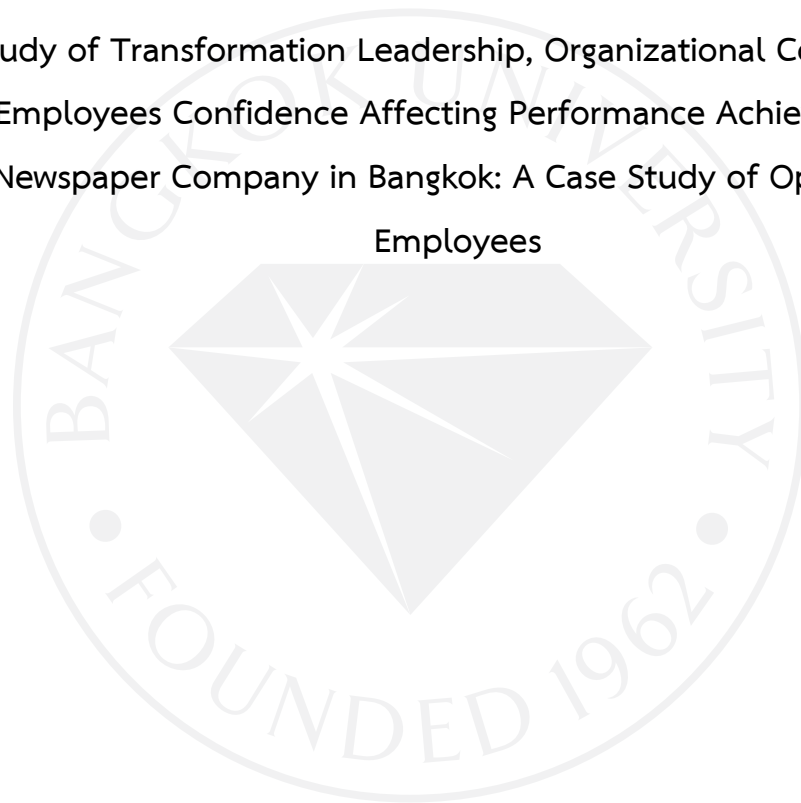


การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของ  
พนักงาน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง  
ในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ

A Study of Transformation Leadership, Organizational Commitment  
and Employees Confidence Affecting Performance Achievement of a  
Newspaper Company in Bangkok: A Case Study of Operation  
Employees



การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน  
ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร:  
กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ

A Study of Transformation Leadership, Organizational Commitment and Employees  
Confidence Affecting Performance Achievement of a Newspaper Company in  
Bangkok: A Case Study of Operation Employees



มณฑนา บวรกิจธำรง

การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
ปีการศึกษา 2559



©2560

มัทนา บวรกิจดำรง

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของ  
พนักงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ใน  
เขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผู้วิจัย มัณฑนา บวรกิจธำรง

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย



อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)



(ดร.ศันสนีย์ เทพปัญญา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 31 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2560

มัทนา บวรกิจธำรง. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มีนาคม 2560, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการ (98 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความน่าเชื่อถือด้วยวิธีการวิเคราะห์ประมวลหาค่า ครอนบาร์ค แอลฟา กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.965 และแจกแบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 132 คน และใช้วิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ สถิติเชิงอนุมาน คือ การวิเคราะห์การถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุในช่วง 31-40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพโสด มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร 1-5 ปี และมีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 10,000 – 19,999 บาท ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร และปัจจัยความเชื่อมั่นของพนักงานมีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความผูกพันต่อองค์กร, ความเชื่อมั่นของพนักงาน, ความสำเร็จในการทำงาน

Bavornkitthamrong, M. M.B.A., March 2017, Graduate School, Bangkok University.  
A Study of Transformation Leadership, Organizational Commitment and Employees  
Confidence Affecting Performance Achievement of a Newspaper Company in  
Bangkok: A Case Study of Operation Employees (98 pp.)  
Advisor: Assoc. Prof. Suthinan Pomsuwan, Ph. D.

### ABSTRACT

The objectives of this research were to : 1) study leadership influences in performance achievement of a newspaper company in Bangkok. 2) study organizational commitment influences in performance achievement of a newspaper company in Bangkok. 3) study Employees Confidence in performance achievement of a newspaper company in Bangkok. This study use a survey (Survey research) were collected from questionnaires. The samples in this research were 132 operation employees of a newspaper company in Bangkok. And using analyzed descriptive statistics (Descriptive Statistics), which contains the value percent (Percentage) average (Mean) and standard deviation and test hypotheses by simple regression analysis (Simple Regression Analysis: SRA).

The results showed that majority of the sample was male, aged 31-40 years old, holding a bachelor's degree, single, having years of working 1-5 years and having average monthly income 10,000 – 19,999 baht. Leadership factor influence performance achievement of a newspaper company in Bangkok. Organizational commitment factor influence performance achievement of a newspaper company in Bangkok. And employees confidence factor influence performance achievement of a newspaper company in Bangkok with statistically significant at .05 level.

*Keywords: Leadership, Organizational commitment, Employees confidence, Performance achievement*

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุพิน นันทน์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้ให้ความรู้ ชี้แนะแนวทางการศึกษา ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องในงานด้วยความเอาใจใส่ ตลอดจนให้คำปรึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิจัย งานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนและสำเร็จไปได้ด้วยดี อาจารย์ท่านอื่นๆ ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ ซึ่งสามารถนำวิชาการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ท่านผู้บริหาร บริษัทหนังสือพิมพ์ ที่ได้ให้โอกาสผู้วิจัยเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานในบริษัทเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทหนังสือพิมพ์ที่ให้ความร่วมมือและคอยให้การช่วยเหลือตลอดการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มาไว้ ณ โอกาสนี้

มณฑนา บวรกิจอารัง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ที่ใช้ในการศึกษา	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
1.6 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ประวัติและความเป็นมาและความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน	10
2.3 แนวคิดและทฤษฎีด้านความสำเร็จในการทำงาน	41
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	51
3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	54
3.4 สมมุติฐานการวิจัย	55
3.5 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย	55



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)	57
4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมุติฐานทั้งสามข้อ	70
บทที่ 5 บทสรุป	
5.1 สรุปผลการวิจัย	72
5.2 การอภิปรายผล	75
5.3 ข้อเสนอแนะ	85
บรรณานุกรม	86
ภาคผนวก	91
ประวัติผู้เขียน	98
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1: ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	54
ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของเพศของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร	58
ตารางที่ 4.2: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของอายุของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร	58
ตารางที่ 4.3: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของระดับการศึกษาของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร	59
ตารางที่ 4.4: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของสถานภาพของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร	60
ตารางที่ 4.5: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร	60
ตารางที่ 4.6: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของรายได้ต่อเดือนของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร	61
ตารางที่ 4.7: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร	62
ตารางที่ 4.8: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร	64
ตารางที่ 4.9: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร	66
ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร	68

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11: ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร แบบการถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression)	70
ตารางที่ 4.12: ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรกับ ความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร แบบการถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression)	71
ตารางที่ 4.13: ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความเชื่อมั่นของพนักงานกับ ความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร แบบการถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression)	71



## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย

หน้า

6



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย

ในสังคมปัจจุบันถือเป็นยุคสังคมข่าวสาร หรือสังคมยุคโลกาภิวัตน์ ในการดำเนินชีวิตของผู้คนจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศมาใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยหนังสือพิมพ์ ถือเป็นสื่อมวลชนแขนงหนึ่งที่ผลิตสารสนเทศเพื่อกระจายไปสู่ประชาชนในวงกว้าง อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์จึงสามารถรอบงำทางความคิด มีผลประโยชน์ทับซ้อนทางการเมืองและเศรษฐกิจ และเป็นปากเป็นเสียงให้กับประชาชนอีกทางหนึ่ง หรือกล่าวได้ว่า หนังสือพิมพ์เป็นเครื่องมือสำคัญของประชาธิปไตย

ทุกวันนี้มีหนังสือพิมพ์ไทยมากมายหลายประเภทวางขายตามท้องตลาด แบ่งตามประเภทดังนี้ คือ หนังสือพิมพ์ทั่วไป หนังสือพิมพ์ธุรกิจ หนังสือพิมพ์กีฬา หนังสือพิมพ์บันเทิง หนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษหนังสือพิมพ์ภาษาจีน หนังสือพิมพ์ภาษาญี่ปุ่น หนังสือพิมพ์ออนไลน์ และ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ในแต่ละประเภทต่างมีคู่แข่งจำนวนมากไม่น้อย ผู้ประกอบการหนังสือพิมพ์แต่ละรายจึงต้องมุ่งมั่นพัฒนาองค์การของตนเอง และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้องค์การสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง มีความเจริญก้าวหน้า และได้เปรียบทางการแข่งขัน (“รายชื่อหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย”, 2559)

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการเติบโตของเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม เกิดสื่อออนไลน์ที่มีทั้งตัวอักษรและภาพที่เผยแพร่อย่างรวดเร็วไปได้ทั่วโลก เนื้อหาสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา และมีการเชื่อมต่อถึงกัน อีกทั้งผู้คนสามารถแสดงความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ ทำให้ประชาชนเปลี่ยนแปลงวิธีการแสวงหาข่าวสาร ดังนั้น หนังสือพิมพ์จึงปรับตัวโดยการปรับรูปแบบการจัดหน้าและภาพของตนให้น่าอ่านด้วยเทคนิคที่เรียกว่า อินโฟกราฟิก (infographic) หมายถึง การนำภาพที่สร้างจากคอมพิวเตอร์มาใช้ในการอธิบายเรื่องราวที่เข้าใจยาก รวมถึงพยายามคงความเป็นเอกลักษณ์ของหนังสือพิมพ์ในการทำหน้าที่เป็นผู้กลั่นกรองข่าวสารที่ถูกต้องที่สุดให้กับประชาชน คงความเป็นสื่อที่คนยากจนหรืออยู่ในพื้นที่ห่างไกลเทคโนโลยีสามารถเข้าถึงได้ รวมถึงช่วยบรรณรักษ์กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และนำไปสู่สังคมแห่งความรู้ที่มีคุณภาพยิ่งต่อไป เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สื่อออนไลน์ยังมีความบกพร่องอยู่มาก การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้หนังสือพิมพ์ยังเป็นสื่อที่ประสบความสำเร็จอยู่ได้จนถึงทุกวันนี้ (“เทคโนโลยีกับการปรับตัวของหนังสือพิมพ์”, 2559)

บริษัทหนังสือพิมพ์แห่งนี้ เป็นหนังสือพิมพ์ภาษาไทยรายวัน ประเภทหนังสือพิมพ์เสนอข่าวทั่วไป ที่มีอายุยาวนาน ซึ่งยังวางจำหน่ายและประสบความสำเร็จมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีผู้ก่อตั้งและผู้บริหารที่บริหารองค์การด้วยคุณธรรมและช่วยเหลือสังคมอยู่เสมอ นับตั้งแต่ก่อตั้งมาจนถึงปัจจุบัน หนังสือพิมพ์รายวันแห่งนี้ได้พิสูจน์ให้เห็นถึงความมั่นคงในอุดมการณ์เทิดทูนพิทักษ์สถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ผ่านการนำเสนอทั้งข่าวสารและบทวิเคราะห์ต่างๆมาอย่างต่อเนื่อง จนได้รับการยอมรับจากผู้อ่าน ประชาชน และสื่อสารมวลชนทุกแขนง ปัจจุบันรูปแบบการนำเสนอต่างๆ ของหนังสือพิมพ์รายวันแห่งนี้ไม่เพียงแต่ยังคงเน้นการให้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน รอบด้านของเนื้อหา มีความรวดเร็วในการนำเสนอ และเสริมมุมมองของผู้อ่านให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ หรือการเมืองในระดับชาติ หนังสือพิมพ์รายวันแห่งนี้ยังประกอบด้วยเนื้อหาที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้อ่านได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมทุกความเคลื่อนไหว และที่พิเศษเหนือกว่าหนังสือพิมพ์รายวันฉบับอื่นๆ คือ บริษัทหนังสือพิมพ์แห่งนี้ยังได้รับความเชื่อมั่นจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งเทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือองค์การบริหารส่วนตำบล ทั่วประเทศสมัครสมาชิกพร้อมทั้งสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก จัดส่งให้ตามห้องสมุดโรงเรียนต่างๆ และที่อ่านหนังสือประจำชุมชนในพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ ทำให้ผู้อ่านหนังสือพิมพ์ของบริษัทนี้ขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง กระจายทั่วทุกกลุ่ม อีกทั้งมีการใช้สื่อเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์กิจกรรมขององค์กรอย่างเหมาะสม มีการให้บริการหรือโฆษณาสินค้าต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

แต่ทั้งนี้ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์การจำเป็นต้องมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้หนังสือพิมพ์แห่งนี้ประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งการเปลี่ยนผ่านผู้นำ ระยะเวลาที่ยาวนานตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยจะศึกษาในมุมมองของพนักงานในองค์การ ในประเด็นปัญหาดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามมากขึ้นหรือมีศักยภาพมากกว่าเดิม และทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์การ เป็นการจูงใจให้เพื่อนร่วมงานให้ความสำคัญกับประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และเมื่อผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นความสำคัญขององค์การได้ พนักงานจะทุ่มเทความพยายามในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงานของพนักงานและส่งผลให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ (“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”, 2559)

2. ความผูกพันต่อองค์การ ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง ก็จะส่งผลให้พนักงานมีความยินดีที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้

เกิดความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน ทำให้งานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (วรรณิกา นิลวรรณ, 2554)

3. การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นภายในองค์การเป็นสิ่งที่ทุกองค์การควรตระหนัก เพราะความเชื่อมั่นเป็นพื้นฐานของจริยธรรมในการทำงานของพนักงาน เช่น ความซื่อตรง ความจงรักภักดี อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงานของพนักงานและส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพในภาพรวมขององค์การ (นิชชีมา สุพรรณคง, 2552)

จากเหตุผลที่กล่าวถึงสามารถนำมาจัดทำเป็นแนวทางการศึกษาได้เป็นหัวข้อวิจัยดังนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์การ และความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการ โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ดังนี้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์การ และความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติการ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้จะอธิบายในประเด็นหัวข้อดังนี้

### 1.3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูล คุณสมบัติสส่วนบุคคล ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลความผูกพันต่อองค์การ ข้อมูลความเชื่อมั่นของพนักงาน และข้อมูลความสำเร็จของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นหนังสือพิมพ์ไทยรายวันที่มีอายุยาวนาน และประสบความสำเร็จมาจนถึงปัจจุบัน โดยพนักงานระดับปฏิบัติการมีจำนวนทั้งหมด 200 คน แบ่งเป็น 2 สาขา ได้แก่

