่นนี้จึงมีพฤติกรรมชอบแสดงออก มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง และไม่ชอบอยู่ในกฎเกณฑ์เงื่อนไข

### 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวาย

จากการค้นคว้าและศึกษาเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวาย ทางผู้วิจัยยังไม่พบทฤษฎีที่เกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวายใดๆ แต่พบเพียงแนวคิดจากนักวิจัยของท่านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวัย และสรุปแนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวายไว้ดังต่อไปนี้

กูเบิร์ต สมุทรจักร และนิพนธ์ ดาราวุฒิมาประกรณ์ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า ประชากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย หรือเจนเนอเรชั่น Millennials หมายถึงกลุ่มประชากรที่เกิดระหว่าง พ.ศ.2523-2546 ตามนิยามของ Strauss & Howe (2000) เป็นประชากรเจนเนอเรชั่นวาย แตกต่างกันไป แต่นิยามของ Strauss & Howe (2000) ได้รับการอ้างอิงมากที่สุด หลังจากที่เขาตีพิมพ์หนังสือ Millennials Rising: The Next Great Generation อธิบายเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของประชากรกลุ่มนี้ ซึ่งแตกต่างจากประชากรเจนเนอเรชั่นเอกซ์ (x) และเจนเนอเรชั่นเบบี้บูม (Baby Boom) หลังจากนั้น การศึกษาเกี่ยวกับประชากรเจนเนอเรชั่นวาย จึงได้รับการสนใจอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะในสาขาการบริหารทรัพยากรบุคคลและการตลาด เนื่องจากประชากรกลุ่มนี้ส่วนหนึ่งได้เริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงาน และอีกส่วนหนึ่งกำลังศึกษาในระดับชั้นมัธยมจนถึงมหาวิทยาลัย และเนื่องจากประชากรกลุ่มนี้มีจำนวนใกล้เคียงกับกลุ่ม Baby Boom ในวรรณกรรมบางฉบับจึงเรียกว่า Echo Baby Boom ทำให้ประชากรกลุ่มนี้มีนัยยะสำคัญทางการตลาด

ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ได้กล่าวถึงกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของประเทศไทยไว้ว่า เจนเนอเรชั่นวาย (พ.ศ.2521-2540) เกิดและเติบโตขึ้นในช่วงที่มีความเจริญของสังคมเริ่มเข้าสู่ยุคประชาธิปไตยและประเทศยังคงพัฒนาสู่อุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังเปิดรับอารยธรรมต่างชาติทั้งตะวันตกและเอเชีย เทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่การพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมเกิดผลกระทบที่ตามมาคือ ปัญหาสังคมต่างๆ เช่น โรคเอดส์ อาชญากรรม โสเภณี สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

อุทิส ศิริวรรณ (2555) ได้กล่าวไว้ว่า กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2553-2533 ซึ่งคนเจนเนอเรชั่นวายส่วนใหญ่ รักง่าย หน่ายเร็ว สมาธิสั้น กล้าแสดงออก หัวือหาว ทันแพชั่น ทันโลก ทันเหตุการณ์ เกาะติดเทคโนโลยีใกล้ชิด ต้องการประสบความสำเร็จแบบเป็นตัวของตัวเองและไม่ต้องการเป็นเจ้าของคนคนเดียว แต่ต้องการทำงานแบบเป็นนายตนเอง ไม่ชอบให้ใครมาสั่ง ไม่ชอบให้ใครบังคับ ชมเชย หรือควบคุม

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) ได้สรุปข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของ Gen Y ในสหรัฐอเมริกา และประเทศจากฝั่งตะวันตก ซึ่งมีลักษณะตรงกับ Gen Y ในประเทศไทยไว้ว่า ลักษณะที่ Gen Y มีร่วมกัน ทั้งเรื่องบุคลิกภาพ ทักษะคิด ค่านิยม และแนวโน้มของพฤติกรรม มีอยู่ 13 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. เป็นตัวของตัวเองสูง คน Gen Y จะมีความคิดอ่าน ทักษะคิด เป้าหมาย รวมถึงการแต่งกาย วิถีพุดจา รูปแบบการใช้ชีวิต ที่เป็นแบบฉบับของตัวเอง พวกเขาภูมิใจเช่นนั้น เพราะไม่

ต้องการเลียนแบบใคร อีกทั้งยังยืนหยัดความคิดเห็นของตัวเอง ไม่คล้อยตามผู้อื่นง่ายๆ พุดจาตรงไปตรงมา และไม่ชอบให้ใครมาสั่ง

2. ความอดทนต่ำ หมายถึงทั้งความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจ เมื่อหิว ร้อนเหนื่อย หรือว่าง จะแสดงออกมาอย่างชัดเจน และมีภูมิด้านทานทางใจและอารมณ์ที่ต่ำกว่า Generation อื่นด้วย พวกเขาจะเก็บอารมณ์ไม่ค่อยได้

3. อยากรู้ อยากรู้อยากเห็น คน Gen Y มักจะถามว่า “ทำไม” อยู่บ่อยๆ ซึ่งเป็นที่มาของคำว่า “Why (Y) Generation” และเมื่อถามออกไปแล้วก็ยังต้องการคำตอบอีกด้วย

4. ทำท่ายกฐานะเปียบ คน Gen Y ไม่นิยมยกฐานะเปียบ ข้อบังคับ ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ยิ่งมีการควบคุมอย่างเข้มงวด ยิ่งอยากจะทำผิดกฎยิ่งขึ้นไปอีก และนอกจากกฎระเบียบแล้ว Gen Y ก็ไม่นิยมปฏิบัติตามวัฒนธรรม ประเพณี หรือแนวปฏิบัติเดิมๆ สักเท่าใดนัก

5. ทะเยอทะยานสูง เป้าหมายทางอาชีพของคน Gen Y มักมีความชัดเจนและตั้งเป้าหมายไว้สูง มีความมุ่งมั่นและจะทุ่มเทเพื่อไปให้ถึง ถ้าเป็นไปได้พวกเขาอยากเติบโตอย่างก้าวกระโดด เพื่อไปสู่จุดหมายในเวลาอันสั้น

6. คู่ันเคยกับเทคโนโลยี คน Gen Y มักจะมีอุปกรณ์ดิจิทัลและเทคโนโลยีเป็นของตัวเอง สามารถใช้คอมพิวเตอร์อย่างคล่องแคล่วและใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับโลกของอินเทอร์เน็ต

7. ชอบการเปลี่ยนแปลง คน Gen Y มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แม้ไม่แน่ใจว่าจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า แต่ก็กล้าเสี่ยง อยากรลอง และรู้สึกตื่นเต้นที่ได้เปลี่ยนไปสู่สิ่งใหม่

8. กระตือรือร้น คน Gen Y เป็นกลุ่มคนไฟแรงและมีความคล่องแคล่ว คิดเร็ว พุดเร็ว ทำเร็ว เมื่อทำอะไรก็อยากให้เห็นผลเร็วๆ บางครั้งอาจดูเหมือนไม่ละเอียดรอบคอบ ยิ่งได้ทำงานที่เขาชอบเขาจะกระตือรือร้น ตื่นเต้นเป็นที่สุด คนที่อัดออดซักซ้าจึงเข้ากับพวกเขาได้ยาก

9. มองโลกในแง่ดี คน Gen Y มักคิดถึงสิ่งต่างๆ ในเชิงบวกและคิดในแง่ดีว่าทุกอย่างเป็นไปได้

10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คน Gen Y มีความคิดหรือไอเดียมากมายอยู่ในสมอง และอยากจะทำให้ความคิดหรือไอเดียนั้นๆเกิดขึ้นจริง

11. มั่นใจในตนเองสูง ความมั่นใจของ Gen Y เป็นไปในเชิง “รู้สึกดีกับตนเอง” ไม่ได้นำไปเปรียบเทียบกับผู้ใด จนบ่อยครั้งที่พวกเขาถูกคนรุ่น Gen B และ Gen X เข้าใจผิดว่าไม่อ่อนน้อม แข็งกระด้าง หรือก้าวร้าว นอกจากนี้ คน Gen Y ไม่ค่อยมีอาการเก้อเขิน ประหม่า เมื่อต้องพุดต่อหน้าสาธารณะชนหรือต่อหน้าคนหลายๆ

12. ไม่เคารพผู้อาวุโสกว่า คน Gen Y ไม่ได้เคารพผู้ที่อายุมากกว่า หรือตำแหน่งสูงกว่า แต่พวกเขาจะเคารพที่ตัวตนของคนนั้น การอายุมากกว่าหรือตำแหน่งที่สูงกว่าไม่มีอิทธิพลใดต่อคน Gen Y

13. มีความจงรักภักดีกับองค์กรต่ำ คน Gen Y เลือกทำงาน ไม่ใช่องค์กรหรือบริษัท เวลาที่ต่อรองเรื่องงาน พวกเขาจึงยื่นกรานที่จะทำหน้าที่ที่โตกว่าที่องค์กรเสนองานให้ และมักจะมององค์กรเป็นเพียงสะพานเชื่อมเขาไปสู่เป้าหมายทางอาชีพที่ตั้งไว้ นั่นจึงทำให้อัตราการลาออกของคน Gen Y ในองค์กรหรือบริษัทต่างๆมีสูงมาก เมื่อเทียบกับคน Generation อื่นๆ

### 2.1.3 เจนเนอร์ชั้่นวัยกับการทำงาน

เนื่องจากเจนเนอร์ชั้่นวัยเริ่มเข้าสู่การทำงานในองค์กรมากขึ้น และจะเริ่มเข้ามาแทนที่ของกลุ่มคนรุ่นเบบี้บูมเมอร์ และเจนเอ็กซ์ ทำให้องค์กรหนึ่งๆนั้นจะประกอบไปด้วยกลุ่มคนทั้ง 3 รุ่นทำงานอยู่ด้วยกัน จากการศึกษาตามบุคคลิกลักษณะนิสัยของคนเจนเนอร์ชั้่นวัยกับการทำงานนั้นย่อมแตกต่างกับกลุ่มคนรุ่นเบบี้บูมเมอร์และเจนเอ็กซ์โดยมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มเจนเนอร์ชั้่นวัยกับการทำงานไว้ดังนี้

โกวิท วงศ์สุรวัฒน์ (2556) ได้กล่าวถึงคนเจนเนอร์ชั้่นวัยกับการทำงานไว้ว่า พวกเขาเป็นวัยที่จัดว่าเพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไข คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่า สิ่งที่มีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร อีกทั้งยังมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกันแบบว่าชอบส่งอีเมลล์มากกว่าพูดกันต่อหน้า ทำนองว่าไม่ชอบทะเลาะทำให้พวกเขาผู้ใหญ่ไม่ค่อยชอบเท่าไรนัก

จิรัชยา ธีรสุวิภากร (2556) ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่คน Gen Y ไม่ชอบอย่างมาก คือระเบียบวินัยที่มากเกินไป เช่น ห้ามใช้โทรศัพท์มือถือถือระหว่างทำงานห้ามใช้คอมพิวเตอร์ในเรื่องส่วนตัว นอกจากนี้คน Gen Y มักจะรู้สึกอึดอัดเมื่อความคิดเห็นของพวกเขาไม่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน และความรู้สึกไม่พอใจเหล่านี้ อาจทำให้ Gen Y บางคนยอมลาออกจากงานทันทีโดยไม่คำนึงถึงปัญหาเรื่องการตกงาน

จากการศึกษาเรื่อง “จุดใจคน Gen-Y ทำงาน” ของ PHR Thailand Contributor(2556) พบว่า คน Gen-Y เป็นพวกที่มองและเรียกร้องความสมดุลของชีวิตงานและส่วนตัว (Work-Life Balance) ไม่นิยมทำงานล่วงเวลา หรือโหมงานอย่างเอาเป็นเอาตาย โดยเฉพาะบริษัทที่ไม่มีนโยบายจ่ายค่าล่วงเวลาแต่อยากให้พนักงานทำงานเลิกดึก คน Gen-Y เหล่านี้จะไม่มีทางทุ่มเทให้กับองค์กร แม้แต่องค์กรจะบังคับก็ตามและพบว่าคน Gen-Y เป็นคนทำงานที่ไม่อุทิศตัวเองให้กับองค์กรเท่าไรนัก เว้นแต่องค์กรที่พยายามสร้างสมดุลให้กับชีวิตของเขาอีกทั้งคน Gen-Y เป็นพวกที่ทำหาย ชอบทำงานเป็นทีม ไม่หยุดอยู่กับที่

เสาวนีย์ พิสิฐานุสรณ์ (2550) ได้กล่าวไว้ว่า Gen Y อย่างก้าวเข้าสู่โลกแห่งการทำงาน ด้วยข้อมูลความรู้ที่อัดแน่นอยู่ในหัว มากกว่าที่คนวัยยี่สิบรุ่นก่อนหน้าพวกเขาทุกรุ่นเคยมีมา และยังพร้อมมูลด้วยข้อมูลข่าวสารที่มากกว่าเพียงปลายนิ้วสัมผัสในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ พวกเขายังมีความ

คาดหวังที่สูงยิ่ง แต่สิ่งที่พวกเขาคาดหวังสูงสุดและเป็นสิ่งแรกคือตัวของพวกเขาเองในการทำงาน Gen Y ดูเหมือนจะเรียกร้องสูงและรักษาสีทึบอย่างเต็มที่ แต่พวกเขาไม่ใช่คนหยิ่งโหยง แม้อาจจะดูเหมือนเป็นเช่นนั้น แต่ความจริง พวกเขาเพียงแต่ชอบเรียกร้องขอมิติที่ จะคอยช่วยเหลือเกื้อหนุน พวกเขาในการทำงาน รวมทั้งต้องการคนที่คอยให้กำลังใจอีกนิดหน่อย ในการจะลงมือทำทุกสิ่งทุกอย่างเท่านั้นเอง สำหรับ Gen Y บางคนแล้ว นิยามคำว่า “จริยธรรมการทำงาน” จำเป็นต้องเปลี่ยนใหม่ และยังมีนิยามอีกหลายอย่างที่ Gen Y เปลี่ยนมันเสียใหม่ พวกเขาไม่แบ่งแยกเพศและเชื้อชาติ ผู้หญิงสามารถดูกีฬาและเล่นวิดีโอเกมเหมือนผู้ชาย Gen Y โตขึ้นมาพร้อมกับการบริโภคสื่ออย่าง กว้างขวาง ทำให้พวกเขาคุ้นชินและยอมรับความหลากหลาย

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### 2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจหรือการจูงใจ

นักวิชาการและนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงหลายท่าน ได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของแรงจูงใจหรือการจูงใจไว้หลากหลายและใกล้เคียงกัน ดังนี้

ณัฐพันธ์ เชนรันทน์ (2551) ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการต่างๆที่ ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือ เป็นสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ

แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เป็นแรงที่ให้พลังงานกระตุ้นร่างกายให้กระทำพฤติกรรม เป็นแรงกระตุ้นที่มีการกำหนดทิศทางไว้ว่าจะกระทำพฤติกรรมออกไปอย่างไร แบบใด และเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นเอาไว้ (Porter, Bigley & Steers, 2003)

Wehrich & Koontz (1993) กล่าวว่า การจูงใจคือแรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ

Glueck (1982) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า หมายถึงสภาวะภายในของบุคคลที่เป็นตัวกำหนดทิศทางและระดับของพฤติกรรม ทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลมีพลังมากขึ้นและดำเนินเรื่อยไปอย่างต่อเนื่องจนบรรลุความต้องการของตน

ส่วน Beach (1965) ก็ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจ คือ การทำให้คนเต็มใจที่จะใช้พลังงานของเขาเมื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือรางวัลที่จะได้รับ



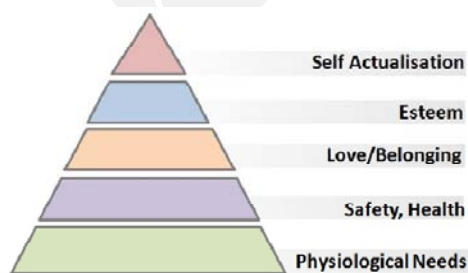
จากการให้ความหมายและคำจำกัดความของทุกท่านที่ได้กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า แรงจูงใจหรือการจูงใจ หมายถึง พลังงานหรือสิ่งผลักดันหรือแรงผลักดัน ที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดหรือแสดงพฤติกรรม พร้อมทั้งควบคุมเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายตามที่ตั้งเอาไว้

## 2.2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

Maslow (1954) ได้เขียนทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's General Theory of Human Motivation) มาสโลว์เชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการ(wanting animal)และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ โดยมีสมมุติฐานว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการขั้นพื้นฐาน และความต้องการจะมีตลอดเวลาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีความต้องการอื่นเข้ามาแทนที่ และความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป ส่วนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะยังคงเป็นสิ่งจูงใจอยู่ ภาวะความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้นจากระดับพื้นฐาน (Lower Order) ไปหาระดับสูงสุด (Higher Order) ตามลำดับความสำคัญในสิ่งที่ต้องการของมนุษย์ โดยมาสโลว์ได้เรียงลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้นไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปไว้เป็น 5 ลำดับ ดังนี้

ภาพที่ 2.1 : ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์



ที่มา: Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper and Row.

1.) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการระดับพื้นฐานของมนุษย์ คือต้องการในสิ่งจำเป็นต่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ความอบอุ่นการนอน และยารักษาโรค เป็นต้น การตอบสนองความต้องการทางกายภาพของทุกคน จะอยู่ในรูปของการจ่ายเงินค่าจ้าง ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นที่หนึ่ง

2.) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองพอสมควรแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการที่จะให้ตัวเองได้รับความปลอดภัยในชีวิตและได้รับการป้องกันจากอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย รวมถึงต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงในการดำรงชีพหรือในหน้าที่การงาน

3.) ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม (Social Belonging Needs) เป็นความต้องการความรักการยอมรับจากสังคม ความต้องการความสัมพันธ์ที่อบอุ่นกับครอบครัวหรือเพื่อน ความรู้สึกว่าเป็นบุคคลหนึ่งในกลุ่ม นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมของการทำงานก็ยังถือเป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมอีกอย่างหนึ่งด้วย หากพนักงานไม่รู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์กรและเพื่อนร่วมงานแล้ว จะรู้สึกคับอกคับใจ และจะไม่ตอบสนองต่อสิ่งจูงใจในระดับต่อไป

4.) ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Esteem Needs) เป็นความต้องการในเกียรติยศชื่อเสียง ซึ่งจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ความต้องการในระดับนี้ สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

- ความต้องการความสำเร็จ อำนาจ และความสามารถ เป็นความต้องการที่ จะรู้สึกว่าคุณสามารถบรรลุถึงสิ่งที่สำคัญเมื่อได้ปฏิบัติงาน

- ความต้องการชื่อเสียง สถานภาพ ความสำคัญ และการยกย่องการตอบสนองความต้องการทั้งสองแบบนี้ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การยกย่องผลการปฏิบัติงาน หรือการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมาย

5.) ความต้องการในการเข้าใจและรู้จักตนเอง (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เมื่อความต้องการทั้งสี่ลำดับก่อนหน้านี้นี้ได้รับการตอบสนองจนครบหมดแล้วมาส์โลว์ได้ อธิบายถึงความต้องการในระดับนี้ว่าเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสม บุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเอง พลังแรงขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน กล่าวโดยสรุปการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง เป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ

ซึ่งมาส์โลว์ได้ประมาณความต้องการตามลำดับขั้นต่างๆ ของบุคคลที่ปฏิบัติงานไว้โดยเฉลี่ย ดังนี้ 85% พอใจในความต้องการด้านร่างกาย 70% พอใจในความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย 50% พอใจในความต้องการทางด้านสังคม 40% พอใจในความต้องการการยอมรับนับถือตนเอง และ 10% พอใจในความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ถึงแม้ว่ามาส์โลว์จะไม่เคยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสนับสนุนการประมาณการดังกล่าวของตนเองไว้เลย แต่การศึกษาภายหลังก็



พบว่า ความต้องการระดับต่ำเป็นที่พึงพอใจมากกว่าความต้องการในระดับสูง (Steers & Porter, 1991)

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์นี้ เป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย และได้รับความสนใจจากผู้บริหารของแต่ละองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะมีการแบ่งระดับความต้องการที่ชัดเจน และเข้าใจง่าย ทำให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพิจารณากำหนดรางวัลตอบแทนให้แก่พนักงานในระดับต่างๆ ตัวอย่างในการนำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ไปประยุกต์ใช้ในองค์การ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 : การนำทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ไปประยุกต์ใช้ในองค์การ

ระดับความต้องการ	ความต้องการปัจจัยทั่วไป	รางวัลตอบแทนจากองค์การ
1. ความต้องการทางด้านกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อาหาร</li> <li>- น้ำ</li> <li>- ความต้องการทางเพศ</li> <li>- การนอนหลับพักผ่อน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าตอบแทน</li> <li>- บรรยากาศในการทำงานที่ดี</li> <li>- ที่พักรับประทานอาหาร</li> <li>- หอพัก</li> </ul>
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความปลอดภัย</li> <li>- ความมั่นคง</li> <li>- ความมั่นคงทางจิตใจ</li> <li>- การปกป้องคุ้มครอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สภาพการทำงานที่ปลอดภัย</li> <li>- ผลประโยชน์ สวัสดิการ</li> <li>- ความมั่นคงในงาน</li> </ul>
3. ความต้องการมีส่วนร่วมด้านสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรัก</li> <li>- ความห่วงใยเอื้ออาทร</li> <li>- ความรู้สึกเป็นเจ้าของ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน</li> <li>- มิตรภาพในการบริหารงาน</li> <li>- การเข้ากลุ่มสมาคมวิชาชีพ</li> </ul>
4. ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การยอมรับนับถือตนเอง</li> <li>- การเคารพตนเอง</li> <li>- เกียรติยศ ชื่อเสียง</li> <li>- สถานะทางสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเป็นที่รู้จักในสังคม</li> <li>- ตำแหน่งหน้าที่</li> <li>- การได้ทำงานที่สำคัญ</li> <li>- การให้ข้อมูลย้อนกลับผลงาน</li> </ul>
5. ความต้องการในการเข้าใจและรู้จักตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเจริญเติบโต</li> <li>- ความก้าวหน้า</li> <li>- ความคิดสร้างสรรค์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานที่ท้าทาย</li> <li>- โอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- การประสบความสำเร็จในงาน</li> <li>- ความก้าวหน้าในองค์การ</li> </ul>

ที่มา : Steers, R. M., & Porter, L.W. (1991). *Motivation and work behavior* (5<sup>th</sup> ed.).

New York: McGraw-Hill.

### ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Motivation – Hygiene Theory)

Herzberg, Mausner & Snyderman (1959 อ้างใน ปวรรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี, 2552, หน้า 12) ได้ร่วมกันทำวิจัยโดยวิธีการสัมภาษณ์พนักงานจากบริษัทต่างๆ จำนวน 200 คน ในมลรัฐเพนซิลวาเนีย เพื่อสำรวจและศึกษาว่าประสบการณ์จากการทำงานแบบใดที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ และความรู้สึกที่มีต่อประสบการณ์แต่ละแบบนี้ไปในทางบวกหรือลบ จากนั้นก็นำคำตอบที่ได้มาทำการวิเคราะห์และจัดเรียงลำดับโดยแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) ซึ่งเฮิร์ซเบิร์กและคณะได้อธิบายไว้ดังนี้

#### 1.) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ประกอบด้วย 6 ปัจจัยย่อย ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลทำงานด้วยความสามารถและทักษะของตนเองได้อย่างอิสระ จนสามารถประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและปลาบปลื้มในความสำเร็จของงานนั้น

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้ที่มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย การได้รับความไว้วางใจ การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการยอมรับในความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ ทำหาย ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่มีสามารถทำได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ผลหรือการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคคลในสถานที่ทำงานในทางที่ดีขึ้น เช่น การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือ การมีโอกาสดำเนินการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

1.6 โอกาสที่จะได้รับความเจริญรุ่งเรือง (Possibility of Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและประสบความสำเร็จจากการทำงานนั้นๆ

#### 2.) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ประกอบด้วย 10 ปัจจัยย่อย ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรนั้น

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน รวมไปถึงความยุติธรรมในการบริหาร

### 2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations-Supervisor)

หมายถึงการติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.4 สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงลักษณะสภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น สถานที่ทำงาน อุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

2.5 เงินเดือน (Salary) หมายถึง รายได้ ค่าจ้างประจำเดือนที่เป็นธรรมซึ่งบุคคลได้รับ อันเป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลนั้น หากบุคคลได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรม จะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต มีความพึงพอใจในงานที่ทำและมีผลต่อความภักดีกับบริษัท

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations - Peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีในชีวิตส่วนตัวซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงาน

2.8 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations-Subordinates) หมายถึง การที่บุคคลต่างระดับสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

2.9 สถานภาพของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพที่ทำนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

2.10 ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนในอาชีพ รวมถึงความมั่นคงขององค์กร

#### ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวัง เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความพึงพอใจในแง่ที่ว่า บุคคลจะเกิดความพึงพอใจได้ก็ต่อเมื่อเขาประเมินว่างานนั้นๆ จะนำผลตอบแทนมาให้ ซึ่งบุคคลได้มีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าแล้วว่าคุณค่าของสิ่งที่ได้รับ เช่น รายได้ การส่งเสริมให้ก้าวหน้า สภาพการทำงานที่ดีบุคคลจะเลือกงานที่นำผลลัพธ์เหล่านั้นมาให้ และในขั้นสุดท้าย เมื่อมีการประเมินเปรียบเทียบผลลัพธ์ต่างๆแล้ว บุคคลจะรู้สึกถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้น (อนันตศักดิ์ ศรีเปารยะ, 2541)

Vroom (1964 อ้างใน อนุศักดิ์รัช โสมราช, 2554) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ที่เรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

V คือ Valance หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I คือ Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E คือ Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวัง ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน โดยมีวิธีการดังนี้

1.) สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2.) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับผลงาน

3.) ทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา รางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

- รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่นการเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ
- รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

ปัจจัยหลักทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom มี 4 ประการ คือ

- 1.) ความคาดหวัง หรือความคาดหวัง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง
- 2.) ความพอใจ คือ ความรุนแรงของความต้องการของพนักงานสำหรับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งความพอใจอาจจะเป็นบวกหรือลบได้ภายในสถานการณ์ของการทำงานเราอาจจะคาดหวังได้ว่าผลลัพธ์ เช่น ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง
- 3.) ผลลัพธ์ คือ ผลที่ติดตามมาของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งและอาจจะแยกประเภทเป็นผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง และผลลัพธ์ระดับที่สองผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งจะหมายถึงผลการ

ปฏิบัติงานที่สืบเนื่องมาจากการใช้กำลังความพยายามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่นผลตอบแทนเพิ่มขึ้น หรือการเลื่อนตำแหน่ง

#### 4.) สื่อกลาง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง

จากทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ทำให้สรุปได้ว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลถึงพฤติกรรมหรือตำแหน่งที่เหมาะสมของตนเอง หรืออาจเป็นความรู้สึกถึงความเหมาะสมในบทบาทของผู้อื่น หรืออีกนัยหนึ่งความคาดหวังของบุคคล เป็นความรู้สึกของบุคคลต่อตนเองว่าควรจะเป็นประพฤติกรรมปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ หรือต่องานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ความคิดดังกล่าวนี้ยังรวมไปถึงการคิดถึงบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานอีกด้วย

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 2.3.1 ความหมายของผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้าถึงความหมายของผู้นำ นักวิชาการและนักทฤษฎีหลายท่านได้นิยามเกี่ยวกับความหมายของผู้นำไว้หลากหลายและคล้ายกัน โดยผู้วิจัยจะขอยกตัวอย่างของความหมายดังนี้

Halpin(1996, p. 30) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นผู้มีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือหัวหน้าในหน่วยงาน
5. ผู้นำ คือ บุคคลคนหนึ่ง ซึ่งได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้เป็นผู้นำ

Terry(Terry,1977) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Stogdill (1974) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ผูกกลุ่มเข้าด้วยกันและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสูงสุด เพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่

Plano (1973) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ใช้อิทธิพลในการควบคุมการกระทำในเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

Burby (1972) กล่าวว่าผู้นำก็คือ บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะช่วยเหลือคลายความตึงเครียดในด้านต่าง ๆ ลงได้ เพื่อที่จะนำกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

จากความหมายโดยสรุปสามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำ ก็คือ ผู้ที่ถูกยอมรับจากบุคคลอื่นๆใน กลุ่ม โดยการแต่งตั้ง ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการใช้อำนาจที่มีอยู่ รวมถึงเป็นผู้ที่สามารถ ผลักดันหรือชักจูงให้บุคคลอื่นๆปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บุคคลภายในกลุ่มนั้น บรรลุถึงเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

### 2.3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

Yukl (1994) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นการบูรณาการบุคคล วัตถุประสงค์และความคิดในกลุ่ม เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะถูกนำนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพบุคคลของผู้นำ

Bass (1981) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีไว้และได้จำแนกความหมายของ ภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอม ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็น การใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่ทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตาม
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นอิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆของ สมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เข็ญบังคับ
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ย ก่อจูงใจ หรือตลใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นการ จูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับ ขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่าง ระหว่างอำนาจกับผู้นำ ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ภาวะผู้นำ เป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล
9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลปฏิสัมพันธ์ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง



10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่ม และควบคุมชี้นำกิจกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำสนใจบุคคลมากกว่างาน

Brown (1975) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปตามจุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ซึ่งทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และทำให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการโดยในสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เขาเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

Lipham (1974) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การริเริ่มโครงสร้างใหม่หรือกระบวนการใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือเพิ่มการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายของภาวะผู้นำจะสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีหน้าที่และบทบาทที่กำหนด ควบคุม และชี้นำขบวนการต่างๆ ของกลุ่ม ให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มนั้นๆ

### 2.3.3 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ความเป็นผู้นำจะเป็นจุดรวมของการวิจัย และการสร้างทฤษฎีขึ้นมาอย่างไม่ขาดสาย นักวิจัยจะดำเนินการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและขยายทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ออกไปอีก นอกจากนี้ นักวิจัยกำลังพิจารณาอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของความเป็นผู้นำทางการบริหารภายในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้นจึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง วิธีการศึกษาความเป็นผู้นำที่ดึงดูดความสนใจอย่างมากในช่วงเวลานี้คือ แนวความคิดของการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบาร์มี และยังถูกเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น (พรณิภา เต็มศักดิ์, 2552)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและเห็นคุณค่ามากกว่าที่เป็นอยู่ ตลอดจนงานที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว (วรรณดี ชูกาล, 2540 อ่างใน เกตุศิริรินทร์ เพ็ชรบูรณ์, 2556, หน้า 15)

Bass (1999) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตาม อยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) ความรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาความร้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ขบวนการที่บุคคลตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไป รวมตัวกันในลักษณะที่มีผู้นำและผู้ตามที่ต่างยกระดับที่สูงขึ้นของแรงจูงใจและศีลธรรม โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะผู้ตามให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ (Burn, 1978 อ้างใน เกตุศิริรินทร์ เพ็ชรบุรณ์, 2556, หน้า 15)

จากความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า เป็นขบวนการของผู้นำที่ใช้ความสามารถยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อกระตุ้นผู้ตามให้ดำเนินการตามความต้องการและไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้

#### 2.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Theory of Transformational Leadership)

Bass & Avolio (1993) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ3แบบใหญ่ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงานหรือพฤติกรรมแบบไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีความคิดริเริ่ม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะบรรลุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนด งานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความ



ต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนประกอบไปด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการ แลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการ บริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการ ทำงาน จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การ เสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบ วางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงาน ของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไป แทรกแซงถ้าผลปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือมีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็น กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและ ผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่ สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การ หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิด ความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบ ผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถ

ถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหา

จะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3.4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล(Individual Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ(As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

#### **คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

โดยทั่ว ๆ ไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอน หรือ โค้ช นักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมที่ไม่เคยชนะเลย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

Burns (อ้างใน นงเยาว์ คำตา, ม.ป.ป.) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

Burns สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกันลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน
3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระ

เจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

จากการศึกษาสามารถสรุปแนวคิดทฤษฎีต่างๆได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

ทั้งนี้ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปคือ

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นคนกล้าเปิดเผย
3. เป็นคนที่เชื่อมั่นในคนอื่น
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล

โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำจึงจะดำเนินการเป็นผู้บริหาร ความเปลี่ยนแปลงโดยการตรวจวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ระบุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กำหนด และมอบหมายความรับผิดชอบ พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารและการนำไปใช้ ตลอดจนติดตามการ ตรวจประเมินความก้าวหน้าในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

## 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรเรื่องวัฒนธรรมองค์การ

### 2.4.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture หรือ Corporate Culture) เป็นเครื่องมือในการสื่อสารขององค์การเพื่อให้สมาชิกในองค์การรับทราบแนวทางปฏิบัติ และยึดถือปฏิบัติสืบต่อกัน เรื่อยมาจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้ให้ความหมายและ คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์การไว้หลากหลายและใกล้เคียงกัน ดังนี้

ทรศนะ บุญขวัญ (2549) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ความเชื่อค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการแสดงพฤติกรรมและวิถีชีวิตในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกในองค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกองค์การอื่น

ผลิน ภูจรรย์ (2548) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม (Value) บรรทัดฐาน (Norm) ความเชื่อ (Belief) ประเพณี (Tradition) กรอบแนวคิด ธรรมเนียมปฏิบัติหรือแม้แต่ภาษาที่ใช้ในองค์การนั้น ซึ่งพนักงานในองค์การยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานประจำวันภายในองค์การ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ที่สำคัญ คือ จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และการปฏิบัติในทุกๆระดับชั้นขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ผลรวมของค่านิยม ประเพณี ธรรมเนียมการปฏิบัติและสิ่งต่างๆ ที่เป็นความหมายใช้บ่งชี้ถึงเอกลักษณ์ที่เป็นจุดเด่นขององค์การ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจรวมเรียกได้ว่าเป็น “บุคลิกขององค์การ”

Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2006) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่พนักงานรับรู้ และการรับรู้สามารถที่จะสร้างความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวัง

Jean, Ruby, Amit & Bianca (2003) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ กรอบสำคัญซึ่งจะกำหนดแนวทาง วิธีการแสดงออกของแต่ละบุคคล วัฒนธรรมองค์การต้องมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งสู่รุ่นถัดไป ทั้งด้วยคำพูด ตัวหนังสือ หรือรูปแบบอื่น วัฒนธรรมองค์การเป็นได้ทั้งขนบธรรมเนียม ประเพณี ลักษณะนิสัย เจตคติ ภาษา ศิลปะ ศาสนา และวัฒนธรรมเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สมาชิกในสังคมหนึ่งมีความแตกต่างกับอีกสังคมหนึ่ง

จากนิยามของการให้ความหมายของนักวิชาการและนักวิจัยต่างๆ สามารถสรุปความหมายได้ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture หรือ Corporate Culture) หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมในการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ร่วมกันยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมา โดยมีการถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ขององค์การ

## 2.4.2 แนวคิดและทฤษฎีของวัฒนธรรมองค์การ

### 2.4.2.1 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

จากการที่วัฒนธรรมมีความหมายกว้างและมีสิ่งที่จับต้องได้ หรือเห็นได้ชัดและสิ่งที่เป็นระบบความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายใน ดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีระดับหรือความลึกของวัฒนธรรม คือมีทั้งส่วนที่เป็นหน้าฉาก คือ พฤติกรรมหรือสิ่งที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้และสิ่งที่อยู่หลังฉาก คือสิ่งที่เป็นระบบความเชื่อภายในซึ่งอยู่เบื้องหลังการแสดงออก การศึกษาวัฒนธรรมองค์การจึงต้องพิจารณาถึงระดับของวัฒนธรรมองค์การด้วย ซึ่งการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 3 ระดับ (วันชัย มีชาติ, 2548)คือ



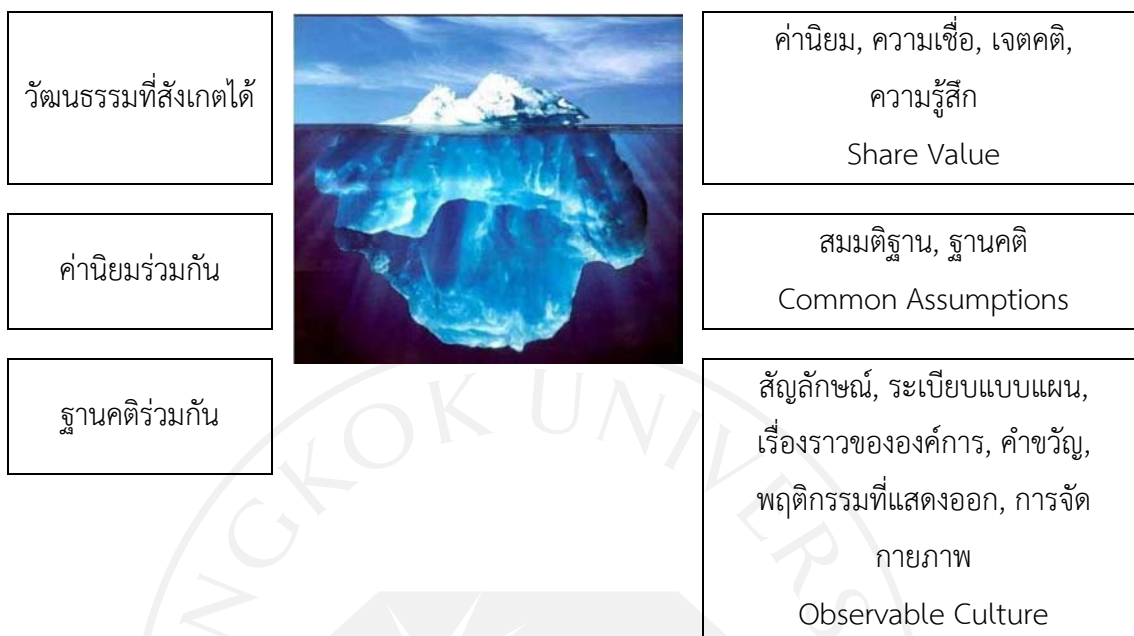
1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable Culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถเห็นได้ (Surface Level) เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องในองค์กร วัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็ผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตได้นี้จะได้แก่ พิธีกรรมต่างๆ ขององค์กร สัญลักษณ์ในองค์กร การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่างๆ ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่างๆ และ ประวัติศาสตร์ขององค์กร

2. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Share Values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่างๆ ในองค์กรเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบาย พฤติกรรม ค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมร่วมดังกล่าว

3. ฐานคติร่วมกัน (Common Assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุดกล่าวคือในระดับนี้สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กรซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกัน จนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก

ในระดับของวัฒนธรรมองค์กรนั้น วัฒนธรรมที่สังเกตได้เป็นเหมือนส่วนบนของภูเขาน้ำแข็ง ที่อยู่เหนือน้ำ ขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีมากกว่าและเป็นรากฐานของภูเขาส่วนบน วัฒนธรรมในระดับที่ 2 และ 3 จึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง (True Culture) ระดับของวัฒนธรรมองค์กรสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.2 (วันชัย มีชาติ, 2548)

ภาพที่ 2.2: ระดับของวัฒนธรรมองค์การ



ที่มา: วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหาร องค์การสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

#### 2.4.2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์การเป็นคุณค่าร่วม ที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อความสำเร็จขององค์การและมักถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) ซึ่งเป็นกระบวนการของความพยายามแก้ปัญหา และฟื้นฟูองค์การในระยะยาวเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้สามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วรนารถ แสงมณี, 2544) นอกจากนี้องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การยังช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะทำให้องค์การมีผลงานที่ดีขึ้นในระยะยาว (Williams, 2002)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ Hofstede (1997) ได้ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในวัฒนธรรมต่างๆ ทั่วโลก โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การตามแบบจำลองมิติวัฒนธรรมเป็น 6 มิติคือ การกระจายอำนาจ (Power Distance) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) ความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) ความเชื่อมั่นในตนเอง



(Masculinity) และความประณีประนอม (Femininity) ต่อมาในปี 2005 ได้เพิ่มแบบจำลองมิติวัฒนธรรมขึ้นมาอีก 2 มิติ ได้แก่ การมุ่งเน้นผลระยะยาว (Long-Term Orientation) และการมุ่งเน้นผลระยะสั้น (Short-Term Orientation) Hofstede & Hofstede (2005) ซึ่งรายละเอียดของแบบจำลองมิติวัฒนธรรมทั้ง 8 มิติ มีดังนี้

1. การกระจายอำนาจ (Power Distance) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือกับพนักงานในองค์การเป็นขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์การคาดหวังและยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ลักษณะการกระจายอำนาจ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันในรูปแบบของสมาชิก ถูกแบ่งออกเป็นชั้นๆ ด้วยวิธีการของการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียง สถานภาพทางสังคม ความมั่งคั่ง และวัตุนิยม

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจจะเกิดขึ้นของคนในองค์การ เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้นรู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอนหรือไม่รู้สถานการณ์ที่แน่นอน ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นระดับการลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน โดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นสิ่งที่ได้กระทำมาแล้ว และประสบผลสำเร็จมาดัดแปลงเพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง และลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จ

3. ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคนในองค์การ ที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความสนใจของตัวเองมากกว่าจะสนใจในเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่นในกลุ่มรับผิดชอบ ดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวของตนเอง มีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงาน ไม่ส่งเสริมให้มีการสังสรรค์สมาคมในหมู่พนักงาน

4. ความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงความสัมพันธ์กลุ่มคนในองค์การ ที่ให้ความสำคัญกับโชคชะตา และเป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่มมีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกัน มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork) ไม่มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ส่งเสริมให้มีการร่วมกันตัดสินใจและเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการตอบแทนกันและกัน รวมทั้งผู้ที่เป็หัวหน้ากลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

5. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Masculinity) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผล

มากกว่าจะคำนึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง บรรยายการทำงานเคร่งครัด มีระบบระเบียบ และมีการแบ่งแยกกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งระดับสูง

6. ความประนีประนอม (Femininity) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ผู้บริหารมักแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบครอบ

7. การมุ่งเน้นผลระยะยาว (Long-Term Orientation) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงการแสดงออกในลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) โดยมุ่งเน้นผลในระยะยาวหรืออนาคต โดยมีลักษณะของค่านิยมหลักในการทำงาน ประกอบด้วย การเรียนรู้ ความซื่อสัตย์ การปรับตัว สำนักรับผิดชอบ และความมีวินัยในตนเอง เวลาว่างจากการทำงานไม่มีความสำคัญ เน้นความสำคัญที่ตำแหน่งขององค์การในตลาด ความสำคัญของผลกำไรอยู่ที่ผลการดำเนินงานขององค์การในอีก 10 ปี นับจากปัจจุบัน เจ้าของกิจการและพนักงานมีแรงบันดาลใจเดียวกัน เป็นต้น