1. กองบรรณาธิการ จำนวน 120 คน
2. โรงพิมพ์ จำนวน 80 คน

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวน 200 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (1970) ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 132 คน โดยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากสาขาที่มีการดำเนินการอยู่ทั้งหมด ได้แก่ กองบรรณาธิการ จำนวน 92 คน และโรงพิมพ์ จำนวน 40 คน

ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ในวันที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2559 และ วันที่ 24 ตุลาคม พ.ศ. 2559

### 1.3.3 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะดังนี้

#### 1.3.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย

ข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การเป็นแรงผลักดันองค์การ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และ การสนับสนุนศักยภาพบุคลากร

ข้อมูลปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย การยอมรับองค์การ การใช้ความสามารถเพื่อองค์การ และ ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ

ข้อมูลปัจจัยความเชื่อมั่นของพนักงาน ประกอบด้วย ลักษณะงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงและความปลอดภัย ความก้าวหน้าในงาน นโยบายการบริหารขององค์การ และ ผู้บังคับบัญชา

#### 1.3.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ประกอบด้วย

ข้อมูลความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การเป็นที่ยอมรับของสังคม ความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง คุณภาพพนักงาน และ ประโยชน์ต่อสังคม



#### 1.4 ประโยชน์ที่ใช้ในการศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยนี้อธิบายได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะนำไปพิจารณาแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานภายในบริษัท หนังสือพิมพ์ที่ทำการวิจัย ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน ให้ดียิ่งขึ้น
2. ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะจะเป็นแนวทางสำหรับการเป็นตัวอย่างในการพัฒนาในแง่ผู้อื่น ๆ นอกเหนือจากการศึกษาด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน
3. ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ และเป็นแนวทางการปฏิบัติตนที่เหมาะสมของผู้วิจัยหรือผู้อ่านที่มีความสนใจ ในการเข้าทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งในอนาคต ซึ่งมีผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ความสำเร็จขององค์กร และความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

#### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามคำศัพท์สำหรับงานวิจัยมีดังนี้

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นในการบริหารจัดการหรือการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามให้สูงขึ้น จึงทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง ซึ่งผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการแสดงบทบาท ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก ภูมิภารกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน ซึ่งนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

**ความผูกพันต่อองค์กร** หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกซึ่งแสดงถึงพฤติกรรมเป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงานที่มีต่อองค์กร คือ การยอมรับองค์การ การใช้ความสามารถเพื่อองค์การ และความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร

**ความเชื่อมั่น** หมายถึง ทศนคติเชิงบวกในการทำงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จ ความสามารถของพนักงานทุกระดับที่จะทำงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์การในระยะยาว

**ความสำเร็จในการทำงาน** หมายถึง ความต้องการทำให้การทำงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ สิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จในการทำงาน เช่น การบรรลุเป้าหมาย ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนา และขวัญกำลังใจของพนักงาน เป็นต้น

**หนังสือพิมพ์** หมายถึง สิ่งพิมพ์ที่เสนอข่าว การเคลื่อนไหวใหม่ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีกำหนดการออกที่แน่นอนตายตัว เนื้อหาหลักของหนังสือพิมพ์คือข่าวสารบ้านเมืองและเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านต่างๆ อาทิ ข่าวการเมือง ข่าวอาชญากรรม ข่าวเศรษฐกิจ ข่าวกีฬา และข่าว

บันเทิง มีการใช้รูปภาพประกอบเนื้อหา ทำให้เนื้อหาชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้แล้วอาจมีส่วนต่างๆ เพิ่มเติมเป็นพิเศษ เช่น พยากรณ์อากาศ และ การ์ตูน เป็นต้น

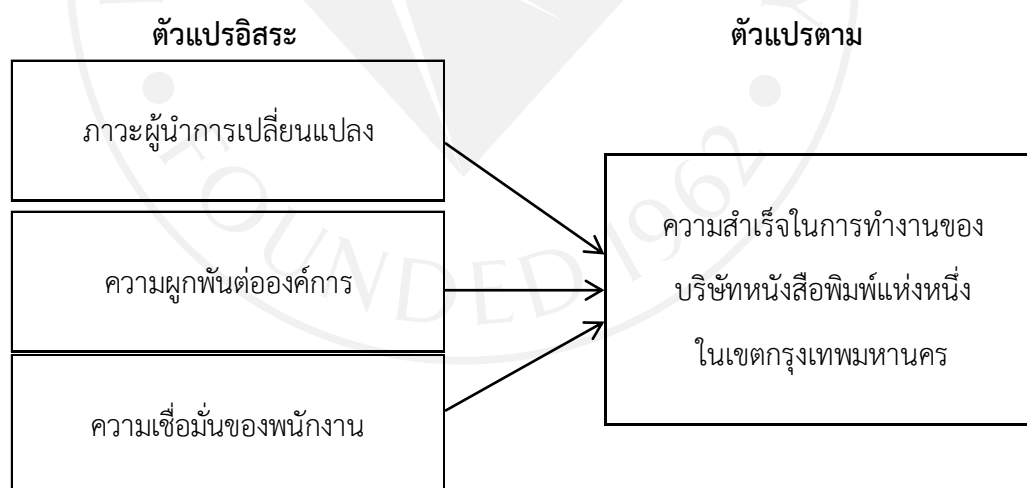
**พนักงานระดับปฏิบัติการ** หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในบริษัท หนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

### 1.6 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระจำนวน 3 กลุ่ม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน และตัวแปรตาม 1 กลุ่ม คือ ความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ

ทั้งนี้ จะทำการทดสอบในลักษณะตัวแปรเดียว (Univariate Analysis) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามเป็นรายตัวแปร โดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย



### 1.7 สมมติฐาน

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

1. อิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของ บริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร
  2. อิทธิพลของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัท หนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร
  3. อิทธิพลของปัจจัยด้านความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของ บริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร
- สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ จะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้เป็นการนำเสนอ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นจากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยจากแหล่งต่างๆ โดยแบ่งเนื้อหาของบทนี้เป็น 4 ส่วนคือ

- 2.1 ประวัติและความเป็นมาและความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย
  - 2.1.1 ความเป็นมาของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร
  - 2.1.2 ความสำคัญของการศึกษาเรื่องความสำเร็จในการทำงาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน
  - 2.2.1 ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.2.4 แนวความคิดด้านความเชื่อมั่น
    - 2.2.4.1 ค่าตอบแทน
    - 2.2.4.2 ความก้าวหน้าในงาน
    - 2.2.4.3 ผู้บังคับบัญชา
    - 2.2.4.4 การบริหารขององค์กร
    - 2.2.4.5 ความมั่นคงและความปลอดภัย
    - 2.2.4.6 ลักษณะงานและปริมาณงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีด้านความสำเร็จในการทำงาน
  - 2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการด้านความสำเร็จ
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ประวัติและความเป็นมาและความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย

##### 2.1.1 ความเป็นมาของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

บริษัทหนังสือพิมพ์แห่งนี้ เป็นหนังสือพิมพ์ภาษาไทยรายวัน ประเภทหนังสือพิมพ์เสนอข่าวทั่วไป ที่มีอายุยาวนาน ซึ่งยังวางจำหน่ายและประสบความสำเร็จมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีผู้ก่อตั้งและผู้บริหารที่บริหารองค์กรด้วยคุณธรรมและช่วยเหลือสังคมอยู่เสมอ แนวคิดและจุดกำเนิดของบริษัท

หนังสือพิมพ์รายวันแห่งนี้มีจุดประสงค์เพื่อการเป็นสื่อกลางในการสะท้อนความจริงแก่สังคม ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ การปกครอง สังคม การศึกษา ศาสนา กีฬา และบันเทิง เพื่อให้ผู้อ่านและประชาชนได้ข้อมูลที่แท้จริงใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆในการดำเนินชีวิต และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำหน้าที่สื่อมวลชนด้วยจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบ เป็นเวลาอันยาวนานนับตั้งแต่ก่อตั้งหนังสือพิมพ์รายวันแห่งนี้ได้พิสูจน์ให้เห็นถึงความมั่นคงในอุดมการณ์เทิดทูนพิทักษ์สถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ผ่านการนำเสนอทั้งข่าวสารและบทวิเคราะห์ต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง จนได้รับการยอมรับจากผู้อ่าน ประชาชน และสื่อสารมวลชนทุกแขนง ปัจจุบันรูปแบบการนำเสนอต่างๆ ของหนังสือพิมพ์รายวันแห่งนี้ไม่เพียงแต่ยังคงเน้นการให้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน รอบด้านของเนื้อหา มีความรวดเร็วในการนำเสนอ และเสริมมุมมองของผู้อ่านให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ หรือการเมืองในระดับชาติ หนังสือพิมพ์รายวันแห่งนี้ยังประกอบด้วยเนื้อหาที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้อ่านได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมทุกความเคลื่อนไหว ในแวดวงบันเทิง กีฬา ศิลปะ วัฒนธรรม ฯลฯ และที่พิเศษเหนือกว่าหนังสือพิมพ์รายวันฉบับอื่นๆ คือ หนังสือพิมพ์รายวันแห่งนี้ ได้ทุ่มเทจัดตั้งทีมข่าวประจำอยู่ทุกจังหวัด เพื่อรายงานข่าวสารในแวดวงการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับฐานรากแบบชนิษฐ์ลิก รู้จริง ส่งผลให้ได้รับความเชื่อมั่นจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งเทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือองค์การบริหารส่วนตำบล ทั่วประเทศสมัครสมาชิกพร้อมกับสั่งซื้อหนังสือพิมพ์รายวันจากบริษัทนี้เป็นจำนวนมาก จัดส่งให้ตามห้องสมุดโรงเรียนต่างๆ ที่อ่านหนังสือประจำชุมชนในพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้อ่านหนังสือพิมพ์รายวันจากบริษัทนี้ในขณะนี้ขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง กระจายทั่วทุกกลุ่ม มีความเหมาะสมในการใช้สื่อเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์กิจกรรมขององค์กร การให้บริการหรือโฆษณาสินค้าต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

### 2.1.2 ความสำคัญของการศึกษาเรื่องความสำเร็จในการทำงาน

ความสำเร็จ เป็นสิ่งที่นักลงทุน นักธุรกิจ และคนทุกๆอาชีพต้องการได้มาครอบครอง เพราะความสำเร็จเปรียบได้กับทุกสิ่งที่ทำให้ผู้รับเกิดความรู้สึกในทางบวก มีผลทั้งทางใจและทางกาย ความสำเร็จนำมาซึ่ง เงินทอง ความมั่งคั่ง ความมั่นคง การเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีชื่อเสียง ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้เกิดการพัฒนา หรือ การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นต้น ซึ่งมนุษย์แต่ละคนหรือองค์กรแต่ละองค์กรอาจนิยามความสำเร็จของตนเองที่แตกต่าง กันตามความต้องการมากน้อย หรือตามวัตถุประสงค์ เช่น บุคคลอาจต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงานและเป็นที่ยอมรับในสังคมและถือเป็นเป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จ องค์กรเอกชนต่างๆมักนิยามความสำเร็จด้วยการได้รับผลกำไรสูงสุดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเป็นสำคัญ ส่วนภาครัฐกลับให้ความสำคัญกับความกินอยู่กินดีของประชาชนในรัฐโดยไม่หวังผลกำไรตอบแทน เป็นต้น

ทั้งนี้ ท่ามกลางกระแสสังคมในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงและอยู่อย่างตัวใครตัวมัน หากเราสามารถปรับความเข้าใจความหมายของคำว่า ความสำเร็จ ที่หมายถึง ความสุขในสิ่งที่ตนเป็นอยู่ ได้ บรรลุเป้าหมายของตนเอง พร้อมกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีและทำประโยชน์ให้กับคนรอบข้าง สังคมคงจะอบอุ่นไม่น้อย และเราจะมีเพื่อนที่จะประสบความสำเร็จไปด้วยกันเพิ่มขึ้นในแต่ละวันอย่างแน่นนอน (“ความสำเร็จ”, 2559)

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน

### 2.2.1 ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โสภณ ภูเก้าล้วน (2559) ได้สรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นกลไกและกระบวนการสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ แนวทางปฏิบัติ รวมถึงสมมติฐาน ทั้งนี้ยังสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยงานย่อยขององค์กร (“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”, 2559)

ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน มีการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้ เช่น

นิตย สัมมาพันธ์ (2546) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานจำนวนมากมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองจนสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานหรือการบริหารจัดการ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะของความพยายามที่เคยมีอยู่ให้สูงขึ้น โดยจะสูงกว่าสิ่งที่หวังเอาไว้ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไปข้างหน้าอย่างก้าวไกลเพื่อไปสู่ประโยชน์ของสังคม

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความชัดเจน เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ถูกจำกัดด้วยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำจะต้องมีความพยายามและตั้งใจทำสิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงสิ่งที่ผู้ตามหรือลูกน้องเสนอมา มากกว่าการเชื่อหรือทำตามความต้องการหรือความคาดหวังของลูกน้องทั้งหมด

Schultz & Schultz (1998) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

## 2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass & Avolio (1993) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) และ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ หัวหน้ามีอิทธิพลต่อลูกน้อง โดยผู้นำจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงความพยายามของตนให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ มุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพและความสามารถให้สูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ พนักงานในองค์การจะมีความสนใจในประโยชน์ขององค์การ ส่วนรวม และสังคมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ซึ่งถือเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างมาก

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) ผู้นำแบบปล่อยตามสบายบางครั้งอาจเรียกว่า พฤติความไม่เป็นผู้นำ คือ ไม่มีความรับผิดชอบ ไม่มีความพยายามที่จะปรับปรุงศักยภาพของลูกน้อง หรือ ไม่มีการสร้างแรงจูงใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้นำแบบนี้จะให้อิสระและเสรีภาพในการทำงานของลูกน้องอย่างเต็มที่

ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ โดยการให้รางวัลหรือลงโทษตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ



1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำพยายามสร้างแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตามหรือลูกน้อง โดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้กับผู้ตาม สร้างความมีชีวิตชีวา และกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงออกถึงความกระตือรือร้น ด้วยการกระตุ้นให้เกิดการทำงานแบบทีม หรือการสร้างจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นภาพที่ดีและสวยงามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเห็นว่าผู้นำได้อุทิศตัวเพื่อความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามเชื่อว่าทุกสิ่งสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างแน่นอน ผู้นำจะทำให้ผู้ตามให้ความสำคัญกับประโยชน์ของส่วนรวมหรือองค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งมักพบว่า ในการสร้างแรงบันดาลใจนี้ต้องให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา เพราะจะทำให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆได้