8. การมุ่งเน้นผลระยะสั้น (Short-Term Orientation) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงการแสดงออกในลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ที่จำเป็นในระยะสั้น หรือมองปัจจัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอดีต โดยมีลักษณะของค่านิยมหลักในการทำงานประกอบด้วย อีสุภภาพ สิทธิ การประสบความสำเร็จ และการคิดเพื่อตนเอง เน้นความสำคัญที่พนักงานระดับปฏิบัติการ ให้ความสำคัญกับผลกำไรจากผลการดำเนินงานในปีปัจจุบัน เน้นระบบคุณธรรมและให้รางวัลตามความสามารถ ความจงรักภักดีของบุคคลผันแปรตามความจำเป็นทางธุรกิจ เป็นต้น

#### 2.4.2.3 ประเภทและมิติของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการด้านองค์กรได้มีการศึกษาองค์ประกอบหรือมิติของวัฒนธรรมองค์การต่างๆ กันดังนี้

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2548)

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง (Innovation and Risk Taking :Risk Tolerance) เป็นระดับของการสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้น ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์การ ความรับผิดชอบ อีสุภะ และเสรีภาพในการคิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่องค์การเปิดโอกาสให้บุคคล

2. การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) คือการที่พนักงานให้ความสำคัญ ในรายละเอียดการดำเนินการในองค์กรเพียงไร กล่าวคือ องค์กรมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานต่างๆ โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในรายละเอียดต่างๆ
3. การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน (Outcome Orientation) ระดับของการที่ผู้บริหารในองค์กร ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จ หรือผลงานขององค์กรมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการในการบรรลุผลดังกล่าวเป็นการพิจารณาว่าองค์กรเน้นผลงานหรือวิธีการในการทำงาน
4. การให้ความสำคัญกับบุคคล (People Orientation) การตัดสินใจหรือดำเนินการต่างๆ ในองค์กรพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงไร เป็นการพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรให้ความสำคัญของบุคคล
5. การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) องค์กรมีการออกแบบงานหรือจัดรูปงานที่ให้การ ทำงานมีการร่วมกันทำงานในรูปทีมงานมากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงานโดยอิสระหรือเน้นการทำงานรายบุคคล
6. การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) องค์กรให้ความสำคัญกับระดับของการแข่งขันและการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานในองค์กรมากน้อยเพียงใดองค์กรกระตุ้นหรือเน้นการแข่งขันมากกว่าการปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อยๆ
7. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ระดับของการให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพและสภาพเดิมขององค์กรมีมากน้อยเพียงไร
8. ทิศทางขององค์กร (Direction) การปฏิบัติงานขององค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงไร
9. บูรณาการในองค์กร (Integration) คือ ระดับของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กร การสนับสนุนให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์กร
10. การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management Support) ได้แก่ ระดับของการให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร
11. การควบคุม (Control) ได้แก่ การที่องค์กรมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนการบังคับบัญชาโดยตรง ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
12. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identity) คือ ระดับของการที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมององค์กรทั้งองค์กรในภาพรวมมากกว่าการสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน

13. ระบบการให้รางวัล (Reward System) ได้แก่ การที่องค์กรมีระดับของการให้รางวัลจากผลงานของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลจากความสนิทกัน ระบบอาวุโส หรือ ความชอบส่วนตัว

14. การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับของการที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

15. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร (Communication Pattern) ได้แก่ ระดับของความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

ลักษณะ 15 ประการนี้จะป็นปัจจัยหรือแนวทางในการพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีบุคลิกเฉพาะขององค์กร หรือมีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร

อารี เพ็ชรรัตน์ (2541) เสนอแนวความคิดการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางของการศึกษาพฤติกรรมองค์กร เนื่องด้วยเห็นว่า พฤติกรรมองค์กรเป็นการแสดงออกและเป็นค่านิยม ความเชื่อร่วมกันของพนักงานภายในองค์กรเช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ คือ

1. มิติงาน (Task Dimension) เป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลให้คนในองค์กรเกิดแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับภารกิจ โดยทุกคนที่อยู่ในองค์กรต้องใช้ความพยายามที่มีอยู่ทั้งหมด เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

2. มิติกลุ่ม (Interpersonal Dimension) เป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลให้คนในองค์กร เกิดแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ให้ความสำคัญต่อการประสานงานการร่วมมือกันทำงานการที่จะประสบความสำเร็จจากการทำงานร่วมกันได้นั้น ขึ้นอยู่กับกระบวนการกลุ่ม ความสัมพันธ์ทางสังคมภายในกลุ่ม ตลอดจนการให้รางวัลความต้องการของกลุ่ม เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการ

3. มิติคน (Individual Dimension) เป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่ออันส่งผลให้คนในองค์กรเกิดแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่ให้ความสำคัญต่อคน ซึ่งเป็นผู้ทำงานให้กับองค์กร โดยเชื่อว่า หากบุคคลมีอิสระในการทำงาน และได้รับการพัฒนาทักษะ ความสามารถในการทำงานที่ดีพอ บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Daft (2002) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับความมีประสิทธิภาพ และได้เสนอแนะว่า ถ้าจัดรูปแบบค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์องค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดนวัตกรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ปัจจัยคือ (1) ระดับความยืดหยุ่นในการโต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และ (2) การมุ่งเน้น ด้านกลยุทธ์ภายในที่สร้างขึ้นมาจากในองค์กร หรือจากบริษัทแม่ หรือเน้นภายนอกที่ใช้ปัจจัยแวดล้อมภายนอกเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดกลยุทธ์ เมื่อทั้งสองปัจจัยผสมผสานกันจะเกิดเป็น

วัฒนธรรมองค์กรชั้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นวัฒนธรรมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบราชการไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมแบบใดล้วนสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดแบบหนึ่ง หรือแบบผสมผสานขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นสำคัญ และองค์กรหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจผสมผสานกัน

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา จึงมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ กับพนักงาน และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญ
2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดขึ้นมา โดยเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ต้องการ วัฒนธรรมแบบนี้ไม่ตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงขอให้บรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้ก็เพียงพอ เน้นวัฒนธรรมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้มึผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน
3. วัฒนธรรมแบบเครือข่าย (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกในองค์กร และมีการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเสริมสร้างความรับผิดชอบ และความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรให้กับพนักงาน เพื่อนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกันมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า
4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน เน้นความคงเส้นคงวาในการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์กร ประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการ และความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรม แบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

Handy (1993) ได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กรและการบริหารงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มักจะพบในองค์กรเล็กๆ มุ่งความสำคัญไปที่คนสำคัญเพียงคนเดียว นั่นคือ ผู้ที่มีอำนาจมากที่สุดจะรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง แล้วทำการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่มีสายการบังคับบัญชา
2. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกฎระเบียบและกระบวนการ ที่แน่นอน เป็นกรอบในการทำงาน ทุกคนจะทำงานภายใต้บทบาทหน้าที่เท่าที่ตนเองมีอยู่ผ่านสายการบังคับบัญชา เหมาะสำหรับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่สามารถทำนายได้และมีความมั่นคง
3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นภาระหน้าที่ (Task Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กรมุ่งเน้นที่การทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบภายใต้การทำงานแบบทีม เช่น งานโครงการ ซึ่งมีสภาพการทำงานที่ค่อนข้างมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสมาชิกในทีมและความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจกระจายอยู่ตลอดทั้งสายงานขึ้นอยู่กับว่างานใดมีความสำคัญมากกว่า
4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล (Person Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งต่างกับวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นอำนาจตรงที่ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่ากันหมดโดยทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์

Schein (1992) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Culture) คือ แบบแผนของคติฐานของคนในองค์กรที่เรียนรู้ว่าผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ และพนักงานจะได้รับการจูงใจโดยการให้รางวัลและการลงโทษ
2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Culture) คือ คติฐานที่มีร่วมกันว่า ผู้นำและโครงสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเท่าเทียมกัน มีการระบุบทบาทและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน และสร้างเป็นข้อตกลง ค่านิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้ คือ การออกคำสั่ง การพึ่งพาอาศัย ความมีเหตุมีผล และการแต่งตั้งตัวแทน มีการควบคุมดูแลน้อย มีแนวโน้มการต่อต้านวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง
3. วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) คือ แบบแผนของคติฐานที่ทำให้บุคคลในองค์กรมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจ และความผูกพันในการทำงาน ซึ่งผลักดันให้พวกเขาสามารถ ทำในสิ่งที่ต้องการทำได้ รวมทั้งมีความกระตือรือร้น และตั้งเป้าหมายการทำงานให้สูงขึ้น พนักงานจึงทุ่มเทพลังงานและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก



4. วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support Culture) คือ แบบแผนของคติฐานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก ให้มีการตอบแทนกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันพร้อมทั้งมีความสนใจในเรื่องสวัสดิการของผู้อื่น การให้บริการคนอื่นๆ ในกลุ่มด้วยความเต็มใจ

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายพบว่าผู้ที่ได้ทำวิจัยไว้ โดยแบ่งเป็นงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ดังนี้

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

เกตุศิริรินทร์ เพ็ชรบุรณ (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานครโดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกัน 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 3) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบความตรงของเนื้อหา และความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของครอนบาร์คกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.963 และแจกกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ส่วนวิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมีและด้านคำนึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร และวัฒนธรรมองค์การในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

จิรัชยา ธีรสุวิภากร (2556) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนของพนักงานรุ่น Generation Y โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา



ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนของพนักงานรุ่น Generation Y กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานที่มีอายุระหว่าง 21-35 ปีที่ทำงานอยู่ในบริษัทเอกชน จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบความแตกต่างด้วยการทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (Ftest)การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffé และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัจจัยในด้าน ค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นอันดับแรก อันดับสอง คือ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าและโอกาสในการเรียนรู้ อันดับสาม คือ ปัจจัยด้านองค์กรและสถานที่ทำงาน อันดับสี่ คือ ปัจจัยด้านความยืดหยุ่นและความสมดุลในการใช้ชีวิต อันดับห้า คือ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับ อันดับหก คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน และอันดับสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านลักษณะงานนอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนของ เพศ อายุสถานภาพ และ วันหยุดประจำสัปดาห์ ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานแต่ในทางกลับกัน ปัจจัยในส่วนของระดับการศึกษาและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของพนักงานมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงาน เช่นเดียวกับปัจจัยในด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงานเช่นกัน

ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ได้ศึกษาและวิจัยในหัวข้อเรื่อง ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชั่นต่างๆ โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของค่านิยมในการทำงานของคนต่างเจนเนอเรชั่น และความสัมพันธ์ของค่านิยมในการทำงานของคนต่างเจนเนอเรชั่นกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครจำนวน 400 คน โดยใช้สถิติเชิงปริมาณในการวิจัย (Quantitative Research)ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า (1) ค่านิยมในการทำงานทั้งเจนเนอเรชั่นวาย เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์สเป็นไปในรูปแบบและทิศทางเดียวกันคือ ค่านิยมด้านการเข้าใจผู้อื่นมากที่สุด รองลงมาคือ ค่านิยมด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ค่านิยมด้านการพัฒนาตนเองและค่านิยมด้านการอนุรักษ์ตามลำดับ (2) ค่านิยมในการทำงานด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยที่ค่านิยมในการทำงานด้านการเข้าใจผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากที่สุด ส่วนค่านิยมในการทำงานด้านการอนุรักษ์ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อีกทั้งค่านิยม

ด้านการเข้าใจผู้อื่นของเจนเนอเรชั่นแตกต่างกันซึ่งพบความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชั่นวายและเบบี้บูมเมอร์ส

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2552) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่อง การรับรู้คุณลักษณะของคนเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆในองค์กร โดยวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงานจากมุมมองของระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆที่กำลังทำงานร่วมกันในองค์กรปัจจุบัน (Working Generations) ในช่วงแรกของงานวิจัยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิค Repertory Grid เพื่อสอบถามคำศัพท์หรือวลีที่อธิบายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวายจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปพัฒนาแบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในช่วงต่อมา ทั้งนี้ได้รับผลตอบกลับจากกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย 101 ตัวอย่างและเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ร่วมกับเบบี้บูมเมอร์สอีก 102 ตัวอย่าง โดยผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างแต่ละเจนเนอเรชั่นมีมุมมองต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของเจนเนอเรชั่นวายในหลายปัจจัยแตกต่างกัน ซึ่งสื่อให้เห็นถึงช่องว่างในการรับรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานพบว่าเจนเนอเรชั่นวายเพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญกับแรงจูงใจโดยภาพรวมแล้วไม่แตกต่างกัน แต่ประเด็นที่น่าสนใจคือเจนเนอเรชั่นวายเพศชายให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระในการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสำนักงานและความสวยงามหรือความทันสมัยของสถานที่ทำงานมากกว่าเพศหญิง นอกจากนี้ ผลการวิจัยยืนยันถึงความต้องการแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างเจนเนอเรชั่น

#### 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Nargess, Aznur, Betsabeh, Muslim & Wan (2011) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ผลกระทบของปัจจัยจูงใจที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานชาวมาเลเซียที่อยู่ในรุ่น Gen Y (Effects of Motivational Factors on Job Satisfaction : An Empirical Study on Malaysian Gen-Y Administrative and Diplomatic Officers) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยของทฤษฎีสองปัจจัยและความพึงพอใจในงานของคน Gen-Y กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในรุ่น Gen Y ทั้งชายและหญิง รวมจำนวน 128 คน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า แรงจูงใจของพนักงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงานของพวกเขา อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านสุขอนามัยของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

ผลที่ได้จากการศึกษาตามแนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งการสรุปดังกล่าวนำไปสู่สมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครได้ว่า