2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคอยสังเกตและให้ความสำคัญกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เมื่อผู้ตามตระหนักถึงปัญหาก็จะพยายามหาทางแก้ไขปัญหานั้น ด้วยการค้นหาแนวทางแก้ไขที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสิ่งที่ดีกว่ากับองค์การ เพราะคนในองค์การสามารถคิดและแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การมองปัญหา การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆด้วยวิธีการแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ผู้นำจะคอยให้กำลังใจผู้ตามในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาย่างมีเหตุผล โดยไม่ตำหนิความคิดเห็นของผู้ตามที่ไม่ตรงกับความคิดของผู้นำ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การก็มีประโยชน์ หากมองในแง่ดี ปัญหาต่างๆทำให้เกิดโอกาสในการแก้ไขปัญหาร่วมกันของคนในองค์การ และทำให้ทุกคนเชื่อมั่นว่าทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้ โดยจะเห็นได้จากการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การ ซึ่งจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์

3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม เนื่องจากผู้ตามรู้สึกเคารพ ยกย่อง นับถือ ไว้วางใจ เกรงใจ และมีความภูมิใจในตัวของผู้ผู้นำ และภาคภูมิใจที่ตนเองได้มีโอกาสเป็นลูกน้อง จึงพยายามทำตามหรือเลียนแบบพฤติกรรมของผู้ผู้นำเพราะเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งถือเป็นเรื่องง่ายในการควบคุม หากต้องการเป็นผู้นำในลักษณะนี้ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ ผู้นำต้องมีระเบียบวินัยโดยการปฏิบัติสิ่งต่างๆอย่างสม่ำเสมอ ไม่



เปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์ของตนเอง กล่าวคือ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำต้องเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักโดยไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการให้ความสำคัญถึงเรื่องของส่วนรวมเป็นหลัก ซึ่งทำให้เกิดความเชื่อใจ ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง ความชัดเจนในอุดมการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติ สร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการเลียนแบบจากผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้นำสามารถรักษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ได้

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยการดูแลเอาใจใส่ เป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อให้ผู้ตามมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำจำเป็นต้องเอาใจใส่และดูแลผู้ตามแต่ละคนเป็นพิเศษ และพัฒนาทั้งศักยภาพของตัวผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด นอกจากนี้ ผู้นำจะเปิดโอกาสและให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ตามอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะคำนึงถึงและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำจะให้โอกาสพนักงานบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า โดยพิจารณาตามความเหมาะสม ผู้นำจะใช้การสื่อสารสองทางและส่งเสริมให้พนักงานใช้เช่นกันเพื่อจะได้มีผลสะท้อนกลับ และมีการจัดการด้วยการคอยสังเกตการทำงานโดยเดินดูรอบๆ (Management by walking around) เพื่อเข้าใจและรับรู้ปัญหา มีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานแบบเป็นกันเองสบายๆ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความกังวลของผู้ตาม ไม่มองผู้ตามว่าเป็นเพียงปัจจัยการผลิตแต่จะให้ความสำคัญอย่างมาก ผู้นำจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามด้วยการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษของตนเองอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถเพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นมากขึ้น ผู้นำจะคอยให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และให้การช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

#### 2.2.2.1 คุณลักษณะโดยทั่วไปของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา โดยการเปลี่ยนแปลง พัฒนา ให้องค์การของตนอยู่ในระดับที่ดีขึ้นเรื่อยๆ เพิ่มศักยภาพและความสามารถอยู่เสมอ หากองค์การไม่เคยประสบความสำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะทำหน้าที่เสมือนเป็นโค้ชให้กับนักกีฬาที่พ่ายแพ้ตลอด ให้หันมาพัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น

2. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความเชื่อมั่นและมองว่าผู้อื่นมีความสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นและไม่ใช้อำนาจเผด็จการกับลูกน้อง
3. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้คอยชี้ให้ผู้ตามเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของเป้าหมาย ส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
4. เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าที่จะเสี่ยงกับเรื่องต่างๆแต่ยังแฝงความสุชุม กล้าเปิดเผยเรื่องที่เป็นความจริง
5. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาใหม่ๆ หรือสิ่งต่างๆที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
6. เป็นผู้มองการณ์ไกล มีความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งด้านโอกาสและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำสิ่งที่คาดหวังให้เป็นความจริงได้
7. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มองโลกแง่บวกโดยถือว่าสิ่งที่เคยทำผิดพลาดในอดีตเป็นบทเรียนหนึ่งที่ทำให้เกิดการพัฒา และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ

#### 2.2.2.2 ขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลง

Stewart (1996) ได้ลำดับขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ในหนังสือ Managing Change Through Training and Development ดังนี้

1. สำรวจ ติดตาม และวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันหรือมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Change Diagnosis) โดยให้พิจารณาว่า

- 1.1 มีความเปลี่ยนแปลงใดที่น่าจะนำมาวิเคราะห์เพื่อเตรียมการรองรับ (Changes To Be Considered) หากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มีผลอันมีนัยสำคัญต่อกระบวนการทำงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน เครื่องมือและอุปกรณ์การทำงาน หรืองบประมาณ ให้ถือเป็นความเปลี่ยนแปลงโดยปกติที่เกิดขึ้นได้อย่างสม่ำเสมอ แต่ถ้าความเปลี่ยนแปลงนั้น มีผล ไม่ว่าจะทางบวกหรือทางลบต่อส่วนหนึ่งส่วนใด ก็จำเป็นจะต้องนำมาพิจารณาร่วมกัน

- 1.2 ใครจะได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงนั้นบ้าง (Who will be affected from the change) ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล กลุ่มคน หรือทุกคน ก็ให้ถือว่าเป็นความเปลี่ยนแปลงที่ต้องนำมาบริหารจัดการให้สามารถสร้างประสิทธิภาพสูงสุดให้เกิดแก่การปฏิบัติของทุกคนได้ เนื่องจากแต่ละคนที่เป็นสมาชิกของทีมงานและองค์กร ต่างก็มีสถานภาพเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมของผู้อื่นทั้งสิ้น

2. ระบุการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง (Identifying Resistance) การเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กรย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งที่เคยเจอมาก่อนในการทำงาน หรือเรียกว่า ความ

เคยชินในการทำงาน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นที่เรามีในสังคมของการทำงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายเชิงบริหารและทิศทางการทำงานต่างๆ ซึ่งอาจทำให้พนักงานเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ผู้นำหรือนักบริหารจึงจำเป็นต้องระบุให้ได้ว่า

2.1 ใครและกลุ่มใดบ้างที่ต่อต้านหรือจะต่อต้าน หรือมีแนวโน้มว่าจะต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นจะต้องนำมาเข้ามา เพราะไม่ใช่ทุกคนที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็อาจมีรูปแบบของการต่อต้านที่แตกต่างกัน หากไม่สามารถวิเคราะห์ให้ทั่วถึงและจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้ได้ ก็ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในระยะยาว

2.2 ความรุนแรงของการต่อต้าน (Degree of resistance) มีมากน้อยเพียงใด ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับความคิดเห็น ความเชื่อ และผลประโยชน์ ของคนหรือกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้ามีผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็นหรือแนวคิด ทฤษฎีที่ยึดถือปฏิบัติอยู่ ก็จะเกิดการต่อต้านเฉพาะในตอนแรกๆ เมื่อเกิดความเคยชินใหม่ๆ การต่อต้านก็จะลดลง แต่ถ้ามีผลกระทบต่อความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาการทำงานหรือการดำรงชีวิตของบุคคล ก็จะเกิดการต่อต้านที่รุนแรงขึ้น จนอาจถึงขั้นเกิดการรวมตัวกันต่อต้านความเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างจริงจังก็อาจเป็นไปได้ ยิ่งถ้ามีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของกลุ่มบุคคลด้วยแล้ว ก็ยิ่งจะเกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงที่สุดและยืดเยื้อจนยากที่จะแก้ไขได้ การวิเคราะห์ ทั้งในด้านลักษณะของความเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง และถี่ถ้วน เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากเกิดการต่อต้านจนเกิดความเสียหายขึ้นแล้ว จะบริหารได้ยาก หรืออาจจะต้องยกเลิกการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเลยก็มี

3. กำหนดและวางแผนมอบหมายความรับผิดชอบ (Allocating Responsibility) ในฐานะนักบริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการมอบหมายงานที่มีความเข้าใจในความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารจะต้องศึกษาความเปลี่ยนแปลงอย่างถ่องแท้ ว่าเหตุใดจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง อะไรจะเกิดขึ้น ถ้าองค์กรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น และโอกาสที่จะไม่รับความเปลี่ยนแปลงนั้นมีมากน้อยเพียงใด ตลอดจนมองเห็นไปในอนาคตด้วยวิสัยทัศน์ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว มีอะไรเป็นข้อดีและมีอะไรเป็นข้อเสียบ้าง เมื่อได้ทำความเข้าใจกันสนิทของผู้บริหารแล้ว ชักซ้อมรายละเอียดที่มองเห็นด้วยกันแล้ว ตลอดจนยอมรับว่าต้องบริหารให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวแล้ว จึงร่วมกันตกลงแบ่งความรับผิดชอบกันให้ได้ว่า

3.1 ใครจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในด้านใด เพื่อให้ทั้งทีมมีเอกภาพ เช่น ทีมงานประชาสัมพันธ์ ทีมงานตอบข้อโต้แย้งและตอบคำถาม ทีมงานพัฒนาและฝึกอบรมทีมงานแก้ปัญหา

ข้อจำกัดต่างๆ ทีมงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมและทีมงานประสานความร่วมมือ เป็นต้น โดยผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าทีมแต่ละทีมมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นที่ถูกต้องด้านข้อมูลของความเปลี่ยนแปลงให้แก่ทีมงานของตนเองก่อน เพื่อให้แต่ละทีมสามารถขับเคลื่อนภารกิจที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้

3.2 จัดให้มีระบบการสื่อสารที่รวดเร็วและชัดเจนเพื่อป้องกันการเข้าใจคลาดเคลื่อนและข่าวลือ ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านมากขึ้น โดยเฉพาะทีมงานของผู้บริหารระดับสูงด้วยกัน จะต้องทำให้เกิดการสื่อสารสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันได้อย่างคล่องตัวและทันเวลา

4. พัฒนายุทธศาสตร์และนำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Developing and Implementing Strategies) โดยทีมงานผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำของทีมงานแต่ละทีม ต้องร่วมประชุมและกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางร่วมกันเพื่อจะได้เข้าใจและดำเนินไปด้วยกันได้ว่าทีมงานได้ใช้แนวทางและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อจะได้ร่วมกันดำเนินงานให้สอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน

4.1 เป้าหมาย (Target) ที่คาดว่าจะไปถึงโดยใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของแต่ละทีม ซึ่งจะต้องสอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน

4.2 ระยะเวลา (Time) ที่แต่ละกลยุทธ์เริ่มนำสู่การปฏิบัติและการสิ้นสุด

4.3 วิธีการวัดผล (Assessing Method) เพื่อจะให้ได้สามารถทราบได้ว่า บรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์แล้ว ทั้งนี้แต่ละกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ใช้ ควรมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจนรวมอยู่ด้วย

5. การติดตามความก้าวหน้า (Progress Monitoring) โดยอาศัยแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้แล้วเพื่อ

5.1 ปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์ที่ยังไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพได้เท่าที่ควร ให้มีความเหมาะสมและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของปัญหาให้ได้มากขึ้น

5.2 เพิ่มเติมยุทธศาสตร์ใหม่ๆให้สามารถเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ที่มีอยู่แล้วเข้าด้วยกันให้เกิดความกระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.3 ยกย่องชมเชยและปูนบำเหน็จรางวัลให้แก่ทีมงานแต่ละทีม ที่ได้ร่วมมือกันในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

5.4 เพื่อร่วมกันภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ได้รับและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

5.5 ประสานความคิดและประสานพลัง (Synergy) สร้าง Teamwork ทั้งทีมงานย่อยและทีมงานใหญ่โดยส่วนรวม เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจที่ยากและซับซ้อนกว่าเดิมได้มากขึ้นในอนาคต

โดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการของผู้นำ ซึ่งแสดงในรูปแบบของการมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร และใช้อิทธิพลนั้นเป็นตัวกระตุ้น เป็นแรงจูงใจ และเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ปฏิบัติงานที่เคยมีอยู่ให้เพิ่มไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากความพยายามจะเพิ่มขึ้นแล้ว ยังเป็นการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของตัวผู้ปฏิบัติงานให้เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งยังเป็นการเปลี่ยนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานบางกลุ่มที่อาจจะสนใจแต่เรื่องของตนเอง ให้หันมาให้ความสำคัญกับประโยชน์ของส่วนรวมและองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน กระบวนการเหล่านี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”, 2559)

### 2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้าได้นั้น จำเป็นต้องทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพราะ จะทำให้พนักงานทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถและเต็มใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี และส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุด ซึ่งความผูกพันต่อองค์กร มีความหมายดังนี้

#### 2.2.3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการที่สนใจทางด้านพฤติกรรมจะมองว่า หากสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรสมาชิกเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมแสดงออกอย่างสม่ำเสมอและไม่เปลี่ยนที่ทำงาน มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งมีนักวิชาการที่สนใจในด้านความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

กัญยชกร ชัยนภัสภร (2550) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ทัศนคติ ความรู้สึกของแต่ละบุคคล รวมถึงพฤติกรรมต่างๆที่แสดงออกต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่ โดยมีทัศนคติเชิงบวกยอมรับในเป้าหมายขององค์กร จงรักภักดี เต็มใจและมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่

ภรณ์ กิริติบุตร (2529) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ความผูกพันที่เป็นทางการต่อองค์การ โดยพนักงานจะแสดงพฤติกรรมเชิงบวก เช่น การไปทำงานตรงต่อเวลา นอกจากนี้ยังมีความผูกพันทางจิตใจ โดยพนักงานจะสนใจในเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างจริงจัง มีทัศนคติที่ดีต่อเจ้านายและองค์การ มีความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์การและพร้อมที่จะสละความสุขของตนเองเพื่อความสำเร็จขององค์การ

Allen & Meyer (1990) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การไว้ 3 แนวความคิด คือ

1. แนวความคิดด้านทัศนคติ มองว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกของบุคคลในองค์การที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความสำคัญต่อองค์การ
2. แนวคิดด้านพฤติกรรม มองความผูกพันต่อองค์การในรูปแบบความสม่ำเสมอของพฤติกรรม คนที่มีความผูกพันต่อองค์การจะแสดงออกด้านพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง คงเส้นคงวา ไม่คิดที่จะเปลี่ยนสถานที่ทำงานหรือโยกย้ายไปทำงานที่อื่น ความสม่ำเสมอเหล่านี้เกิดจากการได้ตรงต่ออย่างถาวรแล้วโดยการเปรียบเทียบผลที่จะเกิดขึ้นหากย้ายที่ทำงานหรือทำงานในรูปแบบของความไม่สม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Side Bet ของ Hawart S. Becker โดยมองว่าคนเราจะผูกพันกับองค์การ เพราะได้คำนวณถึงผลเสียที่อาจเสียไปหากย้ายไปทำงานที่อื่นไว้แล้ว หรืออาจพูดได้ว่า ไม่ต้องการเสียประโยชน์นั่นเอง
3. แนวความคิดบรรทัดฐานของสังคม มองความผูกพันต่อองค์การในรูปแบบของการเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ เป็นความเต็มใจทำสิ่งต่างๆให้กับองค์การด้วยความจงรักภักดีเป็นพื้นฐาน บุคคลมองว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นหน้าที่หรือพันธะที่ควรทำในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม หรือเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ และให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง การยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การด้วยความเชื่อมั่น มีความเต็มใจทุ่มเทใจที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติงานต่างๆเพื่อองค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์การไว้