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

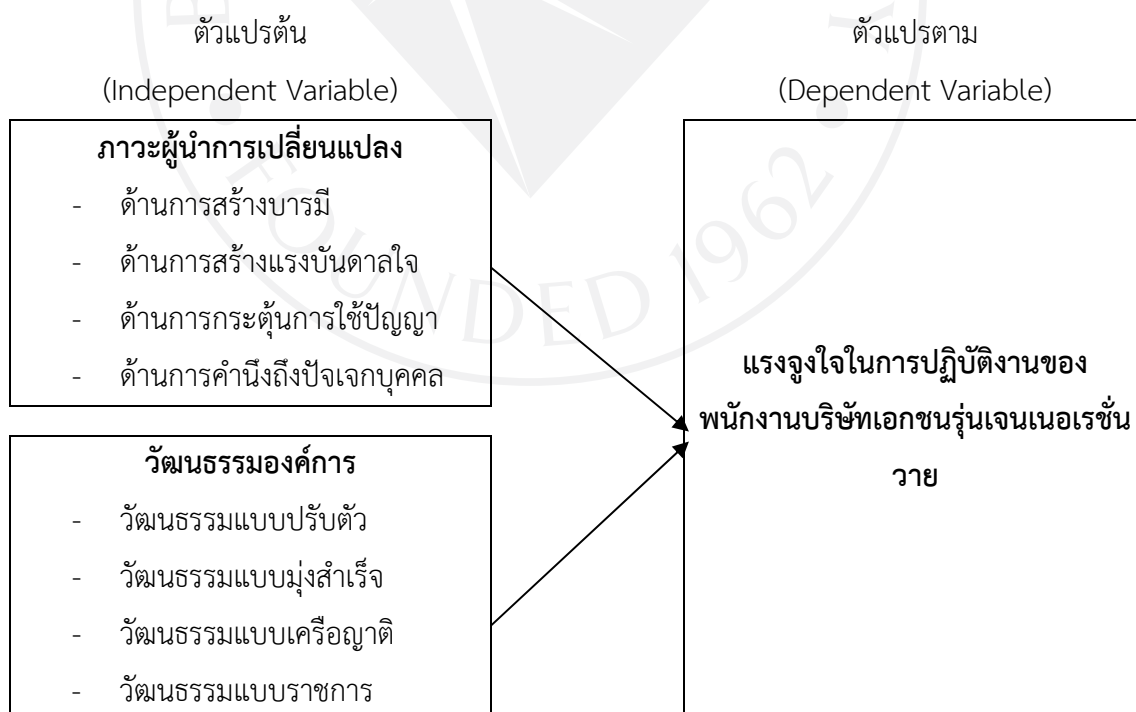
ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรอิสระคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมมติฐานที่ 2วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ประกอบไปด้วย ด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย และด้านวัฒนธรรมแบบราชการ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

## 2.6 กรอบแนวคิด

ภาพที่ 2.3 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย



กรอบแนวคิดข้างต้นแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ กับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย ภายใต้แนวความคิดเรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์และโวลีโอแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การของดาฟท์ แนวคิดเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเฮอร์ชเบิร์ก งานวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร ของเกตุศิรินทร์ เพ็ชรบูรณ์ (2556) และงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนของพนักงานรุ่นGeneration Y ของ(จิรชยา ชีรสุมิภากร, 2556)



### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 กำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 สร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ

#### 3.1 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจำกัดช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างให้อยู่ระหว่าง 21 – 34 ปี หรือเป็นผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523– 2536

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเลือกจากกลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่และเนื่องจากจำนวนพนักงานรุ่นใหม่ในกรุงเทพมหานคร มีจำนวนมากในตลาดแรงงาน อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงจำนวนอยู่ตลอดเวลา ผู้วิจัยจึงใช้วิธีกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ(Cochran, 1953) เพื่อคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Infinite Population) ดังนี้

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

เมื่อ	n	แทน จำนวนตัวอย่าง
	P	แทน สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการจะสุ่ม โดยกำหนดไว้ที่ 50%(เท่ากับ 0.5)
	Z	แทน ความเชื่อมั่น ซึ่งผู้วิจัยกำหนดไว้ที่ 95% ซึ่งเป็นระดับนัยสำคัญทางสถิติ0.05 มีค่าเท่ากับ 1.96 (ความเชื่อมั่น 95% หรือ ผิดพลาดได้ 5%)
	e	แทน สัดส่วนในการคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ (e = 0.05)

จากสูตรข้างต้นแทนค่าสูตรได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{0.5 (1-0.5)(1.96)^2}{0.05^2} \\
 &= \frac{0.5 (0.5)(3.84)}{0.0025} \\
 &= \frac{0.96}{0.0025} \\
 n &= 384
 \end{aligned}$$

จากการคำนวณที่ได้แสดงไว้ในข้างต้น กลุ่มตัวอย่างจึงมีจำนวนเท่ากับ 384 คน แต่เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องจากการตอบแบบสอบถามที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงสำรองตัวอย่างเพิ่มอีก 16 คน ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้จึงมีจำนวนเท่ากับ 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### 3.2 การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

#### 3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดขึ้นตามข้อมูลและทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องหรือวรรณกรรมที่เคยมีผู้ศึกษาไว้แล้ว โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม ตามขั้นตอนดังนี้

- 1.) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 2.) สร้างแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นในประเด็นที่ต้องการวิจัยตามกรอบแนวความคิด
- 3.) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องของเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อให้ตรงกับเรื่องที่จะศึกษา
- 4.) ทำการปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งหนึ่งเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และเพื่อให้อาจารย์ที่ปรึกษาอนุมัติก่อนแจกแบบสอบถาม
- 5.) ทดลองแจกแบบสอบถามกับตัวอย่างจำนวน 40 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น
- 6.) แจกแบบสอบถามจริงไปยังกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.2.2 องค์ประกอบของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบันและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดแบบให้เลือกตอบ รวม 8 ข้อ

**ส่วนที่ 2** เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน แยกเป็น 24 ข้อย่อย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ด้านการสร้างบารมี จำนวน 6 ข้อ
- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 6 ข้อ
- ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 6 ข้อ
- ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำนวน 6 ข้อ

ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Questions) แบบ Likert Scale และใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) แบ่งคำตอบออกเป็น 5 ระดับ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายความว่า	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายความว่า	เห็นด้วยมาก
3	หมายความว่า	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อย
1	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 3** เป็นคำถามที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ประกอบไปด้วย 4 ด้าน แยกเป็น 19 ข้อย่อย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว จำนวน 4 ข้อ
- ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ จำนวน 5 ข้อ
- ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติ จำนวน 5 ข้อ
- ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ จำนวน 5 ข้อ

ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Questions) แบบ Likert Scale และใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) แบ่งคำตอบออกเป็น 5 ระดับ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายความว่า	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายความว่า	เห็นด้วยมาก
3	หมายความว่า	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อย



1                   หมายความว่า                   เห็นด้วยน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 4** เป็นคำถามที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย 14 ข้อ

ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Questions) แบบ Likert Scale และใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) แบ่งคำตอบออกเป็น 5 ระดับ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายความว่า	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายความว่า	เห็นด้วยมาก
3	หมายความว่า	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อย
1	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อยที่สุด

### 3.2.3 การแปรผลข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าอันตรภาคชั้นสำหรับการแปรผลข้อมูลของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 ด้วยการคำนวณค่าอันตรภาคชั้น เพื่อกำหนดช่วงชั้น โดยมีสูตรคำนวณและคำอธิบายสำหรับแต่ละช่วงชั้น ดังนี้

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

จากการคำนวณที่แสดงไว้ในข้างต้น ทำให้สามารถกำหนดเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยการประเมินผลแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 ได้ดังนี้

<u>ช่วงชั้น</u>	<u>คำอธิบายสำหรับการแปรผล</u>
4.21 – 5.00	ระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	ระดับมาก
2.61 – 3.40	ระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ระดับน้อย
1.00 – 1.80	ระดับน้อยที่สุด

### 3.2.4 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้จริง ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยมีวิธีการดังนี้

การตรวจสอบเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องของเนื้อหาของแบบสอบถามให้ตรงกับเรื่องที่จะศึกษา และนำกลับมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\infty$  - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนของคำถาม	ค่าอัลฟาแสดงความเชื่อมั่น
<u>แบบสอบถามส่วนที่ 2</u>	
ด้านการสร้างบารมี (6 ข้อ)	0.826
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (6 ข้อ)	0.897
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (6 ข้อ)	0.839
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (6 ข้อ)	0.835
ค่าความเชื่อมั่นรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (24 ข้อ)	0.950
<u>แบบสอบถามส่วนที่ 3</u>	
ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว (4 ข้อ)	0.799
ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ (5 ข้อ)	0.764
ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย (5 ข้อ)	0.754
ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ (5 ข้อ)	0.815
ค่าความเชื่อมั่นรวมของวัฒนธรรมองค์การ (19 ข้อ)	0.892
<u>แบบสอบถามส่วนที่ 4</u>	
ค่าความเชื่อมั่นรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย (14 ข้อ)	0.895

เกณฑ์การแปรผลความเชื่อมั่น ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือจะอยู่ระหว่าง 0.00 – 1.00 ถ้าค่าที่ได้เข้าใกล้ 1.00 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง โดยมีเกณฑ์ดังนี้ (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2552)

0.00 – 0.20                      ความเชื่อมั่นต่ำมาก หรือ ไม่มีเลย

0.21 – 0.40	ความเชื่อมั่นต่ำ
0.41 – 0.70	ความเชื่อมั่นปานกลาง
0.71 – 1.00	ความเชื่อมั่นสูง

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ

#### 3.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากสถานที่ต่างๆในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง และรอจนกระทั่งตอบคำถามครบถ้วนเพื่อเก็บแบบสอบถามคืน ซึ่งในระหว่างนั้น หากผู้ตอบมีข้อสงสัยเกี่ยวกับคำถาม ผู้วิจัยจะตอบข้อสงสัยนั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจกับผู้ตอบแบบสอบถามให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และวิธีการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งชี้แจงว่าข้อมูลที่สอบถามจะนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น และผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม เพื่อให้ผู้ตอบมีความสบายใจในการตอบแบบสอบถาม

#### 3.3.2 การประมวลผลข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการประมวลผล ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้อง และนำมาลงรหัสคะแนนตามที่ได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งใส่หมายเลขให้กับแบบสอบถามทุกฉบับ
2. นำข้อมูลที่ได้ลงรหัสแล้วไปกรอกในเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
3. ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ

#### 3.3.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

##### 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างใช้การหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 2,3 และ 4 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานครใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## 2. สถิติเชิงอนุมานหรือสถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistic)

2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่งนเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กร กับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่งนเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายและการทดสอบสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมจากแบบสอบถามที่มีคำตอบครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 400 ชุด โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ส่วน ซึ่งประกอบไปด้วย

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) กับการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล กับการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมแบบราชการ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

4.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

4.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

4.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา आयु งาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ผลการวิเคราะห์แสดงได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
เพศชาย	130	32.5
เพศหญิง	270	67.5
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>
2. อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	0	0.0
20-24 ปี	75	18.8
25-29 ปี	154	38.5
30-34 ปี	162	40.5
มากกว่า 34 ปี	9	2.3
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>
3. สถานะภาพ		
โสด	311	77.8
สมรส	84	21.0
หย่าร้าง	5	1.3
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	5.5
ปริญญาตรี	292	73.0
สูงกว่าปริญญาตรี	86	21.5
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>
5. อายุงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	188	47.0
5-10 ปี	164	41.0
มากกว่า 10 ปี	48	12.0
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) : ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
ระดับปฏิบัติการ	315	78.8
ระดับหัวหน้างาน	85	21.3
อื่นๆ	0	0
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>
7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	33	8.3
15,000-25,000 บาท	162	40.5
25,001-35,000 บาท	87	21.8
35,001-45,000 บาท	40	10
45,001-55,000 บาท	71	17.8
มากกว่า 55,000 บาท	7	1.8
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คนจำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

- เพศ** แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงจำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 67.5 และเพศชายจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5
- อายุ** แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุ 30-34 ปี มากที่สุด มีจำนวน 162 คนคิดเป็นร้อยละ 40.5 รองลงมา คือ อายุ 25-29 ปี จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 อายุ 20-24 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 อายุสูงกว่า 34 ปี จำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 2.3 อายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 0 คนคิดเป็นร้อยละ 0ตามลำดับ
- สถานภาพ** แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 311 คนคิดเป็นร้อยละ 77.8 รองลงมาคือ สถานภาพสมรส จำนวน 84 คนคิดเป็นร้อยละ 21.0 และสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ



4. **ระดับการศึกษา** แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 73.0 รองลงมาคือ มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 และการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 ตามลำดับ

5. **อายุงาน** แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด มีจำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 47 รองลงมาคือ อายุงาน 5-10 ปี มีจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41 และอายุงาน 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12 ตามลำดับ

6. **ตำแหน่งงานในปัจจุบัน** แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ มากที่สุด มีจำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 78.8 รองลงมาคือ ตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างาน มีจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 และตำแหน่งงานอื่นๆ มีจำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0

7. **รายได้เฉลี่ยต่อเดือน** แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000-25,000 บาทมากที่สุด มีจำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5 รองลงมาคือ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001-35,000 บาท มีจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 45,001-55,000 บาท มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 35,001-45,000 บาท มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 55,000 บาท มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล วิเคราะห์โดย การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตารางที่ 4.2 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี

ด้านการสร้างบารมี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้นำให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เปิดเผยความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.32	0.734	เห็นด้วยมากที่สุด
2. เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ และพลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้	4.24	0.779	เห็นด้วยมากที่สุด
3. ผู้นำเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การมาทำงานในวันหยุด	3.86	0.937	เห็นด้วยมาก
4. ผู้นำพูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.11	0.797	เห็นด้วยมาก
5. ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา	4.22	0.824	เห็นด้วยมากที่สุด
6. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ถูกต้อง ตามข้อเท็จจริง	4.30	0.766	เห็นด้วยมากที่สุด
<b>ด้านการสร้างบารมีโดยรวม</b>	<b>4.17</b>	<b>0.599</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีโดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้นำให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เปิดเผยความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.32 รองลงมาคือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ถูกต้อง ตามข้อเท็จจริง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ และพลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ซึ่งทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ส่วน ผู้นำพูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และผู้นำเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การมาทำงานในวันหยุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ซึ่งทั้ง 2 ข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.3: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้นำสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.17	0.769	เห็นด้วยมาก
2. ผู้นำพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญและน่าภูมิใจ	4.06	0.881	เห็นด้วยมาก
3. ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.06	0.924	เห็นด้วยมาก
4. ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานที่เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.06	0.894	เห็นด้วยมาก
5. ผู้นำพูดให้บุคลากรเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้	4.05	0.896	เห็นด้วยมาก
6. ผู้นำกระตุ้นบุคลากรให้รู้สึกว่าคุณค่า และ สามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้	4.07	0.878	เห็นด้วยมาก
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.750</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้นำสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.17 รองลงมา คือ ผู้นำกระตุ้นบุคลากรให้รู้สึกว่าคุณค่า และสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ผู้นำพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญและน่าภูมิใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานที่เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และผู้นำพูดให้บุคลากรเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ตามลำดับซึ่งทั้ง 6 ข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.4 : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้นำมีการกระตุ้นบุคคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อหาแนวทางใหม่ๆมาช่วยแก้ไขปัญญา	4.07	0.776	เห็นด้วยมาก
2. ผู้นำมีการสนใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา	4.07	0.805	เห็นด้วยมาก
3. ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคคลากรแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของบุคคลากร	3.97	0.861	เห็นด้วยมาก
4. ผู้นำทำให้บุคคลากรรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	4.03	0.853	เห็นด้วยมาก
5. ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคคลากรว่ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย	4.10	0.837	เห็นด้วยมาก
6. ผู้นำกระตุ้นให้บุคคลากรให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง เพื่อให้บุคคลากรตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญญาด้วยตนเอง	3.88	0.870	เห็นด้วยมาก
<b>ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยรวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.681</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคคลากรว่ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.10 รองลงมาคือ ผู้นำมีการกระตุ้นบุคคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อหาแนวทางใหม่ๆมาช่วยแก้ไขปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ผู้นำมีการสนใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ผู้นำทำให้บุคคลากรรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคคลากรแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของบุคคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และผู้นำกระตุ้นให้

บุคคลากรให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง เพื่อให้บุคคลากรตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 6 ข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.5: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้นำให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคคลากรเป็นรายบุคคล	3.87	0.937	เห็นด้วยมาก
2. ผู้นำส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคคลากรได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งให้ไปฝึกอบรม	3.98	0.911	เห็นด้วยมาก
3. ผู้นำปฏิบัติต่อบุคคลากร โดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.90	0.916	เห็นด้วยมาก
4. ผู้นำสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้บุคคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนาออกสถานที่	3.78	1.060	เห็นด้วยมาก
5. ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	4.12	0.897	เห็นด้วยมาก
6. ผู้นำแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อบุคคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.08	0.905	เห็นด้วยมาก
<b>ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลโดยรวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.739</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลโดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้นำเปิดโอกาสให้บุคคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.12 รองลงมาคือ ผู้นำแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อบุคคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ผู้นำส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคคลากรได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งให้ไปฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ผู้นำปฏิบัติต่อบุคคลากร โดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ผู้นำให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคคลากรเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และผู้นำสร้าง

บรรยากาศในองค์กร ให้บุคคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนาออกสถานที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 6 ข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตารางที่ 4.6: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว

ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ข้าพเจ้ามีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน	3.76	0.855	เห็นด้วยมาก
2. ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้อย่างอิสระถ้าเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง	3.77	0.863	เห็นด้วยมาก
3. ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่มาติดต่องาน	3.82	0.813	เห็นด้วยมาก
4. ข้าพเจ้ามีสิทธิ์ที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เมื่อสถานการณ์ต่างๆเปลี่ยนแปลงไป	3.83	0.856	เห็นด้วยมาก
<b>ด้านวัฒนธรรมการปรับตัวโดยรวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.706</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมการปรับตัวโดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าพเจ้ามีสิทธิ์ที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เมื่อสถานการณ์ต่างๆเปลี่ยนแปลงไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.83 รองลงมาคือ ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่มาติดต่องาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้อย่างอิสระถ้าเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และข้าพเจ้ามีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมองค์กร  
ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ

ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ	4.16	0.710	เห็นด้วยมาก
2. ข้าพเจ้าชอบทำงานแบบการแข่งขันในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ	3.76	0.816	เห็นด้วยมาก
3. ข้าพเจ้ายอมที่จะทำงานตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะได้รับผลตอบแทนที่สูง	3.95	0.807	เห็นด้วยมาก
4. ข้าพเจ้าต้องทำงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อป้องกันการถูกไล่ออกจากงาน	3.48	1.115	เห็นด้วยมาก
5. ข้าพเจ้าสามารถริเริ่มและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่างานจะบรรลุผลตามเป้าหมาย	3.84	0.847	เห็นด้วยมาก
<b>ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จโดยรวม</b>	<b>3.84</b>	<b>0.594</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จโดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.16 รองลงมาคือ ข้าพเจ้ายอมที่จะทำงานตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะได้รับผลตอบแทนที่สูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ข้าพเจ้าสามารถริเริ่มและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่างานจะบรรลุผลตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ข้าพเจ้าชอบทำงานแบบการแข่งขันในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และข้าพเจ้าต้องทำงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อป้องกันการถูกไล่ออกจากงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 5 ข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยมาก



ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมองค์กร  
ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติ

ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ข้าพเจ้ามีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.86	0.883	เห็นด้วยมาก
2. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกในการทำงานแบบการเป็นเจ้าขององค์กร	3.50	1.001	เห็นด้วยมาก
3. ข้าพเจ้าทำงานให้กับองค์กรด้วยความรู้สึกที่ผูกพันกับองค์กร	3.70	0.942	เห็นด้วยมาก
4. ข้าพเจ้าทำงานด้วยความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งเพื่อนร่วมงานและลูกค้า	4.03	0.739	เห็นด้วยมาก
5. ข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการทำงานทุกครั้ง อย่างเต็มใจ	4.09	0.742	เห็นด้วยมาก
<b>ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติโดยรวม</b>	<b>3.84</b>	<b>0.656</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติโดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการทำงานทุกครั้ง อย่างเต็มใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.09 รองลงมาคือ ข้าพเจ้าทำงานด้วยความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งเพื่อนร่วมงานและลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ข้าพเจ้ามีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ข้าพเจ้าทำงานให้กับองค์กรด้วยความรู้สึกที่ผูกพันกับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และข้าพเจ้ามีความรู้สึกในการทำงานแบบการเป็นเจ้าขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 5 ข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมองค์กร  
ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ

ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบ และกฎเกณฑ์ ต่างๆ ที่ชัดเจน	3.93	0.804	เห็นด้วยมาก
2. ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างสายบังคับบัญชา ที่ชัดเจน	3.96	0.777	เห็นด้วยมาก
3. ข้าพเจ้ามีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.95	0.850	เห็นด้วยมาก
4. งานที่ข้าพเจ้าทำ มีขั้นตอน วิธีการทำงานที่กำหนด ไว้อย่างชัดเจน	3.85	0.870	เห็นด้วยมาก
5. ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างหน่วยงานที่ กำหนดขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน	3.84	0.891	เห็นด้วยมาก
<b>ด้านวัฒนธรรมแบบราชการโดยรวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.676</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมแบบราชการโดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.96 รองลงมาคือ ข้าพเจ้ามีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 งานที่ข้าพเจ้าทำ มีขั้นตอน วิธีการทำงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างหน่วยงานที่กำหนดขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 5 ข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่งเรืองเนอเรชั่น วายในเขตกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ข้าพเจ้าได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้ที่มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย การได้รับความไว้วางใจ การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการยอมรับในความสามารถ	3.84	0.800	เห็นด้วยมาก
2. ข้าพเจ้าทำงานด้วยความสามารถและทักษะของตนเองได้อย่างอิสระ จนสามารถประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและปลื้มปิติในความสำเร็จของงานนั้น	3.93	0.772	เห็นด้วยมาก
3. ข้าพเจ้าสนใจงานที่ท้าทาย ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่มีสามารถทำได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว	3.84	0.869	เห็นด้วยมาก
4. ข้าพเจ้าพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่	3.99	0.780	เห็นด้วยมาก
5. ข้าพเจ้าได้รับความก้าวหน้าจากการปฏิบัติงาน รวมถึงมีโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม	3.89	0.847	เห็นด้วยมาก
6. ข้าพเจ้ามีโอกาสที่จะได้รับจากองค์การในการเลื่อนตำแหน่งและประสบความสำเร็จจากการทำงานนั้นๆ	3.71	0.924	เห็นด้วยมาก
7. ข้าพเจ้าเห็นด้วยกับนโยบายและการบริหารงานขององค์การที่ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติงาน	3.70	0.888	เห็นด้วยมาก
8. ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานและมีความยุติธรรมในการบริหารงาน	3.85	0.896	เห็นด้วยมาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ) : ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
9. ข้าพเจ้าและผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	3.93	0.818	เห็นด้วยมาก
10. ข้าพเจ้าพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและสถานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน	3.83	0.881	เห็นด้วยมาก
11. ข้าพเจ้าได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร	3.63	.900	เห็นด้วยมาก
12. ข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน	4.10	0.753	เห็นด้วยมาก
13. ข้าพเจ้ามีอาชีพที่ยอมรับนับถือจากคนในสังคม	3.97	0.768	เห็นด้วยมาก
14. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ รวมถึงความมั่นคงขององค์กร	3.81	0.907	เห็นด้วยมาก
<b>แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายโดยรวม</b>	<b>3.86</b>	<b>0.575</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายโดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.10 รองลงมาคือข้าพเจ้าพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ข้าพเจ้ามีอาชีพที่ยอมรับนับถือจากคนในสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ข้าพเจ้าทำงานด้วยความสามารถและทักษะของตนเองได้อย่างอิสระ จนสามารถประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและปลื้มในความสำเร็จของงานนั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ข้าพเจ้าและผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ข้าพเจ้าได้รับความก้าวหน้าจากการปฏิบัติงาน รวมถึงมีโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานและมีความยุติธรรมในการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ข้าพเจ้าได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้ที่มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย การได้รับความไว้วางใจ การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการยอมรับในความสามารถมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ข้าพเจ้าสนใจงานที่ทำอยู่ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพังเพียงผู้เดียวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ข้าพเจ้าพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและสถานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ข้าพเจ้ามีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ รวมถึงความมั่นคงขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ข้าพเจ้ามีโอกาสที่จะได้รับจากองค์การในการเลื่อนตำแหน่งและประสบความสำเร็จจากการทำงานนั้นๆมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ข้าพเจ้าเห็นด้วยกับนโยบายและการบริหารงานขององค์การที่ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และข้าพเจ้าได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 14 ข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

#### 4.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression Analysis) ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในการทำนายปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ตารางที่ 4.11: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วยด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	$\beta$		
ค่าคงที่	1.837	0.169		10.873	0.000
ด้านการสร้างบารมี	0.018	0.060	0.019	0.298	0.766
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.043	0.065	0.057	0.663	0.507
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	0.167	0.067	0.197	2.499	0.013*
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	0.278	0.059	0.357	4.742	0.000*

$R^2 = 0.591$ , Adjust  $R^2 = 0.342$ ,  $F = 52.890$ ,  $P\text{-Value} \leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.591 หมายความว่า ปัจจัยในการศึกษาทั้งหมดสามารถพยากรณ์ความผันแปรของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 59.1 ที่เหลืออีกร้อยละ 40.9 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี (Sig. = 0.766) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Sig. = 0.507) ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Sig. = 0.013) และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Sig. = 0.000) ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักของผลกระทบของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล( $\beta = 0.357$ ) ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร มากที่สุด รองลงมาได้แก่ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา( $\beta = 0.197$ )ในขณะทีด้านการสร้างแรงบันดาลใจ( $\beta = 0.057$ ) และด้านการสร้างบารมี ( $\beta = 0.019$ )ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

#### 4.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression Analysis) ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในการทำนายปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบไปด้วย วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตารางที่ 4.12: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบไปด้วยวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

วัฒนธรรมองค์กร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	$\beta$		
ค่าคงที่	0.664	0.149		4.464	0.000
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	0.168	0.031	0.206	5.396	0.000*
วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ	0.170	0.039	0.175	4.296	0.000*
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	0.390	0.038	0.444	10.357	0.000*
วัฒนธรรมแบบราชการ	0.105	0.035	0.124	3.049	0.002*

$R^2 = 0.753$ , Adjust  $R^2 = 0.562$ ,  $F = 128.982$ ,  $P\text{-Value} \leq 0.05^*$



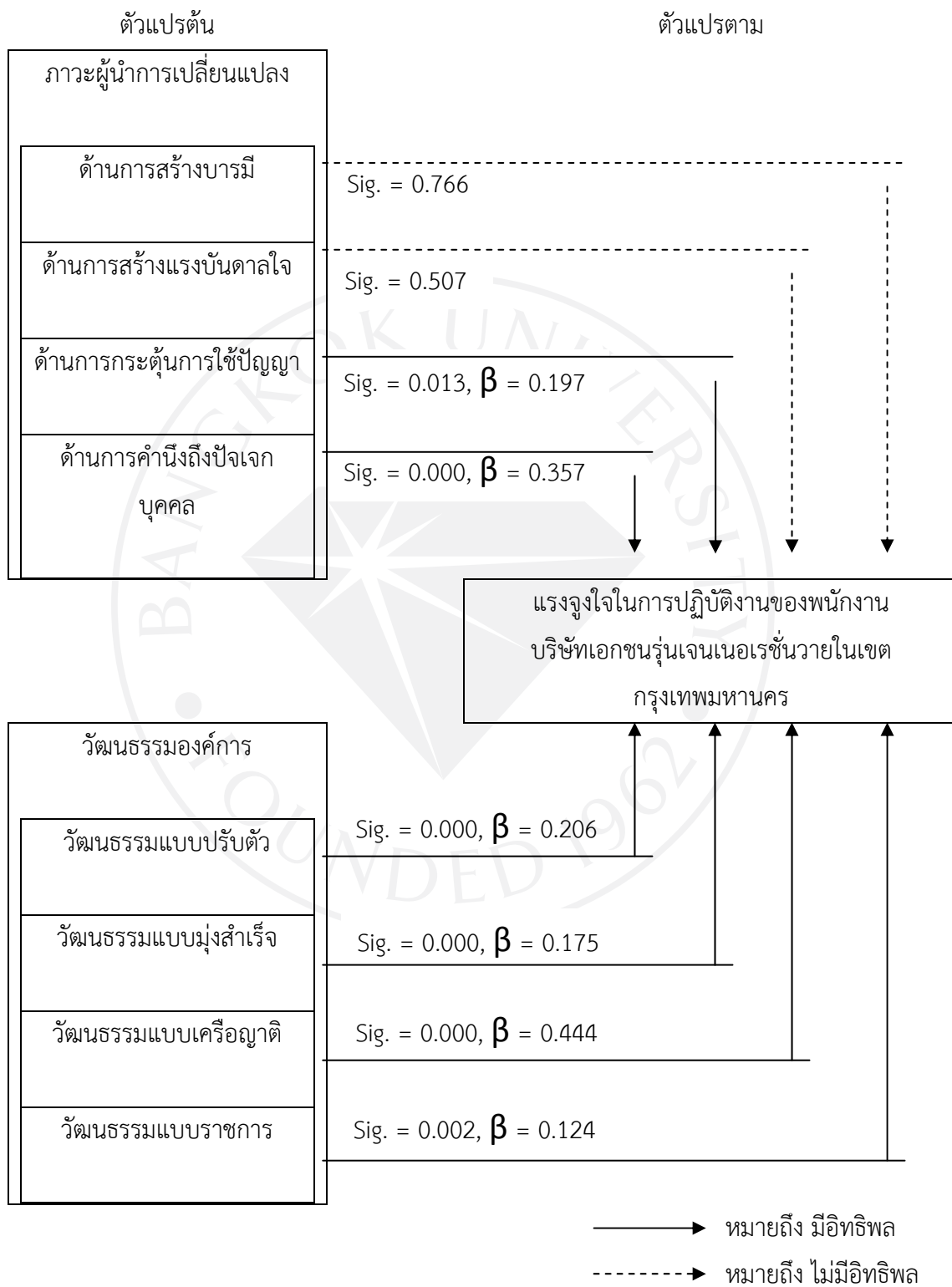
จากตารางที่ 4.12 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) = 0.562 หมายความว่า ปัจจัยในการศึกษาทั้งหมดสามารถพยากรณ์ความผันแปรของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 56.2 ที่เหลืออีกร้อยละ 43.8 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่น

วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Sig. = 0.000) วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ (Sig. = 0.000) วัฒนธรรมแบบเครือข่าย (Sig. = 0.000) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Sig. = 0.002) ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักของผลกระทบของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าวัฒนธรรมแบบเครือข่าย ( $\beta = 0.444$ ) ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร มากที่สุด รองลงมาได้แก่วัฒนธรรมแบบปรับตัว ( $\beta = 0.206$ ) วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ ( $\beta = 0.175$ ) และวัฒนธรรมแบบราชการ ( $\beta = 0.124$ ) ตามลำดับ

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยที่แสดงในบทที่ 2 สามารถสรุปผลของการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ แสดงได้ดังภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1 : ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ



#### 4.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.13 : สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 1:</b> ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร	
1.1 ด้านการสร้างบารมี ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร	ปฏิเสธสมมติฐาน
1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร	ปฏิเสธสมมติฐาน
1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้องสมมติฐาน
1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้องสมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 2:</b> วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร	
2.1 ด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้องสมมติฐาน
2.2 ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้องสมมติฐาน
2.3 ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้องสมมติฐาน
2.4 ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร	สอดคล้องสมมติฐาน

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

บทนี้เป็นการสรุปผลการศึกษา ผลการทดสอบสมมติฐาน การอภิปรายผลของการศึกษาเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นและนำเสนอไว้ในบทที่ 2 การนำผลการศึกษาไปใช้ในทางปฏิบัติและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปโดยผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร มีบทสรุปดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 การอภิปรายผล
- 5.3 การนำผลวิจัยไปใช้
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาด้านคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม และผลสรุปตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

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

5.1.1.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจ จำนวน 400 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.5 มีอายุระหว่าง 30-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.5 มีสถานะภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 77.8 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 73.0 มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.0 มีตำแหน่งงานในปัจจุบันในระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 78.8 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,000-25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 40.5

5.1.1.2 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีระดับคะแนนเฉลี่ย ทั้งในด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีคะแนนระดับเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 4.07 4.02 และ 3.95 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่เมื่อพิจารณาในระดับปัจจัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.95 – 4.17 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.599 0.750 0.681 และ 0.739 ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ผู้นำให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เปิดเผยความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.32 รองลงมาคือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ และพลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ผู้นำสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์การร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.17 รองลงมา คือ ผู้นำกระตุ้นบุคลากรให้รู้สึกที่ตนเองมีค่าและสามารถช่วยองค์การให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และ ผู้นำพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกที่งานที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญและน่าภูมิใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.10 รองลงมาคือ ผู้นำมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อหาแนวทางใหม่ๆมาช่วยแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และ ผู้นำมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.12 รองลงมาคือ ผู้นำแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และ ผู้นำส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งให้ไปฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

5.1.1.3 ระดับความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ มีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 3.84 3.84 และ 3.90 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่เมื่อพิจารณาในระดับปัจจัย มีระดับคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.79 – 3.90 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.706 0.594 0.656 และ 0.676 ตามลำดับซึ่งปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเรียงลำดับได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ข้าพเจ้ามีสิทธิ์ที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เมื่อสถานการณ์ต่างๆเปลี่ยนแปลงไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.83

รองลงมาคือ ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่มาติดต่อกับงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และ ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้อย่างอิสระถ้าเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.16 รองลงมาคือ ข้าพเจ้ายอมที่จะทำงานตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะได้รับผลตอบแทนที่สูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และ ข้าพเจ้าสามารถริเริ่มและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่างานจะบรรลุผลตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า ข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการทำงานทุกครั้งอย่างเต็มใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.09 รองลงมาคือ ข้าพเจ้าทำงานด้วยความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งเพื่อนร่วมงานและลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และ ข้าพเจ้ามีโอกาสร่วมกิจกรรม เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่าข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.96 รองลงมาคือ ข้าพเจ้ามีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และ ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

5.1.2 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)ซึ่งได้แก่ การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ ดังนี้

5.1.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1:ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร สถิติที่ใช้ทดสอบคือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

5.1.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2: วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ประกอบไปด้วย ด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย และด้านวัฒนธรรมแบบราชการ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร สถิติที่ใช้ทดสอบคือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า วัฒนธรรมองค์การในด้านวัฒนธรรมองค์การในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอธิบายตามสมมติฐานดังนี้

5.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครในภาพรวมค่อนข้างน้อย โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่วนในด้านการสร้างบารมี นั้นไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร อันเนื่องมาจากผู้นำไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครและไม่สามารถประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือทำตัวให้เป็นที่เคารพนับถือ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีต่อความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างบารมี ซึ่งผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะ



ประพุดิตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ดังนั้น จึงสนับสนุนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจแรงจูงใจให้พนักงานบริษัทเอกชนรุ่งเรืองเนอเธอร์แลนด์ในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจแรงจูงใจให้พนักงานบริษัทเอกชนรุ่งเรืองเนอเธอร์แลนด์ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากผู้นำไม่สามารถสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในรายงานของผู้ตาม ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ที่ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งผู้นำจะประพุดิตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในรายงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ดังนั้นจึงสนับสนุนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่งเรืองเนอเธอร์แลนด์ในเขตกรุงเทพมหานคร ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่งเรืองเนอเธอร์แลนด์ในเขตกรุงเทพมหานคร อันเนื่องมาจากผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ รวมถึงผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เกตุศิริพันธ์ เพ็ชรบูรณ์ (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน

ด้านการสร้างบารมีและด้านค่านึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร และวัฒนธรรมองค์การในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2: วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ประกอบไปด้วย ด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย และด้านวัฒนธรรมแบบราชการ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย และด้านวัฒนธรรมแบบราชการ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญอยู่ที่ 0.05 ทั้งนี้เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่า ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่มาติดต่อกับข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการข้าพเจ้าทำงานด้วยความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งเพื่อนร่วมงานและลูกค้า และข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของผลิน ภูัจจุญ (2548, หน้า 153) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม (Value) บรรทัดฐาน (Norm) ความเชื่อ (Belief) ประเพณี (Tradition) กรอบแนวคิด ธรรมเนียมปฏิบัติหรือแม้แต่ภาษาที่ใช้ในองค์กรนั้น ซึ่งพนักงานในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานประจำวันภายในองค์กร ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ที่สำคัญ คือ จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และการปฏิบัติในทุกระดับชั้นขององค์กร รวมถึงสอดคล้องกับการศึกษาของธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ได้ศึกษาและวิจัยในหัวข้อเรื่อง ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชั่นต่างๆ ที่พบว่า (1) ค่านิยมในการทำงานทั้งเจนเนอเรชั่นวาย เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเบบี้บูมเมอร์สเป็นไปในรูปแบบและทิศทางเดียวกันคือ ค่านิยมด้านการเข้าใจผู้อื่นมากที่สุด รองลงมาคือ ค่านิยมด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ค่านิยมด้านการพัฒนาตนเองและค่านิยมด้านการอนุรักษ์ ตามลำดับ (2) ค่านิยมในการทำงานด้านการเข้าใจผู้อื่น ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยที่ค่านิยมในการทำงานด้านการเข้าใจผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากที่สุด

### 5.3 การนำผลวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวิจัยในขั้นต้น ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขต

กรุงเทพมหานคร โดยบริษัทหรือธุรกิจเอกชนที่มีพนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวัยอยู่ในระดับปฏิบัติงานสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรหรือธุรกิจ ให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย มีดังนี้

1.) จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสำคัญต่อการส่งผลในสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวัยในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้นบริษัทควรจะต้องมีการเปิดโอกาสให้พนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวัยมีการให้อำนาจในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ๆ และสนับสนุนความคิดริเริ่มเหล่านี้ โดยไม่วิจารณ์ความคิดที่เกิดขึ้น รวมถึงต้องเปิดโอกาสให้พนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวัยนี้มีการพัฒนาศักยภาพให้มากขึ้น โดยการให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และคอยเป็นที่ปรึกษาโดยการสร้างบรรยากาศของการสนับสนุนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากพนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวัยนี้มักจะเป็นคนที่อยากรู้อยากเห็น มีความทะเยอทะยานสูง ชอบการเปลี่ยนแปลง กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความมั่นใจในตนเองสูง ซึ่งหากทางบริษัทสามารถวางแผนให้เป็นไปตามนี้ โอกาสของการที่พนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวัยที่จะลาออกไปทำงานที่บริษัทอื่นจะมีอัตราที่ลดลง และจะทำให้พนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวัยที่บริษัทมีอยู่ จะมีการพัฒนาศักยภาพที่มากขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะทำให้บริษัทมีความก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

2.) ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมการปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ ทั้งหมดนี้มีความสำคัญเช่นกันที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวัยในเขตกรุงเทพมหานคร บริษัทควรสนับสนุนให้องค์กรมีลักษณะดังกล่าวได้ โดยอาจจะสร้างให้เกิดการผสมผสานกันหรือสร้างให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวัยนี้มักเป็นบุคคลไม่นิยมกฎระเบียบ หรือมีการเข้มงวดจนเกินไป ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้น ไฟแรง มีความมุ่งมั่นที่จะทุ่มเทและทำงานให้ถึงจุดมุ่งหมายในระยะเวลาอันสั้น หากทางบริษัทสามารถวางแผนหรือสร้างวัฒนธรรมต่างๆเหล่านี้ให้เกิดขึ้นได้ย่อมทำให้พนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวัยนั้นมีแรงจูงใจที่จะอยู่กับองค์กรและทำงานอย่างเต็มความสามารถต่อไปเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

#### 5.4 ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถขยายขอบเขตต่อไปให้กว้างมากขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรุ่นเจนเนอเรชั่นวัย ดังนั้นการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมจึงสามารถทำได้อีกหลายประเด็น ผู้วิจัยขอเสนอแนะประเด็นสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1.) ควรขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย ไปยังหน่วยงานราชการ หรือ รัฐวิสาหกิจ หรือขยายการศึกษาไปยังจังหวัดอื่นนอกเหนือจากบริษัทเอกชนที่อยู่ในจังหวัด กรุงเทพมหานคร เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบและนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท หรือองค์กรต่อไป

2.) ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรุ่นเงินเนอเรชั่นวาย เช่น ลักษณะของภาวะผู้นำองค์กร รูปแบบของงาน เป็นต้น หรืออาจจะใช้ตัวแปรอื่นๆที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น

3.) ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรุ่นเงินเนอเรชั่นวายและนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บรรณานุกรม

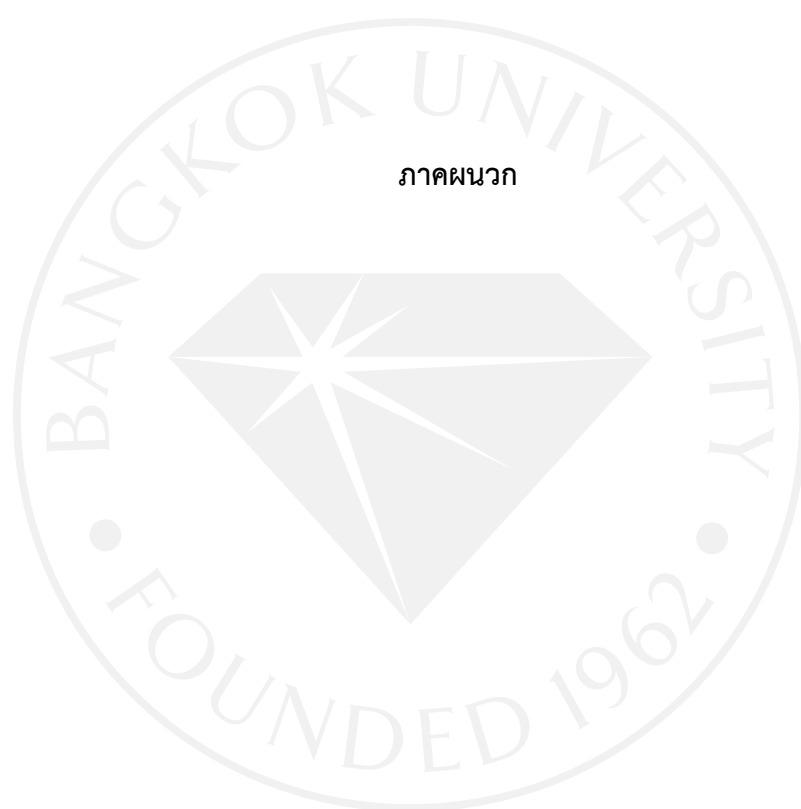
- เกตุศิริรินทร์ เพ็ชรบุรณ์. (2556). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร.
- โกวิท วงศ์สุรวัฒน์. (2556). เจนวาย (Gen Y) คืออะไร. สืบค้นจาก <http://guru.sanook.com/8850/%E0%B9%80%E0%B8%88%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A2%26/>.
- เข้าใจคน “Gen Y” ช่วยองค์กรก้าวไกลกว่าที่คิด. (2557). สืบค้นจาก <http://www.thaipost.net/x-cite/090114/84364>.
- จิรัชยา ธีรสุนทร. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนของ พนักงานรุ่น Generation Y. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการ ทำงาน: มุมมองระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆในองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 31(121), 1-25.
- ทรศนะ บุญขวัญ. (2549). วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์ (Organizational Culture and Strategy). *วารสาร MBA*, 7(76), 120-121.
- ทัศนีย์ ศรีกิตติศักดิ์. (2554). เจนเนอเรชั่นในองค์กร บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และปัจจัยจูงใจใน การทำงาน: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การตลาดโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของเจนเนอเรชั่นต่างๆ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปวรรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี. (2552). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์. นนทบุรี: วิทยาลัยราชพฤกษ์.
- ผลิน ภู่อรุณ. (2548). การจัดการธุรกิจร่วมสมัย : กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและ พัฒนาพลวัตในการแข่งขัน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอกพิมพ์ไทย.