Kanter (1968) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่ทุ่มเทพลังและความจงรักภักดีแก่ระบบสังคม เป็นความผูกพันต่อความสัมพันธ์ในสังคมที่สามารถมองเห็นถึงความปรารถนาอันแรงกล้าในตนเอง

Sheldon (1971) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การ ซึ่งเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของบุคคลกับองค์การ

Steers (1977) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยม ที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์การคนอื่น และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานขององค์การ



Steers & Porter (1983) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การว่า สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวความคิด คือ

1. ความผูกพันทางทัศนคติ บุคคลจะนำพาตนเองเข้าไปปฏิบัติงานในองค์การและสร้างความผูกพันต่อองค์การ เพราะคิดว่าเป็นหน้าที่หรือสิ่งที่ควรทำในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
2. ความผูกพันทางพฤติกรรม ความผูกพันต่อองค์การเป็นพฤติกรรมปัจจัยความสนใจที่บุคคลได้รับจากองค์การ เช่น การได้รับค่าตอบแทนสูง การได้รับความนับถือเป็นผู้อาวุโส จึงมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะได้ไตร่ตรองแล้วว่าหากไปทำงานที่อื่นจะเสียประโยชน์ที่ไม่ได้รับสิ่งเหล่านี้ที่องค์การเสนอให้

โดยสรุป ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกดีต่อองค์การในเชิงบวกของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกต่อองค์การในรูปแบบของการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การเต็มใจใช้ความสามารถเพื่อองค์การ และความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ

#### 2.2.3.2 ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์การ

Mowday et al. (1982) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์การสามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Factors) ได้แก่ อายุ เพศ รายได้ ระยะเวลาทำงานในองค์การ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานอาวุโสหรือมีอายุงานมากกว่าคนอื่น ได้ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา นานกว่า จะมีค่านิยมในงานมากกว่า และจะรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากกว่า นอกจากนี้พนักงานเพศหญิงจะมีแนวโน้มสูงกว่าพนักงานเพศชายที่จะรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ส่วนระดับการศึกษามีผลทางลบต่อความผูกพันต่อองค์การ กล่าวคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำจะผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูง
2. ลักษณะของบทบาทที่เด่นชัดและงานที่เกี่ยวข้อง (Role-Related Characteristics) งานที่มีการระบุบทบาทชัดเจนและสอดคล้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ กล่าวคือ พนักงานที่องค์การให้ความสำคัญ และเข้าใจบทบาทในการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน จะมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การสูง
3. ลักษณะด้านโครงสร้างขององค์การ (Structural Characteristics) การมีระบบองค์การที่ดี มีแบบแผนชัดเจน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ องค์การลักษณะนี้ จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ กล่าวคือ องค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น มีอิสระทางความคิด และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์การสูง

4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) พนักงานที่มีประสบการณ์ที่ประทับใจในงาน เช่น ทักษะคติของกลุ่มด้านบวกในหมู่เพื่อนร่วมงาน ในที่ทำงานมีบรรยากาศของการพึ่งพากัน การรู้สึกว่าการสนใจความคาดหวังของพนักงาน การรู้สึกว่าการสามารถไว้วางใจได้ ความรู้สึกว่าตนเองสำคัญต่อองค์กร จะกลายเป็นทัศนคติที่ดี และ พนักงานก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรสูง Steers (1977) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร โดยเสนอองค์ประกอบ 3 ข้อได้แก่

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ระยะเวลาในการทำงาน รวมไปถึงลักษณะความต้องการของพนักงาน เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) เป็นต้น
2. ลักษณะของงาน ซึ่งเป็นงานที่พนักงานรับผิดชอบอยู่ เช่น ผลป้อนกลับของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงานและโอกาสในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นต้น
3. ประสบการณ์การทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลได้รับและเรียนรู้ เมื่อเข้าไปทำงานในองค์กร เช่น ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร และทัศนคติของกลุ่มที่มีต่อองค์กร เป็นต้น และได้แบ่งลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ประการ คือ
  - 3.1 เป็นความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
  - 3.2 ความเต็มใจและสมัครใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่กำลังสามารถ เพื่อประโยชน์ขององค์กร
  - 3.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร

#### 2.2.3.3 ผลที่เกิดจากความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1977) ได้กล่าวถึง ผลที่เกิดจากความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะส่งผลต่ออัตราการขาดงาน (Absenteeism) ซึ่งจากผลการวิจัยต่างๆ พบว่า หากสมาชิกองค์กรมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้วแนวโน้มของอัตราการขาดงานจะต่ำลง

จากแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กร หรือ ทัศนคติในเชิงบวก ที่บุคคลมีความยินดีอย่างยิ่งที่จะใช้ความสามารถของตนทำสิ่งที่ส่งผลดีต่อองค์กร ถือเป็น การยอมรับในสิ่งที่องค์กรกำหนด ทั้งเป้าหมาย นโยบาย และวัฒนธรรมขององค์กร ถือเป็นความจงรักภักดี และพร้อมจะเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร



## 2.2.4 แนวความคิดด้านความเชื่อมั่น

### 2.2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทน

กรณีการ จันตัน (2547) กล่าวว่า ค่าตอบแทน คือ สิ่งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ที่องค์กรต้องจ่ายให้กับพนักงานในองค์กรเพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างกำลังใจให้กับพนักงาน ถือเป็นค่าใช้จ่ายที่มีความจำเป็นอย่างมาก ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ ดังนี้

#### 1. ค่าตอบแทนตามหน้าที่

1.1 ค่าจ้างหรือเงินเดือน (Wage/Salary) หมายถึง ค่าใช้จ่ายขององค์กรที่เป็นตัวเงินสำหรับจ่ายให้พนักงานเพื่อตอบแทนการทำงาน เป็นรายได้หลักของพนักงาน แต่ไม่ใช่เพียงแค่ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น การตอบแทนในรูปแบบอื่นที่เป็นการตอบแทนการทำงานก็ถือเป็นค่าตอบแทนในส่วนนี้เช่นกัน เช่น เงินเพิ่มค่าครองชีพ เงินประจำตำแหน่ง และเงินเพิ่มซึ่งให้เนื่องจากสภาพการทำงานที่ไม่ปกติ เช่น การเสี่ยงภัยต่างๆ เป็นต้น

1.2 ค่าจูงใจ (Wage Incentive) หมายถึง ค่าตอบแทนในส่วนนี้จะจ่ายเป็นเงินหรือเป็นอย่างอื่นก็ได้ เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานเป็นกรณีพิเศษ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้ปฏิบัติงานอย่างดี และมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผลปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นเรื่อยๆ เช่น การปรับขึ้นเงินเดือน ค่าล่วงเวลา โบนัส การยกย่องและนับถือ และประกาศเกียรติคุณให้ทุกคนในองค์กรทราบ เป็นต้น

#### 2. สวัสดิการ

สวัสดิการ หมายถึง การจัดค่าตอบแทนในรูปแบบอื่นนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจูงใจ ค่าตอบแทนส่วนนี้จะเงินหรืออย่างอื่นก็ได้เช่นกัน เป็นค่าตอบแทนที่ช่วยเสริมในฐานะที่เป็นพนักงานคนหนึ่งในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยสวัสดิการที่กล่าวมาสามารถแบ่งออกเป็นสวัสดิการ ดังต่อไปนี้

2.1 สวัสดิการหลัก คือ เป็นค่าตอบแทนที่นายจ้างต้องจ่ายให้ลูกจ้างตามกฎหมายกำหนด เช่น ค่าการศึกษาและช่วยเหลือบุตรของพนักงาน สิทธิการลาต่างๆ ค่าไฟฟ้า ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

2.2 สวัสดิการเสริมหรือบริการ ได้แก่ องค์กรจัดสวัสดิการหรือบริการต่างๆขึ้นมาเอง ซึ่งในแต่ละองค์กรการอาจจะมีสวัสดิการในส่วนนี้ที่แตกต่างกัน เช่น บริการรับส่งบางองค์กรมีบางองค์กรไม่มี ร้านขายอาหารราคาถูกคุณภาพดี สหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งเป็นสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้างเพิ่มเติมจากที่กฎหมายได้กำหนดไว้

การจำแนกประเภทของสวัสดิการสามารถจำแนกได้อีกลักษณะหนึ่ง ดังนี้

1. สวัสดิการประเภทความมั่นคง และสุขภาพ เช่น ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ ประกันสังคม การให้บำเหน็จ บำนาญ ช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น
2. สวัสดิการประเภทการจ่ายค่าตอบแทนในเวลาที่ไม่ทำงาน เช่น สิทธิการลาประเภทต่างๆ โดยได้รับเงินเดือน เป็นต้น
3. สวัสดิการประเภทบริการฟรีหรือลดค่าใช้จ่ายพนักงาน ในส่วนนี้ทุกคนในองค์กรมักได้รับสิทธิเท่าเทียมกันทุกคน เช่น สวัสดิการจากสหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านอาหารหรือร้านขายของราคาถูก บริการรถรับส่ง สันทนาการ และศูนย์รับดูแลเด็กเล็ก เป็นต้น ทั้งนี้ สวัสดิการและบริการบางอย่างจัดให้เฉพาะตำแหน่งบางตำแหน่งเป็นกรณีพิเศษ เรียกว่า Perquisites หรือ Perk เช่น รถประจำตำแหน่ง การจ่ายค่าเดินทางสำหรับคู่สมรส ค่าเลี้ยงรับรอง เป็นต้น ดังนั้น Perk จึงถือเป็นเงินเดือนหรือค่าจ้างในอีกรูปแบบหนึ่ง เพราะ เป็นการให้ตามตำแหน่งหน้าที่ ไม่ใช่ให้ในฐานะที่เป็นสมาชิกองค์กรเพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ มีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าสวัสดิการมาก แต่มีความหมายค่อนข้างกว้างกว่า คือคำว่า ประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เนื่องจากประโยชน์เกื้อกูลก็ถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งเช่นกัน แต่ประโยชน์เกื้อกูลบางชนิดไม่ใช่สวัสดิการ จัดเป็น Perk แทน ซึ่งเป็นเงินเดือนหรือค่าจ้างในอีกรูปแบบหนึ่งก็ได้ เช่น การให้รถประจำตำแหน่งแก่ผู้บริหาร เป็นต้น แต่ในความหมายของคนส่วนใหญ่ค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือนหรือค่าจ้าง ถือเป็นค่าตอบแทนหลักมากกว่าค่าตอบแทนในรูปแบบอื่นๆที่เป็นตัวเสริมให้เกิดผลในเชิงบวกกับพนักงานมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

หลักการกำหนดค่าตอบแทน

การกำหนดค่าตอบแทนมีหลักการที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

1. หลักความพอเพียง (Adequacy)

นายจ้างควรกำหนดอัตราค่าจ้างให้เท่ากับระดับต่ำสุดที่ลูกจ้างควรได้รับในสังคมเป็นอย่างน้อย อัตราเงินเดือนของพนักงานควรเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดในขั้นต่ำ เพราะ การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมถือเป็นความรับผิดชอบทางสังคมอย่างหนึ่งของนายจ้าง ซึ่งควรอยู่ในระดับที่มากเพียงพอต่อการดำรงชีวิตของลูกจ้าง หรือ ค่าตอบแทนนั้นลูกจ้างสามารถนำไปเลี้ยงดูครอบครัวได้ตามสมควร โดยการกำหนดค่าตอบแทน ตามหลักความเพียงพอนั้นเป็นเพียงมาตรฐานขั้นต่ำเท่านั้น นายจ้างที่มีผลกำไรดีอาจจ่ายค่าตอบแทนให้ลูกจ้างในอัตราที่สูงขึ้นก็ย่อมได้

2. หลักความยุติธรรม (Equity)

การกำหนดค่าตอบแทนต้องมีความเป็นธรรมต่อพนักงาน กล่าวคือ ต้องยึดหลักของความเท่าเทียมกัน พนักงานที่มีประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกันควรได้รับค่าตอบแทนในระดับที่เท่ากัน และได้รับมอบหมายงานที่มีระดับความยากง่ายใกล้เคียงกันตามความเหมาะสม ทั้งนี้ หลักความยุติธรรม อาจจำแนกได้เป็น 3 ประการ คือ

2.1 ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล (Individual Equity) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมนั้นต้องพิจารณาและกำหนดเป็นรายบุคคลด้วย เช่น ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ ระดับความยากง่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย ระยะเวลาในการทำงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานคนอื่น ๆ หรือพนักงานที่ทำงานด้วยระยะเวลาที่นานกว่า ก็ย่อมได้ค่าตอบแทนที่มากกว่า เนื่องจากพนักงานที่ทำงานมานานกว่ามักมีประสบการณ์มากกว่าพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ ๆ ทั้งนี้ การกำหนดค่าตอบแทนเป็นธรรมเฉพาะบุคคลก็เพื่อเป็นแรงจูงใจและเสริมแรงในการทำงานให้กับพนักงานภายในองค์กร

2.2 ความยุติธรรมภายใน (Internal Equity) งานที่มีระดับความยากง่ายและความรับผิดชอบของงานในระดับเดียวกันในองค์กรเดียวกันควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน หรือที่ เรียกว่า งานเท่ากัน เงินเท่ากัน (Equal Pay for Equal Work)

2.3 ความยุติธรรมภายนอก (External Equity) นอกจากต้องพยายามทำให้เกิดความยุติธรรมภายในองค์กรแล้ว ภายนอกองค์กรก็ต้องให้เกิดความยุติธรรมด้วยเช่นกัน หมายความว่าค่าตอบแทนที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับการจ้างงานและตลาดแรงงาน โดยจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอุปสงค์ และอุปทาน (Demand And Supply) ในการกำหนดค่าจ้างแรงงานในท้องตลาด แต่ทั้งนี้งานที่มีสาขาที่แตกต่างกัน อาจได้รับการประเมินค่าจ้างที่แตกต่างกัน เพราะการผลิตไม่เพียงพอแก่ความต้องการ ค่าตอบแทนก็ต้องสูงกว่าสาขาอื่น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ให้แก่องค์กร ในการที่จะสามารถสรรหาคนให้เพียงพอแก่ความต้องการและคุณภาพดี