- พรรณิกา เดิมศักดิ์. (2550). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภูเบศร์ สมุทรจักร และนิพนธ์ ดาราวุฒิมาประภรณ์. (2557). *ไลฟ์สไตล์ แผนการดำเนินชีวิตกับแนวคิดการมีบุตรของคนเจนเนอเรชันวาย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รัชฎา อีสสินิสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง. (2557). *เจนเนอเรชันวาย...ทำไมน่าสนใจ?* สืบค้นจาก <http://www.bizexcenter.com>.
- วรณารถ แสงมณี. (2544). *องค์การและการจัดการองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ระเบียบของการพิมพ์.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหาร องค์การสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). *Gen Y : จับให้มันคั้นให้เวิร์ค*. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.
- เสาวนีย์ พิสิฐานุสรณ์. (2550). *Generation Y ตบเท้าเข้าสู่โลกธุรกิจ*. *Positioning Magazine*. สืบค้นจาก <http://www.positioningmag.com/Magazine/Details.aspx?id=60546>.
- อนงค์รักษ์ โสมราช. (2554). *ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom*. สืบค้นจาก <http://anongrug.blogspot.com/2011/01/vroom.html>.
- อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2541). *การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุทิส ศิริวรรณ. (2555). *คน Gen Y*. สืบค้นจาก <http://druthit.com/tip=19>.
- Bass, B. M. (1981). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free.
- Bass, B. M., & Jung, D.I. (1999). Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Beach, D. S. (1965). *Personal : Management & people at work*. New York: The Macmillan.

- Brown, A. (1975). Reaction to Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 45(14), 91-109.
- Burby, R.J. (1972). *Fundamental of leadership*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Daft, R. L. (2002). *Organization theory and design* (7<sup>th</sup> ed.). Ohio: South-western College.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. Jr., & Konopaske, R. (2006). *Organizations : Behavior, structure, processes*. New York : McGraw-Hill Irwin.
- Glueck, W. F. (1982). *Personnel : A diagnostic approach*. Texas: Business.
- Gordon, J. R. (1999). *Organization behavior: A diagnostic approach*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Halpin, A.W. (1996). *Theory and research in administration*. New York: McMillan Company.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organization : Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Jean L. J., Ruby, P. W. L., Amit, S., & Bianca, G. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 60-89.
- Lipham, J.M. (1974). *Individualized instruction unit method of teaching administrator relationships*. Madison: Wisconsin Research and Development Center for Cognitive University of Wisconsin.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Nargess, M.G., Aznur, H.K., Betsabeh, A., Muslim, A., & Wan, K.W.I. (2011). *Effects of motivational factors on job satisfaction : An empirical study on malaysian Gen-Y administrative and diplomatic officers*. Malaysia : International Business School, University Technology Malaysia.
- Plano, J. C., Greenbery, M., Olton, R., & Riggs, R. E. (1973). *Political science dictionary*. Hindale: The Dryden.



- Porter, L. W., Bigley, G. A. & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior* (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jersey-Bass.
- Steers, R. M., & Porter, L.W. (1991). *Motivation and work behavior* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Stogdill, R M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free.
- Terry, G. R. (1997). *Principle of management homewood III*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Wehrich, H., & Harold, K. (1993). *Management : A global perspective* (10<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw Z Hill, Inc.
- Why Generation : Generation Y : Gen Y*. (2010). Retrieved from [http://www.sara-dd.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=235:why-generation-generation-y-gen-y-&catid=25:the-project&Itemid=72](http://www.sara-dd.com/index.php?option=com_content&view=article&id=235:why-generation-generation-y-gen-y-&catid=25:the-project&Itemid=72).
- Williams, R.S. (2002). *Managing employee performance : Design and implementation in organizations*. London: Thomson.
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice – Hall.





## แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัทเอกชนในรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร

---

**คำชี้แจง** แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ทางผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการกรอกแบบสอบถามทุกข้อ เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาประยุกต์ปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สำหรับผู้สนใจ

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาในการกรอกแบบสอบถามเป็นอย่างสูง

### ส่วนที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) ต่ำกว่า 20 ปี

2) 20 – 24 ปี

3) 25– 29 ปี

4) 30 – 34 ปี

5) สูงกว่า 34 ปี

3. สถานภาพ

1) โสด

2) สมรส

3) หย่าร้าง /หม้าย /แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

2) ปริญญาตรี

3) สูงกว่าปริญญาตรี

5. อายุงาน

1) น้อยกว่า 5 ปี

2) 5 – 10 ปี

3) มากกว่า 10 ปี

6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

1) พนักงานระดับปฏิบัติการ

2) พนักงานระดับหัวหน้างาน

3) อื่นๆ โปรดระบุ.....

7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1) ต่ำกว่า 15,000 บาท

2) 15,000 – 25,000 บาท

3) 25,001 – 35,000 บาท

4) 35,001 – 45,000 บาท

5) 45,001 – 55,000 บาท

5) มากกว่า 55,000 บาท

## ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ เพื่อแสดงถึงระดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของท่าน

5	หมายความว่า	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายความว่า	เห็นด้วยมาก
3	หมายความว่า	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อย
1	หมายความว่า	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>1. ด้านการสร้างบารมี</b>					
1.1 ผู้นำให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เปิดเผยความลับของ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
1.2 เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ และ พลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้					
1.3 ผู้นำเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การ มาทำงานในวันหยุด					
1.4 ผู้นำพูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน อย่างสม่ำเสมอ					
1.5 ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการ ปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา					
1.6 ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ถูกต้อง ตามข้อเท็จจริง					
<b>2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
2.1 ผู้นำสร้างและส่งเสริมให้บุคคลากรมองเห็นเป้าหมายในการ พัฒนาองค์การร่วมกัน					
2.2 ผู้นำพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญและ น่าภูมิใจ					
2.3 ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลากรอย่างสม่ำเสมอ					

2.4 ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานที่เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน					
2.5 ผู้นำพูดให้บุคลากรเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้					
2.6 ผู้นำกระตุ้นบุคลากรให้รู้สึกว่าคุณค่า และสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้					
<b>3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>					
3.1 ผู้นำมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อหาแนวทางใหม่ๆมาช่วยแก้ไขปัญหา					
3.2 ผู้นำมีการสนใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา					
3.3 ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของบุคลากร					
3.4 ผู้นำทำให้บุคลากรรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน					
3.5 ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย					
3.6 ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง เพื่อให้บุคลากรตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง					
<b>4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>					
4.1 ผู้นำให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล					
4.2 ผู้นำส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งให้ไปฝึกอบรม					
4.3 ผู้นำปฏิบัติต่อบุคลากร โดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
4.4 ผู้นำสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้บุคลากรได้มี					

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนาออกสถานที่					
4.5 ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่					
4.6 ผู้นำแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อบุคคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ					

### ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ เพื่อแสดงถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ตามความคิดเห็นของท่าน

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>1. ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว</b>					
1.1 ข้าพเจ้ามีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน					
1.2 ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้อย่างอิสระถ้าเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง					
1.3 ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่มาติดต่องาน					
1.4 ข้าพเจ้ามีสิทธิ์ที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เมื่อสถานการณ์ต่างๆเปลี่ยนแปลงไป					
<b>2. ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ</b>					
2.1 ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ					
2.2 ข้าพเจ้าชอบทำงานแบบการแข่งขันในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ					
2.3 ข้าพเจ้ายอมที่จะทำงานตามเป้าหมายขององค์การ เพื่อที่จะได้รับผลตอบแทนที่สูง					
2.4 ข้าพเจ้าต้องทำงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์การ เพื่อป้องกันการถูกไล่ออกจากงาน					
2.5 ข้าพเจ้าสามารถริเริ่มและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่างานจะบรรลุผลตามเป้าหมาย					



3. ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติ						
3.1	ข้าพเจ้ามีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
3.2	ข้าพเจ้ามีความรู้สึกในการทำงานแบบการเป็นเจ้าขององค์กร					
3.3	ข้าพเจ้าทำงานให้กับองค์กรด้วยความรู้สึกที่ผูกพันกับองค์กร					
3.4	ข้าพเจ้าทำงานด้วยความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งเพื่อนร่วมงานและลูกค้า					
3.5	ข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการทำงานทุกครั้ง อย่างเต็มที่					
4. ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ						
4.1	ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ชัดเจน					
4.2	ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
4.3	ข้าพเจ้ามีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
4.4	งานที่ข้าพเจ้าทำ มีขั้นตอน วิธีการทำงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน					
4.5	ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างหน่วยงานที่กำหนดขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน					

#### ส่วนที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ เพื่อแสดงถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของท่าน

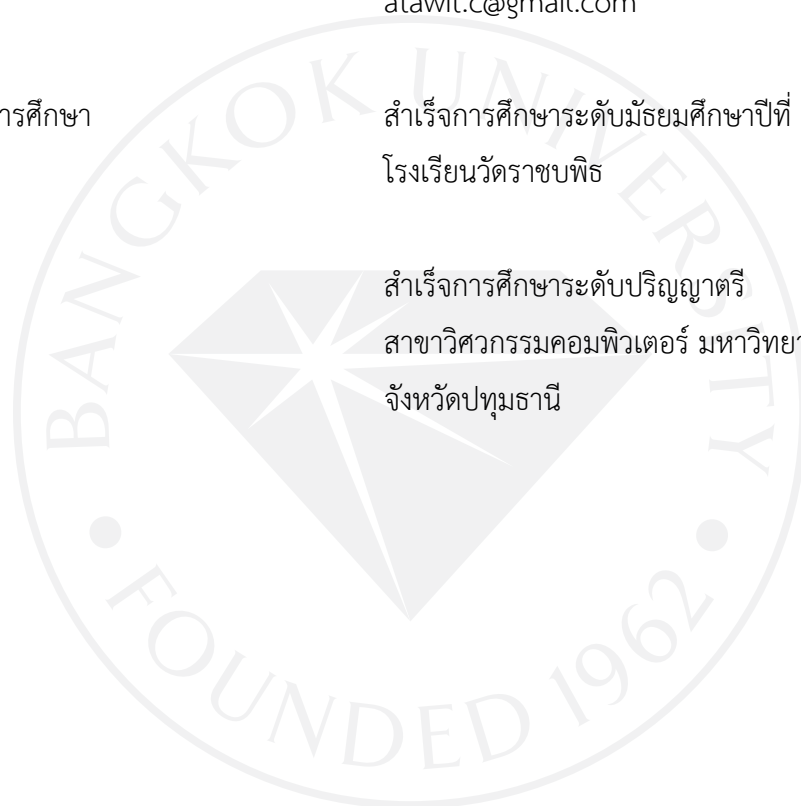
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ข้าพเจ้าได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้ที่มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน ในรูปแบบของการยกย่องชมเชยการได้รับความไว้วางใจ การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการยอมรับในความสามารถ					
2. ข้าพเจ้าทำงานด้วยความสามารถและทักษะของตนเองได้อย่างอิสระ จนสามารถประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิด					

ความรู้สึภาคภูมิใจและปลื้มในความสำเร็จของงานนั้น					
3.ข้าพเจ้าสนใจงานที่ทำหาย ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว					
4. ข้าพเจ้าพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจ ในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่					
5. ข้าพเจ้าได้รับความก้าวหน้าจากการปฏิบัติงาน รวมถึงมีโอกาสใน การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม					
6. ข้าพเจ้ามีโอกาสที่จะได้รับจากองค์การในการเลื่อนตำแหน่งและ ประสบกับความสำเร็จจากการทำงานนั้นๆ					
7.ข้าพเจ้าเห็นด้วยกับนโยบายและการบริหารงานขององค์การที่ ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติงาน					
8. ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามีความรู้ ความสามารถในการ ดำเนินงานและมีความยุติธรรมในการบริหารงาน					
9. ข้าพเจ้าและผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าสามารถทำงานร่วมกันได้ เป็นอย่างดีและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน					
10. ข้าพเจ้าพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและสถานที่ปฏิบัติงานใน ปัจจุบัน					
11. ข้าพเจ้าได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ					
12. ข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงานสามารถ ทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน					
13. ข้าพเจ้ามีอาชีพที่ยอมรับนับถือจากคนในสังคม					
14. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ รวมถึงความมั่นคงของ องค์การ					

\_\_\_\_\_ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม\_\_\_\_\_

**ประวัติผู้เขียน**

ชื่อ – นามสกุล	นายอรรณวิท ชื่นจิตต์ Mr. Atawit Chunjitt
วัน เดือน ปีเกิด	17 พฤษภาคม 2525
อีเมล	atawit.c@gmail.com
ประวัติการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนวัดราชบพิธ  สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยรังสิต จังหวัดปทุมธานี



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 9 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) อรรถวิภา ชันจิตต์ อยู่บ้านเลขที่ 345/166  
ซอย เลี้ยวตรง 14/2 ถนน เจริญนคร ตำบล/แขวง คลองตันใต้  
อำเภอ/เขต คลองสาน จังหวัด กทม. รหัสไปรษณีย์ 10600  
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7560201316  
ระดับปริญญา  ตรี  โท  เอก  
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา - คณะ บริหารธุรกิจ  
ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย  
กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/  
วิทยานิพนธ์หัวข้อ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในทีม  
บริษัท อีอีซี จำกัด (มหาชน) บริษัท เอนเนอร์จี้ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
(ต่อไปนี้เรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มี  
กำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่  
ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้  
สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการ  
กระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ  
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ  
เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณา  
ได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหาย  
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาที่ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดย  
ละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

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

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ  
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)  
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

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

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