### 3. หลักความสมดุล (Balance)

การกำหนดค่าตอบแทนที่สมดุล อาจพิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคล กับรายจ่ายด้านอื่นๆ นอกจากนี้ความสมดุลยังอาจหมายถึง ความสมดุลระหว่างเงินกับงาน เป็นต้น

### 4. หลักความมั่นคง (Security)

ความมั่นคงในการดำรงชีวิตควรถูกนำมาพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนด้วย เช่น เรื่องความเสี่ยงและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน เรื่องสุขภาพของพนักงาน โดยอาจมีการให้เงินเพิ่มพิเศษสำหรับงานที่ต้องเสี่ยงภัย เสี่ยงอันตราย ตลอดจนการให้สวัสดิการอื่นๆที่จำเป็น เช่น

การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การให้บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น ในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่มักมีการทำประกันต่างๆให้กับพนักงาน หรือสามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลจากการปฏิบัติหน้าที่ได้

#### 5. หลักการจูงใจ (Incentive)

การกำหนดเงินเดือนค่าจ้างต่างๆควรกำหนดให้สามารถจูงใจพนักงานได้ เพื่อให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้น ทั้งในด้านปริมาณและด้านของระดับความรู้ความสามารถของแต่ละคนด้วย เช่น การให้โบนัส (Bonus) การกำหนดให้มีการปรับขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานประจำปี การให้ค่าคอมมิชชั่น (Commission) การให้เบี้ยขยัน เป็นต้น การกำหนดขึ้นเงินเดือน ไม่ให้พนักงานมีขึ้นเงินเดือนต้นเร็ว โดยมีขึ้นเงินเดือนในช่วงปลายจำนวนหลายขั้น เรียกว่า Longevity Steps และการกำหนดให้เงินเดือนแต่ละระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อจูงใจพนักงานให้พัฒนาตนเองและแข่งขันกัน เพื่อรับภาระหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

#### 6. หลักการควบคุม (Control)

ในการกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงงบประมาณขององค์การ หรือความสามารถในการจ่ายขององค์การ (Ability To Pay) ว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ด้วย โดยจะต้องพยายามควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างเหมาะสมในแต่ละปี เพื่อให้ต้นทุนการผลิตอยู่ในขอบเขต และยังสามารถขยายกิจการให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น เช่น การควบคุมการเลื่อนเงินเดือนประจำปีให้แก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องกำหนดโควตา หรือกำหนดวงเงินเอาไว้ เป็นต้น (กรรณิการ์ จันตัน, 2547)

#### 2.2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับด้านความก้าวหน้าในงาน

ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ

จรัญ สุวรรณเวช (2549) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าไว้ว่า ความก้าวหน้าในอาชีพหมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับการปรับขึ้นเงินเดือน การมีสถานะสูงขึ้น ความพึงพอใจในการดำรงชีวิต ความรู้สึกเชิงบวกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญ เป็นที่ยอมรับ และประสบความสำเร็จ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของการทำงาน ซึ่งส่งผลทั้งทางด้านจิตใจ และในรูปของระดับผลตอบแทนต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป ความก้าวหน้าในอาชีพจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพงานที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงาน การพัฒนาอาชีพงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในที่สุด

เครื่องมือที่ช่วยเหลือในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้กล่าวถึง เครื่องมือที่ช่วยเหลือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ มีดังนี้

1. Job Posting วิธีนี้เป็นวิธีง่าย ๆ ในการที่พนักงานจะมีโอกาสแสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง โดยสามารถเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายไปทำงานที่ชอบผ่านระบบนี้ จะมีการเปิดรับสมัครโดยระบุ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา ระดับความรู้ความสามารถต่างๆ ที่องค์การต้องการในตำแหน่งงานต่างๆ พนักงานสามารถสมัครได้ และเมื่อมีตำแหน่งว่างจะมีการแจ้งให้พนักงานทราบผ่านการประกาศ หรือการติดป้ายในองค์การ หรือแจ้งผ่านวิธีอื่น เป็นต้น

2. Job Ladders เป็นการแสดงให้เห็นถึงโอกาสที่จะก้าวหน้าจากงานหนึ่งไปยังงานอื่นๆ ได้ในรูปแบบของแผนผัง โดยเป็นความก้าวหน้าในแนวนอนหรือการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีการระบุสิ่งที่องค์การต้องการเช่นกัน

เกณฑ์หรือมาตรวัดความก้าวหน้าในอาชีพ

จรัญ สุวรรณเวช (2549) ยังได้อธิบายในเรื่องของเกณฑ์หรือมาตรวัดความก้าวหน้าใน อาชีพได้แก่

1. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในทักษะต่างๆ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งนี้รวมถึงความก้าวหน้าในเรื่องนิสัย จิตใจ และทัศนคติในการทำงาน ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองมีความสำคัญมากที่สุดที่จะทำให้ชีวิตการทำงานมีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่หมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว มักจะมีความก้าวหน้าในอาชีพมาก อาจได้เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. ความก้าวหน้าในเงินเดือน หมายถึง การได้รับเดือนในอัตราที่สูง ความก้าวหน้าในอัตราเงินเดือนและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพราะ พนักงานที่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มักจะได้รับเงินเดือนสูงกว่าผู้ที่ย่ออยู่กับที่ ในทางกลับกัน ความก้าวหน้าในเงินเดือนทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วย

3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความก้าวหน้าในด้านนี้วัดจากการที่บุคคลมีตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ได้เลื่อนขั้น ได้รับมอบหมายงานที่ต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น หรืออาจเปรียบเทียบกับเพื่อนๆ ที่เข้าทำงานในรุ่นเดียวกัน หรือเปรียบเทียบกับระยะเวลาการทำงานของตนเอง ก็จะทำให้ทราบว่ามีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่หรือไม่

ทั้งนี้ บุคคลจะมีความก้าวหน้าหรือไม่ สามารถบ่งชี้ได้จากเกณฑ์เหล่านี้

1. บุคคลมีการพัฒนาในการทำงาน ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานต่างๆ มากขึ้น
2. มีแนวโน้มของความก้าวหน้า อาจได้รับการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ เพิ่มพูนความรู้ในการทำงาน ซึ่งทำให้สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะมีความก้าวหน้าในอนาคต

3. มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้าที่จะประสบความสำเร็จในตำแหน่งงาน ผลงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ อันเป็นที่ยอมรับของคนรอบข้างและเพื่อนร่วมงาน
  4. มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน การจ้าง ไม่ต้องกังวลว่าจะถูกให้ออกจากงาน
- สคาญจิต อุดมกิจวัฒนา (2552) ได้กล่าวในผลการวิจัยว่า ความสำเร็จในการทำงาน เป็นตัวบ่งบอกว่าบุคคลมีความก้าวหน้า

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและกล่าวถึง ความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนี้

อัจฉรา สุพันธ์ (2525) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าทางวิชาชีพว่า การที่บุคคลจะมีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นในการทำงาน ไม่ว่าจะทำงานอยู่ที่ใดก็ตาม

ธงชัย สันติวงษ์ (2526) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าทางวิชาชีพว่า หมายถึง กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่ไม่ใช่แค่การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังให้ความสำคัญกับโอกาสในการพัฒนาของพนักงานด้วย

อรุณ รักธรรม (2537) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าทางวิชาชีพว่า การต้องการความก้าวหน้าเป็นธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่ ซึ่งการที่พวกเขาเหล่านั้นเข้ามาทำงานในองค์กรใด องค์กรหนึ่ง ก็ย่อมต้องการความก้าวหน้า การพัฒนาตนเอง การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การเป็นที่ยอมรับ ด้วยกันทั้งสิ้น

Gutteridge & Hutcheson (1990 อ้างใน สคาญจิต อุดมกิจ วัฒนา, 2552, หน้า 45) ให้นิยามคำศัพท์ที่ใกล้เคียงกับ Career Growth คือ Career Success ว่า หมายถึง การประสบความสำเร็จในอาชีพ ซึ่งมีนักวิชาการบางท่านได้ระบุแยกย่อยออกไปเป็น ความสำเร็จในระดับบุคคล (Individual Level) คือ การได้มาซึ่งความก้าวหน้าด้านวัตถุ อำนาจ และ พึงพอใจ และเป็นการประสบความสำเร็จทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของจิตวิทยาในเชิงบวก หรือ ความสำเร็จอันเกิดจากการสั่งสมของประสบการณ์ที่เพิ่มพูนขึ้นจากชีวิตการทำงานซึ่งมีอยู่ 2 ประเภท คือ

1) Objective Career Success ซึ่งจะได้อะไรซึ่งสิ่งที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้ เช่น ตำแหน่งงาน เงินเดือน หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2) Subjective Career Success คือ เป็นการประเมินความสำเร็จทางอาชีพด้วยตนเอง เป็นการรับรู้ในการสำเร็จของตนเอง ซึ่งความสำเร็จในมุมมอง 2 ด้าน ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้

F.Herzberg (1959 อ้างใน สคาญจิต อุดมกิจวัฒนา, 2552, หน้า 46) ได้ศึกษาทฤษฎี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivate Factor) หมายถึง ความก้าวหน้า (Advancement) เป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ เต็มที่ เต็มความสามารถที่มีอยู่ อย่างมีประสิทธิภาพมาก



ยิ่งขึ้น ซึ่งความก้าวหน้าในที่นี้คือ การได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และได้รับโอกาสให้พัฒนาทักษะความสามารถ มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมอยู่เสมอ

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ได้กล่าวถึง โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility Of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเรื่องตำแหน่งภายในหน่วยงาน และ ยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ

Gilmer (1997 อ้างใน สคาญจิต อุดมกิจวัฒนา, 2552, หน้า 46) กล่าวว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) คือ หากพนักงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ จนได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจและมีความพึงพอใจ ทั้งนี้ พนักงานเพศชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าพนักงานเพศหญิงหญิง แต่ความต้องการนี้จะลดลงเมื่ออายุมากขึ้น

#### 2.2.4.3 แนวความคิดเกี่ยวกับด้านผู้บังคับบัญชา

ความหมายของผู้บังคับ

โชติธัญญ์ คงพานิช (2547) กล่าวว่า ผู้บังคับ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในการจูงใจให้เขาปฏิบัติงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ และบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผล

และยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและกล่าวถึง ผู้บังคับหรือผู้บังคับบัญชา ดังนี้

นพเก้า ศิริพล ไพบูลย์และคณะ (2545 อ้างใน โชติธัญญ์ คงพานิช, 2547) ให้ความหมายว่า ผู้บังคับเป็นบุคคลที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม นำกลุ่ม ประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร โดยใช้อิทธิพลจูงใจและชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม

Terry (1990 อ้างใน โชติธัญญ์ คงพานิช, 2547) ให้ความหมายว่า ผู้บังคับ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Gorge & Jones (1999 อ้างใน โชติธัญญ์ คงพานิช, 2547) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บังคับเป็นบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นภายในกลุ่มหรือในองค์กร มีอำนาจในการสั่งการ และการบังคับบัญชาบุคคลอื่น เป็นผู้ที่สามารถช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

อีกทั้ง โชติธัญญ์ คงพานิช (2547) ยังกล่าวถึงเรื่องของทักษะการเป็นผู้บังคับ แนวคิด เทคนิคในการเป็นผู้บังคับ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ และทฤษฎี เส้นทาง – เป้าหมาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ทักษะการเป็นผู้นำ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 อ่างใน โชติณัฐ คงพานิช, 2547) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจบุคคล การวิเคราะห์และตัดสินใจ เข้าใจจิตใจผู้อื่น เป็นผู้ชี้นำมากกว่าควบคุมและสั่งการ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้าง ซึ่งทักษะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งทักษะเหล่านี้ ได้แก่

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) คือ การมีความสามารถและความรู้อย่างเพียงพอในการเลือกใช้ วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆที่จำเป็นต้องนำมาช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยความรู้ความสามารถดังกล่าวอาจเกิดจากการได้ศึกษามาโดยตรงหรือประสบการณ์ที่สั่งสมของแต่ละบุคคล เช่น นักบัญชี วิศวกร แพทย์ เป็นต้น
2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คือ การเข้ากับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีในการทำงาน สามารถทำงานเป็นทีมได้โดยไม่มีความขัดแย้งเชิงลบ เนื่องจากมีความเข้าใจตนเองและเข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่นเป็นอย่างดี มีความสามารถในการปรับตัว อีกทั้งยังสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับสูงกว่า หรือมีความแตกต่างกันได้อีกด้วย
3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) คือ การใช้ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ที่จะก่อให้เกิดผลดีในการทำงาน การคิดอย่างเป็นระบบ และสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและองค์การได้ ทั้งนี้ จะสามารถหาวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิดเทคนิคในการเป็นผู้นำ

1. เทคนิคในการสั่งการ การสั่งงานต่างๆต้องมีความชัดเจน เด็ดขาด ไม่คลุมเครือในเนื้อหา และต้องมีความเหมาะสมกับเวลา สถานที่ และความสามารถของบุคคลที่ต้องการให้ปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วย
2. เทคนิคในการค้ำและตำหนิผู้อื่น ต้องอยู่ภายใต้ความยุติธรรม เหตุผล และปราศจากอคติส่วนตัว และควรให้คำแนะนำวิธีแก้ไขปรับปรุงให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วย
3. เทคนิคในการให้ขวัญและกำลังใจ การให้รางวัล การให้คำชมเชย ถือเป็น การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานเป็นอย่างมาก
4. เทคนิคในการปฏิบัติตน ควรวางตัวให้เที่ยงตรง มีความยุติธรรม ไม่มีอคติต่อพนักงานคนใดคนหนึ่งและนำมาเกี่ยวข้องกับเรื่องงาน การมอบหมายงานควรมีความทั่วถึง เหมาะสม และสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานทุกๆคนอย่างเท่าเทียมกัน



5. เทคนิคในการรับฟังคำแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในองค์การมีอิสระทางความคิดและมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น รวมถึงพยายามนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้จริงให้มากที่สุด เพราะความคิดที่หลากหลายจะนำไปสู่การพัฒนาและทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกเชิงบวกกับองค์การอีกด้วย

6. เทคนิคการรักษาความสามัคคีในหมู่คณะ ผู้นำจะต้องหมั่นใส่ใจความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ พยายามสร้างความรู้สึกที่ดีในการอยู่ร่วมกันของพนักงานให้มีความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยพนักงานจะรู้สึกว่าคุณำทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี และปฏิบัติตาม

7. เทคนิคการส่งเสริมผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศของความกระตือรือร้นในการสร้างผลงานของผู้ร่วมงาน และให้การสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานในองค์การ

### ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership)

Northouse (1997) กล่าวว่า หลักสำคัญที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎี คือ ผู้นำจะเลือกใช้ทฤษฎีหรือวิธีการต่างๆในการทำงานที่มีความเหมาะสมกับผู้ร่วมงานในองค์การมากที่สุด กล่าวคือ ใช้วิธีการที่พนักงานมีความพร้อมที่จะปฏิบัติตาม หรือมีความเข้าใจในวิธีการนั้นๆได้ ดังนั้น การใช้พฤติกรรมผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ที่เผชิญ

ซึ่งวิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานมี 4 วิธี ดังนี้

1. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การสั่งให้ทำงานตามแนวทางที่กำหนดว่าต้องทำอะไร และทำอย่างไร ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมต่ำ ขาดทั้งความสามารถและแรงจูงใจ

2. การสอนงาน (Coaching) เป็นการอธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการทำงานและผลที่เกิด กระตุ้นให้มีความรู้และมีแรงจูงใจ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมปานกลาง

3. การให้มีส่วนร่วม (Participating) เน้นการสื่อสารและตัดสินใจร่วมกัน ให้การสนับสนุนส่งเสริมก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ แต่ขาดแรงจูงใจ

4. การมอบหมายงาน (Delegating) ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมสูง คือ มีทั้งความสามารถและมีแรงจูงใจ เพียงผู้นำมอบหมายงานและอำนาจให้ ส่งเสริมสนับสนุนเพียงเล็กน้อยผู้ปฏิบัติงานก็สามารถทำงานให้สำเร็จได้

โครงสร้างงาน (Task Structure) หมายถึง ระดับที่งานของกลุ่มระบุไว้ชัดเจนหรือไม่ชัดเจน เป็นงานประจำและเข้าใจง่าย โครงสร้างงานก็มีระดับความแน่นอนสูง แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้าม โครงสร้างงานก็มีระดับความแน่นอนต่ำ

อำนาจเกิดจากตำแหน่งงาน (Position Power) หมายถึง อำนาจบังคับบัญชาของตำแหน่งงานนั้น หากผู้นำมีอำนาจเต็มทีในการมอบหมายงาน การลงโทษและการให้รางวัล ก็ถือว่าอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งงานนั้นอ่อนแอหรือน้อย

#### ทฤษฎีเส้นทาง – เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

House (1971) กล่าวว่า หลักสำคัญที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎี คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจลูกน้องได้โดยการทำให้เส้นทางที่นำไปสู่เป้าหมายปราศจากอุปสรรคที่จะเข้ามาขัดขวางการทำงาน ผู้นำจะมีหน้าที่เป็นผู้คอยกระตุ้นและคอยประสานท่วงทำนองการนำให้เข้ากับลักษณะลูกน้องและลักษณะงาน พฤติกรรมผู้นำมีดังต่อไปนี้

1. บัญชาหรือสั่งการ (Directive) หมายถึง กำหนดบทบาท หน้าที่ มาตรฐานการทำงาน กฎระเบียบและเป้าหมายของกลุ่ม เน้นที่ผลผลิต
  2. สนับสนุน (Supportive) หมายถึง ใส่ใจความต้องการของลูกน้อง ให้ความช่วยเหลือ เน้นที่ตัวบุคคล
  3. การให้มีส่วนร่วม (Participate) หมายถึง ลูกน้องสามารถปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้
  4. มุ่งสัมฤทธิ์ (Achievement-Oriented) หมายถึง มีการกระตุ้นท้าทายความสามารถของลูกน้อง ตั้งมาตรฐานการทำงานสูง เน้นการปรับปรุงศักยภาพของบุคคลและผลงานอย่างต่อเนื่อง
- ทั้งนี้ ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาก็มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานของพนักงานภายในองค์กร เพราะ หากพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาก็ย่อมทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานในองค์กรอย่างเต็มความสามารถ และกล้าที่จะขอคำปรึกษา รวมถึงกล้าแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่อาจเป็นประโยชน์กับองค์กร ในที่นี้จะขอรวบรวมความหมายของความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ดังนี้

ปภัส ฉัตรยาลักษณ์ (2540) กล่าวว่า ความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของพนักงานที่มีต่อรูปแบบบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ให้ความหมาย ความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาว่า เป็นความรู้สึกทางบวก ความรู้สึกชอบ และเห็นด้วย ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อพฤติกรรมการบังคับบัญชาและคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา

เสนีย์ นันทยานนท์ (2543) ให้ความหมายความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาว่า การทำงานด้วยความรู้สึกที่ดีหรือมีทัศนคติที่ดีต่อการบังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

สมบัติ อังกูรพิริยะ (2544) กล่าวว่า ความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชา หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกที่ดีของแต่ละบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและการบังคับบัญชาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

อำนาจ แสงสว่าง (2544) กล่าวว่า ความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชา หมายถึง การแสดงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงออกมาในทางบวก

ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ มีกรอบแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำที่ดีอยู่ที่ความเหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadreship style) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situational demans) โดยฟีดเลอร์เชื่อว่า แบบของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของคน เปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะพยายามหาวิธีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารเปลี่ยนรูปแบบจากการเน้นงานไปเน้นคน หรือจากเน้นคนไปเน้นงาน ควรที่จะหาสถานการณ์ที่ “ลงตัว” กับรูปแบบของผู้นำจะทำให้เกิดการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Riggio (1990 อ้างใน โชติฉัตร คุมพานิช, 2547, หน้า 21) ได้ศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ ของฟีดเลอร์ ในเรื่องพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่

1. ผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Task-oriented) ผู้นำจะระบุงถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำอย่างชัดเจน ว่าต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง
2. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก ใช้การสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นกันเอง และคอยสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในทุกๆด้าน

ผู้นำส่วนใหญ่มักจะผสมผสานทั้ง 2 รูปแบบเข้าด้วยกันตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ

#### 2.2.4.4. แนวความคิดเกี่ยวกับด้านนโยบายการบริหารขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ให้ความหมายว่า การจัดการหรือการบริหาร หมายถึง หน้าที่ของผู้นำที่จะต้องปรับตัวและนำองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีหน้าที่จัดการทรัพยากรต่างๆภายในองค์การให้สามารถผสมกลมกลืน เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพได้

ทฤษฎีการจัดการนี้สามารถนำมาประยุกต์ให้เข้ากับการบริหารขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการใช้ความคิดตัดสินใจและวางรูปแบบในการทำงาน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การต้องการไปให้ถึง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างผลลัพธ์ให้ตรงตามสิ่งที่คาดหวังไว้

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดระเบียบงานภายในองค์กร โดยแบ่งงานออกเป็นกลุ่มงานอย่างชัดเจน มอบหมายหน้าที่ให้กับพนักงานแต่ละฝ่าย รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กร เพื่อให้การติดต่อประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น

3. การนำองค์กร (Leading) เป็นบทบาทของผู้บริหารในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในองค์กรร่วมแรงร่วมใจ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่คาดหวังไว้

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งก็คือ การประเมินผล โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่คาดการณ์ไว้ และแก้ไขข้อผิดพลาดให้ตรงตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

แนวความคิดเรื่องการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Total Quality Management (TQM) หมายถึง การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร องค์กรที่ใช้ TQM พนักงานในองค์กรจะมีส่วนร่วมอย่างมากในการสร้างสรรค์ผลงานให้กับองค์กร โดยจะเน้นให้เรื่องคุณภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ภายใต้ปรัชญา “สามัคคี คือ พลัง และมีความเป็นเอกภาพขององค์กร” (นวัตกร เฉลิมพล, 2552)

การดำเนินงานภายใต้ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. กำหนดนโยบายการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นนโยบายที่ได้รับการยอมรับจากระดับสูงสุดขององค์กรถึงระดับพนักงาน

2. จัดโครงสร้างการบริหารงานให้มีชั้นการบริหรงานน้อย หรือการบริหารงานแบบระนาบ และสร้างความเชื่อมโยง โดยกำหนดระบบความสัมพันธ์ที่ชัดเจน

3. สร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน คือ ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่งผลให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ และกล้าแสดงออก

4. สร้างความเชื่อมั่นให้กับหน่วยงาน คือ ให้หน่วยงานมีความเป็นอิสระในการทำงาน เพื่อแก้ไขปรับปรุงงานของตนเอง โดยไม่มีความกังวล

5. จัดการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และทัศนคติต่อองค์กร

6. กำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้หน่วยงานสามารถประสานความร่วมมือของพนักงาน

7. สร้างทีมงานประสิทธิภาพด้วยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เช่น กิจกรรม 5ส. กิจกรรม QCC ข้อเสนอแนะปรับปรุง และการบำรุงรักษาแบบมีส่วนร่วม

8. ให้ทุกหน่วยงานทำงาน โดยยึดกระบวนการ และความต่อเนื่องของกระบวนการให้ ความสำคัญตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) วิธีการทำงาน (Process) และผลงาน (Output)

ประโยชน์ของการสร้างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ช่วยแก้ปัญหาคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานโดยหาสาเหตุที่ชัดเจนไม่ได้ หรือมีสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงผลลัพธ์ที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐาน เพราะ TQM ทำให้เกิดผลต่อการทำงานทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

1. พนักงานทุกคน มีส่วนร่วมอย่างมากในการรับผิดชอบและสร้างผลงานคุณภาพ ทำให้พนักงาน เกิดความมุ่งมั่น ขจัดปัญหาการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานคุณภาพตามเป้าหมาย
2. ทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง เนื่องจากต้องมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานซึ่งกันและกัน เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กร
3. ใช้นโยบายเน้นคุณภาพ ที่ประกอบด้วย
  - Q = Quality คุณภาพของสินค้าหรือบริการ
  - C = Cost การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
  - D = Delivery การส่งมอบตรงเวลา ลูกค้ายิ้มพอใจ
  - S = Safety ความปลอดภัยในการทำงาน
  - M = Morale ขวัญและกำลังใจในการทำงาน
4. การรับฟังข้อเสนอแนะ เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น ความคิดเห็นของพนักงานทุกคนถือว่ามีสำคัญต่อองค์กร
5. การสร้างมาตรฐานการทำงานของหน่วยงาน โดยมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (PDCA)
6. การประเมินผลงานด้วยเกณฑ์มาตรฐาน และแสดงผลที่ชัดเจนอธิบายได้ ทำให้เกิดการยอมรับจุดบกพร่องนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขวิธีการทำงาน
7. การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้พนักงานและหน่วยงานปรับปรุงการทำงาน คือ หัวใจของ TQM และคุณภาพขององค์กร

แนวความคิดของการบริหารนโยบายหรือการบริหารคุณภาพ (Deming's Circle)

การบริหารนโยบาย คือ การชี้แจงถึงนโยบายหลัก และนโยบายที่จำเป็นขององค์กรให้พนักงานในองค์กรทุกคนได้รับทราบ ซึ่งถือเป็นการบอกทิศทางการทำงาน ขอบเขตการทำงาน สร้างความเข้าใจในเรื่องของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานทุกระดับ รับรู้ เข้าใจ และให้ความร่วมมือ ในการร่วมกันพัฒนาและปรับปรุงองค์กรเพื่อสร้างความแข็งแกร่ง และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ไปในแนวทางเดียวกัน ภายในระยะเวลาที่กำหนด

จากข้อมูลข้างต้น บรรพต ปันทรส (2545) ได้อธิบายถึงแนวความคิดการบริหารคุณภาพ (Deming's Circle) โดยแนวคิดนี้ ผู้ที่นำมาเผยแพร่ที่ประเทศญี่ปุ่นเป็นคนแรก คือ ดร. เอ็ดวาร์ด เดมมิง เมื่อปี ค.ศ.1950 โดยแนวความคิดการบริหารนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำและวางแผน (Plan) คือ การทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน มีหัวข้อควบคุม (Control Point) แล้ว กำหนดกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆที่ต้องการปรับปรุง โดยตั้งเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติงานตามแผน (Do) คือ การปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ และคอยเฝ้าติดตามความคืบหน้า และการเก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์นั้นๆ

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามประเมินผล (Check) คือ การตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานที่ตรงตามมาตรฐานหรือไม่ และทำการตรวจสอบค่าวัดต่างๆว่าเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานและยังคงอยู่ในเป้าหมายที่ได้ทำการวางแผนไว้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดมาตรฐานการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามแผน (Action) คือ การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นหรือปรับมาตรฐานการทำงานใหม่

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีวงจรสมัยใหม่จะมียังมีองค์ประกอบย่อย ๆ อยู่ 2 ทฤษฎี

1. ทฤษฎีระบบ จะมองว่าองค์กรเป็นระบบๆหนึ่ง ที่มีส่วนประกอบ 5 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ Input คือ สิ่งนำเข้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารงานขององค์กร

Process คือ กระบวนการที่ใช้ในการแปลงสิ่งนำเข้าหรือทรัพยากรให้ออกมาเป็นสิ่งส่งออกหรือผลผลิต หรือการบริการ

Output คือ สิ่งส่งออกหรือผลผลิต หรือการบริการ

Feedback คือ ข้อมูลย้อนกลับ ว่าสินค้าและบริการได้รับความพึงพอใจหรือไม่ ซึ่งจะ เป็นข้อมูลที่กลับมาสู่กระบวนการของการ Input

Environment คือ สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารงาน เช่น เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และสังคม เป็นต้น

2. ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ พัฒนามาจากความอิสระ ที่ว่าองค์กรที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์กรที่มีโครงสร้าง มีระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสภาพความเป็นจริง

#### 2.2.4.5 แนวความคิดเกี่ยวกับด้านความมั่นคงและความปลอดภัย

อาภาภรณ์ อินทพันธ์ (2549) กล่าวถึง แนวทางการจัดการความปลอดภัยในการทำงาน ไว้ว่า เมื่อมีอุบัติเหตุ อันตราย หรือความไม่ปลอดภัยเกิดขึ้นในสถานประกอบกิจการใดๆ ก็ตาม คนที่ป้องกัน ลดอันตรายที่เกิดขึ้น หรือเพิ่มความปลอดภัยนั้น ควรจะต้องเป็นคนที่อยู่ในสถานประกอบกิจการทุกคน ดังนั้น บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความปลอดภัยนั้น มีตั้งแต่ระดับผู้บริหาร หัวหน้า

งาน เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน คณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน จนกระทั่งถึงตัวพนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน ทุกคนที่กล่าวมา มีหน้าที่ในการจัดการ และดูแลสถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องจักร สภาพแวดล้อมในการทำงานให้อยู่ในสภาพที่ดี มีความปลอดภัย หากทุกคนละเลย คิดว่าไม่ใช่หน้าที่ หรือไม่มีจิตสำนึกในการดูแลเรื่องความปลอดภัย ก็ยากที่จะลดความไม่ปลอดภัยที่เกิดขึ้นลงได้

ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะชี้้นำให้ทุกคนในองค์กร ตระหนักถึงการทำงานด้วยความปลอดภัย โดยต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอให้ติดเป็นนิสัย จนกระทั่งกลายเป็นค่านิยมการทำงานที่จะต้องมีความปลอดภัย

เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในองค์กรทุกองค์การเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นผู้ที่มีหน้าที่สำคัญในด้านนี้โดยตรง เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยจะต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญ เกี่ยวกับอันตรายต่างๆที่เกิดขึ้นให้เห็นชัดเจนและอันตรายแอบแฝงต่างๆ วิธีการจัดการกับอันตรายที่อาจเกิดขึ้นขณะมีการปฏิบัติงาน รวมถึงเรื่องสุขอนามัยภายใน องค์กรและสุขอนามัยของพนักงานที่พึงมี โดยเจ้าหน้าที่สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการ ป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้น

พนักงานผู้ปฏิบัติงาน จะต้องรู้จักป้องกันตัวเองจากอันตราย และดูแลตัวเองให้มีสุขภาพ แข็งแรงอยู่เสมอ ถือเป็นหน้าที่ที่ทุกคนควรปฏิบัติ ควรประเมินว่างานที่ตนทำอยู่อาจก่อให้เกิด อันตรายรูปแบบใดบ้าง และเรียนรู้วิธีที่จะป้องกันไม่ให้อันตรายดังกล่าวเกิดขึ้นกับตัวเอง หากทำได้ ดังนี้ก็ทำให้เกิดความปลอดภัยทั้งต่อตนเองและสถานประกอบการที่ทำงานอยู่

กิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน มีดังนี้

#### 1. Quality Cycle (QC)

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและกิจกรรมกลุ่มอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายกัน ซึ่ง QC เป็นกิจกรรมกลุ่ม คุณภาพที่มีประโยชน์ 2 ประการเป็นอย่างน้อย ประการแรก สามารถส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ ของผลผลิต ประการที่สอง ช่วยส่งเสริมความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานที่ร่วม กิจกรรม สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้แรงงานสัมพันธ์ดีขึ้น ซึ่งปัจจุบัน QC ได้ กลายเป็น ต้นแบบให้กับกิจกรรมกลุ่มด้านความปลอดภัย

#### 2. Safety Control Cycle (SCC)

เป็นรูปแบบการเสนอแนะแนวทางแก้ไขป้องกัน โดยร่วมกันแสดงความคิดเห็นในลักษณะ กิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activity) ซึ่งเกิดจากการประยุกต์ใช้แนวความคิดกิจกรรมกลุ่ม คุณภาพ (QC) เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการควบคุมอันตราย (Worker Involvement Hazard



Control) โดยตระหนักถึงภัยอันตรายทั้งในงานที่ทำและสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นผู้ที่มีความรู้และเข้าใจถึงอันตรายจากการทำงานได้ดีที่สุด ขั้นตอนสำคัญในกิจกรรม คือ การจัดประชุมกลุ่มอย่างเป็นทางการ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง หรือหลังจากมีอุบัติเหตุ หรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดอันตราย เพื่อดำเนินการหาทางป้องกัน ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการประชุมกลุ่มย่อย คือ เป็นการกระตุ้นและส่งเสริมกิจกรรมการป้องกันอันตรายและสร้างเสริมความปลอดภัยในการทำงาน

เครื่องมือและเทคนิคที่นำมาใช้ในการทำ SCC คือ

- QCC เพื่อลดอุบัติเหตุ โดยการใช้เทคนิคของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
- SOS (Safety Observation Skill) เทคนิคค้นสังเกตความปลอดภัย
- KYT (Kiken Yochi Training) เพื่อการค้นหาจุดอันตราย
- HIT (Hazard Identifying Technique) เพื่อการระบุอันตรายในที่ทำงาน
- JSA (Job Safety Analysis) เพื่อการทำงานอย่างปลอดภัย
- FTA (Fault Tree Analysis) เพื่อป้องกันอันตรายร้ายแรง
- Disco Cycle เพื่อการป้องกันอันตรายอย่างครบวงจร

### 3. กิจกรรม 5 ส. สู่ความปลอดภัย

กิจกรรม 5ส. แปลความหมายมาจาก 5S. และมีต้นกำเนิดมาจากญี่ปุ่น ซึ่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นผู้บัญญัติเอาไว้ มีความหมาย ดังนี้

5S. Activites กิจกรรม 5ส. ความหมาย

Seiri สะสาง การแยกให้ชัดเจน สิ่งไม่จำเป็นขจัดทิ้ง

Seiton สะดวก จัดวางเป็นระเบียบเรียบร้อยเสมอ

Seiso สะอาด การทำความสะอาดอุปกรณ์และสถานที่เสมอ

Seiketsu สุขลักษณะ สภาพที่ถูกสุขลักษณะจากการทำ 3ส.แรก

Shitsuke สร้างนิสัย การปฏิบัติตามที่กำหนด จนติดเป็นนิสัย

ในกิจกรรม 5ส. นั้น สะสาง สะดวก และสะอาด มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความปลอดภัย ในด้านการจัดเก็บและดูแลความสะอาดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร รวมทั้งสถานที่ เป็นการ จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้อยู่ในลักษณะที่เหมาะสม เป็นกิจกรรมที่ให้ผลในด้านการป้องกันอันตราย ส่วนสุขลักษณะ และสร้างนิสัย เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาจิตสำนึก และ ทักษะที่ดีในการทำงาน จัดว่าเป็นพื้นฐานด้านความปลอดภัย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างแท้จริง



#### 4. การบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM)

เป็นกิจกรรมด้านการเพิ่มผลผลิตที่รวบรวมเอาระบบคุณภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมและอื่นๆเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีความครอบคลุมทุกด้าน เป็นกิจกรรมที่เน้นรูปแบบการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ เน้นความคิดในเรื่องความปลอดภัยที่มุ่งใช้ปรัชญาของการบริหารแบบทั่วทั้งองค์กรและเสนอแนะว่าสิ่งที่ควรทำ คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ด้านความปลอดภัย เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือทางสถิติมาใช้วัดคุณภาพของระบบ

#### 5. กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System)

เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่มุ่งให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมจึงจะประสบความสำเร็จ เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ที่สัมผัสกับงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา ย่อมจะรู้ว่า อันตรายจากการทำงานอยู่ที่ใดบ้าง หากพบเห็นและมีการเสนอแนะการแก้ไขและป้องกันไปยังฝ่ายจัดการ จะเป็นการป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้

#### 6. ระบบมาตรฐานความปลอดภัยและระบบการจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลต่างๆ

เป็นรูปแบบที่นำมาใช้กับการจัดด้านความปลอดภัยโดยตรง เช่น ISO 9001 : 2000 , ISO 14001 : 2004 และ Modern Safety Management เป็นระบบการบริหารและการจัดการที่ต้องใช้การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินงานจึงจะสำเร็จลงได้ เพราะระบบต่างๆเหล่านี้ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมในการทำงานที่เสี่ยงอันตราย รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตราย โดยทำการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง หาทางแก้ไข เพื่อให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้ที่มีความสามารถในการบ่งชี้ และประเมินความเสี่ยงนั้นต้องเป็นพนักงานที่ทำหน้าที่ประจำกับงานนั้น จึงจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด จะเห็นได้ว่าระบบการจัดการแบบนี้จะสำเร็จได้ยากหากไม่มุ่งใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินระบบ

#### การพัฒนาจิตสำนึกความปลอดภัยภายในองค์กร (Safety Awareness Development)

จิตสำนึกความปลอดภัย (Safety Awareness) หมายถึง การรู้ถึงสิ่งที่มีผลต่อสุขภาพ ความปลอดภัยในสิ่งแวดล้อมการทำงาน การสนใจ เอาใจใส่ในสาเหตุที่อาจทำให้เกิดการบาดเจ็บ ซึ่งจิตสำนึกความปลอดภัย เป็นสิ่งที่เกิดในแต่ละบุคคล และเมื่อจิตสำนึกความปลอดภัยของพนักงานแต่ละคนมารวมตัวกันกลายเป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยที่เกิดขึ้นในองค์กรต่อไป

#### วิธีการสร้างหรือเพิ่มจิตสำนึกความปลอดภัย (อาภาภรณ์ อินทนนท์, 2549)

1. Training: การอบรมพนักงาน เพื่อความปลอดภัยจัดเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของหัวหน้างาน ที่มีความสำคัญเทียบเท่ากับการวางผังสถานที่ทำงาน เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยต่อ

ทำงาน เพราะหากพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการป้องกันภัยส่วนบุคคลแล้ว ก็อาจได้รับอันตรายได้ทั้งๆที่มีการจัดระบบป้องกันอันตรายเอาไว้เป็นอย่างดี

การอบรมพนักงานเพื่อความปลอดภัย มิใช่การเรียกพนักงานมานั่งรวมกันเพื่อรับทราบกฎข้อห้ามต่างๆของบริษัท แต่เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ ต้องมุ่งสอนให้พนักงานเกิดความคิด และสามัญสำนึกในการรู้จักและระวังภัย หรือไม่กระทำการใดๆเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงอันตรายด้วยตนเอง

ประเภทของการฝึกอบรม อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะตามลักษณะการสอน คือ

1. ประเภทให้การศึกษาเกี่ยวกับความปลอดภัย (General Safety Training) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการทำงาน และความปลอดภัยทั่วไปในการทำงาน ข้อพึงระวัง สิ่งที่ดีหรือไม่ควรในการปฏิบัติในการทำงาน พร้อมทั้งรับทราบกฎระเบียบความปลอดภัยของบริษัท

2. ประเภทให้การฝึกอบรมด้านความปลอดภัย (Specific Safety Training) มีเป้าหมายเพื่อการฝึกหัดให้พนักงานรู้จักวิธีการทำงานที่ถูกต้องและมีความปลอดภัย และรู้จักหลีกเลี่ยงจุดอันตรายในการทำงาน

2.1 สำหรับการฝึกอบรมหลักสูตรปกติ ซึ่งใช้สำหรับพนักงานใหม่ หรือบุคคลต่างๆที่เพิ่งรับการอบรมเรื่องความปลอดภัยในเบื้องต้นควรประกอบด้วย

2.1.1 Safety Goals คือ การชี้แจงนโยบาย และเป้าหมายของการบริหารงานด้านความปลอดภัย

2.1.2 Reporting Incidents คือ การชี้แจงประโยชน์ ขั้นตอนการรายงานอุบัติเหตุ รวมถึงการป้องกันอุบัติเหตุ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุซ้ำ

2.1.3 Emergencies คือ การชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติต่อพนักงาน เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน

2.1.4 Warning Signs หรือTags คือ การปฏิบัติเมื่อพบเครื่องหมายความปลอดภัย

2.1.5 Hazardous Substances คือ การให้ความรู้เรื่องสารเคมีอันตราย

2.1.6 Ppe คือ การสอนวิธีการใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล

2.1.7 Safe Lifting คือ การสอนท่าทางการยกของที่ปลอดภัยและง่ายตาย

2.1.8 Trip Slips และ Falls คือ การป้องกันอันตรายจากการพลัดตก และหกล้ม

2.1.9 Electrical Safety เป็นการแนะนำวิธีการทำงานกับไฟฟ้าอย่างปลอดภัย

2.1.10 Hearing Conservation คือ การป้องกันอันตรายจากเสียงดังเกิน 80dBA

2.2 สำหรับหัวข้อในหลักสูตรการอบรมเฉพาะด้านนั้นมักประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

2.2.1 วิธีการทำงานที่ถูกต้องและปลอดภัย

2.2.2 วิธีการควบคุมเครื่องจักร และวิธีการแก้ไขเมื่อเกิดความขัดแย้ง

2.2.3 การปฏิบัติงานอันตราย จุดที่เป็นอันตรายของงานนั้นๆ

2.2.4 ความรับผิดชอบในการแนะนำเพื่อนร่วมงาน ในงานด้านความปลอดภัย

2. Blackboard: เป็นวิธีการใช้บอร์ด เพื่อเป็นแหล่งทำให้เกิดจิตสำนึกความปลอดภัย โดยต้องมีลักษณะเป็นแหล่งความรู้ มีการถามคำถาม เพื่อให้พนักงานที่อ่านบอร์ดนั้นตอบคำถาม มีความแตกต่างกันในแต่ละแผนก ข้อดีของเทคนิคการสร้างจิตสำนึกความปลอดภัยโดยวิธีนี้คือ

1. แนใจว่าพนักงานได้รับข่าวสารที่ทันสมัย
2. มีข้อมูลการประชาสัมพันธ์
3. เป็นการส่งข้อมูลในแนวกว้าง

3. Poster: เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่สามารถลดอันตรายได้และมีข้อดีคือ

1. ใช้ค่าใช้จ่ายน้อย
2. สามารถเลือกใช้ภาพที่เหมาะสมในแต่ละกิจกรรม
3. เป็นการพัฒนาสภาพจิตใจของพนักงาน
4. เป็นการพัฒนาทัศนคติของพนักงาน
5. สามารถเตือนพนักงานได้ตลอดการทำงาน 24 ชั่วโมง

4. Safety Day หรือ Safety Week: เป็นการจัดวัน หรือสัปดาห์รณรงค์การทำงาน เพื่อความปลอดภัย

5. Public Relations Through Media: เป็นการจัดกิจกรรมโดยใช้สื่อต่างๆ

6. Accident - Free Campaign at Workplace: เป็นการจัดกิจกรรมโดยมีจุดประสงค์เพื่อป้องกันอุบัติเหตุ

2.2.4.6 แนวความคิดเกี่ยวกับด้านลักษณะงานและปริมาณงาน

Hackman & Oldham (1980 อ้างใน นิชชีมา สุพรรณคง, 2552) ได้เสนอแบบจำลองคุณลักษณะงานว่าเป็นวิธีการเพิ่มคุณค่างานซึ่งมีพื้นฐานมาจากการพิจารณาภาวะทางจิตวิทยาที่มีความสำคัญ (Psychological States) 3 ประการ โดยแบบจำลองคุณลักษณะงานแสดงถึง

คุณลักษณะงาน 5 มิติ ที่เป็นตัวสร้างสภาวะทางจิตวิทยา (Psychological States) อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ของบุคคลและงาน เพราะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

สภาวะทางจิตวิทยา (Psychological States) ทั้ง 3 ภาวะมีความหมายดังนี้

1. การรู้ผลการกระทำ (Knowledge of Results) พนักงานควรทำความเข้าใจตนเองและสำรวจตัวเองให้ได้ว่าผลการปฏิบัติงานของตนทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่
2. ประสบการณ์รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย (Experienced Meaningfulness of Work) พนักงานต้องรับรู้ว่างานที่ตนได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ
3. ประสบการณ์รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน (Experienced Responsibility of Work outcomes) บุคคลจะต้องมีความมั่นใจว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่างๆ จากความพยายามและความสามารถของตนเอง

เมื่อบุคคลมีสภาวะทางจิตวิทยา (Psychological States) ทั้ง 3 สภาวะข้างต้นจากการทำงานแล้ว จะเกิดผลดังต่อไปนี้ คือ

1. แรงจูงใจภายในสูงขึ้น (High Internal Work Motivation)
2. ผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น (High Quality Work Performance)
3. ความพอใจในงานสูงขึ้น (High Satisfaction With The Work)
4. การขาดและการออกจากงานลดลง (Psychological States)

ทั้ง 3 สภาวะนี้จะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยคุณลักษณะเฉพาะของงาน (Core Job Dimensions) ซึ่งประกอบได้ด้วย 5 มิติ คือ

1. ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน (Autonomy) หมายถึง งานในลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานสามารถตัดสินใจในการทำงาน กำหนดวิธีการ หรือจัดลำดับการทำงานเองได้ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วง
2. ความหลากหลายทางทักษะ (Skill Variety) หมายถึง งานในลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานต้องใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถ และความชำนาญที่หลากหลายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง งานในลักษณะที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ หรือกระทบต่องานของเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
4. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน (Task Identity) หมายถึง งานในลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานแต่ละคนได้ปฏิบัติงานนั้นๆ นับตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งจะระบุชื่อผู้ปฏิบัติงานขึ้นนั้นๆ

5. ผลสะท้อนกลับจากงาน (Feedback From Job Itself) หมายถึง งานในลักษณะที่ให้ผลสะท้อนกลับที่ชัดเจนในด้านประสิทธิผลของงานแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

อิทธิพลจากคุณลักษณะงาน จะส่งผลไปยังสภาวะทางจิตใจทั้งสาม และสภาวะทางจิตนี้ จะส่งผลต่อความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนั้นยังได้นำแนวความคิดเรื่องคุณลักษณะของงานไปสร้างแบบสำรวจ เพื่อการวินิจฉัยงาน (Job Diagnostic Survey) แบบสำรวจจะใช้วัดระดับความมากน้อย (Degree) ของคุณลักษณะงานในแต่ละมิติ และค่าที่วัดได้จะนำไปคำนวณเป็นค่าคะแนนศักยภาพของแรงจูงใจ (Motivating Potential Score : MPS) ซึ่งจากสูตรคะแนนศักยภาพการจูงใจมีค่าเท่ากับ ค่าเฉลี่ยความหลากหลายของทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ความสำคัญของงาน คูณกับความมีอิสระในการตัดสินใจในงานและผลสะท้อนกลับจากงาน ดังนั้น ถ้าคะแนนในความมีอิสระในการตัดสินใจในงานหรือผลสะท้อนกลับจากงานต่ำจะทำให้คะแนนศักยภาพการจูงใจต่ำมากแต่ในคะแนนของคุณลักษณะงานทั้ง 3 ที่ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ในคุณค่าของงานจะต่างกัน เนื่องจากถ้าคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งหรือ 2 คุณลักษณะ ใน 3 คุณลักษณะนี้ต่ำ คุณลักษณะอื่นที่เหลือสามารถก่อให้เกิดการรับรู้ในคุณค่าของงานแทนได้ ดังนั้น ศักยภาพการจูงใจในงานจะไม่ต่ำมากถ้าคะแนนหนึ่งหรือสองคุณลักษณะงานที่ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้คุณค่าของงานต่ำ

ศักยภาพที่จูงใจของงาน ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานนั้นเกิดแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานดี หรือรู้สึกพึงพอใจในงาน แต่งานที่มีศักยภาพการจูงใจสูงจะเป็นตัวช่วยบ่งชี้ ถ้าพนักงานปฏิบัติงานดี เขาจะรู้สึกว่าได้รับการเสริมแรงในการทำงาน คุณลักษณะงานในที่นี้ จึงเป็นเพียงสิ่งที่จะสร้างขั้นตอน เพื่อนำไปสู่แรงจูงใจภายใน

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีด้านความสำเร็จในการทำงาน

### 2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการด้านความสำเร็จ

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ มีทฤษฎีที่สำคัญดังต่อไปนี้

#### 2.3.1.1 ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

Alderfer (อ้างใน วรรณภา ชำนาญเวช, 2551) ได้จัดลำดับความต้องการโดยสะท้อนให้เห็นว่า มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกันและไม่เท่ากัน นอกจากนี้มนุษย์ยังสามารถมีความต้องการหลายๆด้านในเวลาเดียวกันได้อีกด้วย ทฤษฎี ERG แบ่งประเภทความต้องการออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ความต้องการอยู่รอด (E-Existence Needs) หมายถึง ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิต เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน การได้รับค่าตอบแทนที่พอเพียง สภาพการทำงานที่เหมาะสม เป็นต้น

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (R-Relatedness Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับมนุษย์อื่นๆในสังคม เช่น การมีเพื่อน การมีเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (G-Growth Needs) หมายถึง การมีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของตัวเองอยู่เสมอเพื่อการประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดที่ว่า ถ้าความต้องการในระดับสูงไม่ได้รับการตอบสนองหรือได้รับการตอบสนองไม่เพียงพอแล้ว ก็จะมีผลทำให้เกิดความต้องการที่ต่ำกว่าเพิ่มขึ้นไปอีก โดยคนเราจะถอยกลับไปหาสิ่งที่จะมาตอบสนองต่อความต้องการในระดับต่ำนั้นอีกครั้งหนึ่ง เช่น ในระยะเริ่มต้นเข้าสู่ชีวิตการทำงาน คนเราจะมุ่งสร้างฐานะซึ่งเป็นการสนองความต้องการในระดับต่ำ ต่อจากนั้นคนเราจะมีความต้องการที่สูงขึ้น ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง และการมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นต้น ซึ่งหากความต้องการในระดับสูงนี้ไม่ได้รับการตอบสนอง คนเราก็จะกลับไปแสวงหาสิ่งที่จะมาสนองความต้องการในระดับต่ำเพิ่มมากขึ้น เช่น การทำงานหารายได้พิเศษมากขึ้น เพื่อสร้างฐานะให้เป็นที่ยอมรับในสังคมมากขึ้น เป็นต้น

### 2.3.1.2 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

Maslow (1954 อ้างใน วรรณภา ชำนาญเวช, 2551) เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์ไม่มีขีดจำกัด โดยมนุษย์จะทำการสิ่งต่างๆเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งโดยธรรมชาติมนุษย์จะตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน แล้วจึงตอบสนองขั้นถัดไปจนถึงความต้องการขั้นสูงสุด โดย Maslow ได้จำแนกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับดังนี้

1. ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต้องหามาเพื่อความอยู่รอด หรือต้องใช้ในการดำรงชีวิต ได้แก่ อากาศ น้ำ อาหาร ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการด้านความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) ความต้องการสิ่งป้องกันจากอันตรายในทุกด้านของชีวิต ไม่ว่าจะเป็น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน เศรษฐกิจ เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belonging Needs) ความต้องการได้รับความรัก การได้เข้าร่วมกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของสังคม

4. ความต้องการที่จะมีชื่อเสียง (Esteem Needs) การมีชื่อเสียง เป็นที่เคารพ ยกย่องสรรเสริญ

5. ความต้องการที่จะให้ตนเองประสบความสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิดของตนเอง (Self Actualization Needs) การประสบความสำเร็จในความหมายของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ทั้งนี้การบรรลุความสำเร็จที่หวังไว้ถือเป็นการบรรลุความต้องการขั้นสูงสุด

2.3.1.3 ทฤษฎี Acquired Needs Theory ของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland)

McClelland (อ้างใน วรรณภา ชำนาญเวช, 2551) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า มนุษย์มีความต้องการ 3 ชนิดได้แก่

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆเพื่อก้าวไปอยู่ในระดับที่ดียิ่งขึ้น

2. ความต้องการด้านอำนาจ (Need for Power) หมายถึง ความต้องการมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้อื่น สามารถควบคุมผู้อื่นได้ และเป็นที่เคารพนับถือ

3. ความต้องการมีสายสัมพันธ์ (Need for Affiliation) หมายถึง ความต้องการสร้างความสัมพันธ์และมีมิตรภาพที่ดีกับผู้อื่น

2.3.1.4 ทฤษฎีความต้องการเชิงผสมของฮอปพอค (Hoppock 's Composite Theory)

Pock (อ้างใน วรรณภา ชำนาญเวช, 2551) มนุษย์มีความต้องการหลายด้าน การเลือกอาชีพของมนุษย์เป็นผลมาจากความต้องการตามสัดส่วนมากน้อยต่างกัน มนุษย์จะเลือกอาชีพที่สามารถสนองความต้องการทั้งร่างกายและจิตใจ โดยมักจะเลือกอาชีพที่สนองตอบความต้องการสูงสุดของตนเองได้ โดยมนุษย์ควรจะต้องเข้าใจตัวเองก่อน เนื่องจากการเข้าใจตัวเองจะทำให้ความต้องการปรากฏชัดเจนและสามารถเลือกอาชีพได้อย่างเหมาะสม

Pock เชื่อว่า ก่อนการเลือกประกอบอาชีพของตนเอง ทุกคนมีความรู้สึกเกี่ยวกับความต้องการในอาชีพใดอาชีพหนึ่งมาก่อน และทัศนคติดังกล่าวนี้จะมีอิทธิพลต่อทิศทางในการเลือกอาชีพของคนๆนั้นในภายหลัง หลังจากที่ได้ตระหนักว่าอาชีพบางอาชีพจะทำให้เขาได้รับความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของเขาได้ ก็จะเกิดการพัฒนาการทางการเลือกอาชีพซึ่งจะขึ้นอยู่กับความเข้าใจถึงความต้องการส่วนตัว และรู้ธรรมชาติของอาชีพที่ตนเองสนใจ เพื่อค้นหาสิ่งที่เหมาะสมกับตนเองให้มากที่สุด



นอกจากนี้ Pock ยังเสนอว่า การที่มนุษย์เลือกอาชีพได้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของตนเองจะทำให้เกิดความพึงพอใจในหน้าที่การงาน แต่ทั้งนี้ การเลือกอาชีพสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ตราบใดที่มนุษย์รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงของงานใหม่จะสนองความต้องการได้ดีกว่างานเก่า

#### 2.3.1.5 ทฤษฎีความต้องการจากการทำงานอับราฮัม เซเลนิค (Abraham

Zaleznik)

Zaleznik (อ้างใน วรรณภา ชำนาญเวช, 2551) ได้อธิบายความต้องการของมนุษย์จากการทำงาน โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้

1. ความต้องการภายใน (Internal Needs) ได้แก่
  - 1.1 ความต้องการเป็นที่รักใคร่ของเพื่อน และผู้ร่วมงาน
  - 1.2 ความต้องการมีส่วนร่วมในหมู่คณะ
  - 1.3 ความต้องการมีศักดิ์ศรีของตนเอง
  - 1.4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้อื่น
2. ความต้องการภายนอก (External Needs) ได้แก่
  - 2.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
  - 2.2 ความมั่นคงปลอดภัย
  - 2.3 รายได้และค่าตอบแทน
  - 2.4 ตำแหน่งหน้าที่
  - 2.5 การได้ทำงานที่ถนัด

โดยสรุป ความต้องการเป็นความรู้สึกพึงพอใจที่อยากจะได้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะมีลำดับขั้นของความรู้สึกจากระดับต่ำหรือพื้นฐาน โดยระดับความรู้สึกจะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ โดยเริ่มเกิดความต้องการสิ่งต่างๆที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตเพื่อความอยู่รอดก่อน และเพิ่มความต้องการไปเรื่อยๆ จนมีความรู้สึกอยากให้ตนเองมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงที่สุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความอยากได้ต่างๆเหล่านั้นทั้งด้านร่างกายและจิตใจของตนเอง

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิมล กาญจนธรรม (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 (การบริหารการศึกษา) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบ



ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่วางไว้ ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ควรมีความสามารถ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง มีความสามารถสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตอย่างชัดเจน และควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหาร ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีเทคนิควิธีการที่กระตุ้นแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้สำเร็จ ใช้เทคนิคในการจูงใจที่ถูกต้อง ยุติธรรม ไม่สร้างความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยปลูกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เอาแบบอย่างได้ และควรมีความสามารถทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับ ด้านความมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนครูให้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล ควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารควรต้องมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานให้เสมอหน้ากันทั่วทุกคน ด้านมีคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมในการครองตน ครองคน ครองงาน ในการบริหารงานไม่ควรเห็นแก่อำภิสสินจ้าง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ควรมีความสุภาพอ่อนโยน ทั้งกาย วาจาและใจ ควรยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงานและควรพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป

นฤมล โยคานุกูล (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านมีพฤติกรรมในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีพฤติกรรมสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา รองลงมา คือ ด้านการสร้างบารมี ส่วนด้านที่มีระดับพฤติกรรมต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้านมีพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมมากกว่าครูผู้สอน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมมีพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ควรดำเนินการดังนี้ ผู้บริหารควรให้เกียรติผู้ปฏิบัติงาน ควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน ควร

ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้เข้ารับการอบรมเสริมความรู้ใหม่ และควรส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองตามความสามารถและความต้องการ

สุภาพร กันสุด (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการใช้งาน และบรรยากาศในการทำงาน ที่มีผลต่อการยอมรับการใช้งาน Google Application ในระบบอินทราเน็ต : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อิทธิพลของประสิทธิผลการใช้งาน และอิทธิพลของบรรยากาศในการทำงาน ที่มีผลต่อการยอมรับการใช้งาน Google Application ในระบบอินทราเน็ต : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทดสอบความเที่ยงของเนื้อหาด้วยวิธีของครอนบาร์คแอลฟากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.86 และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบอย่างง่าย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการยอมรับการใช้งาน Google Application ในระบบอินทราเน็ตของพนักงานบริษัทเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร ประสิทธิภาพการใช้งานมีอิทธิพลต่อการยอมรับการใช้งาน Google Application ในระบบอินทราเน็ตของพนักงานบริษัทเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร และบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลต่อการยอมรับการใช้งาน Google Application ในระบบอินทราเน็ตของพนักงานบริษัทเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร

เกตุณภัส เมธิ์สิวัฒน์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร กับความตั้งใจลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันทุ่มเทต่องานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร ความผูกพันทุ่มเทต่องานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากองค์กร และความผูกพันทุ่มเทต่องาน ด้านความเต็มใจอุทิศตนให้กับงานสามารถอธิบายความแปรปรวนต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานได้ร้อยละ 13.50 ความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากองค์กร และความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร ด้านการรับรู้สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานได้ร้อยละ 23.80 ความผูกพันทุ่มเทต่องานมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับความตั้งใจลาออกจากองค์กรโดยผ่านตัวแปรแทรกซ้อนคือความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร และ ความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กร

โสมย์สิริ มูลทองทิพย์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอนาทม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ระดับความผูกพันต่อ

องค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอท่ามะกา 2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์ต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอท่ามะกา จำนวน 5 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามในการศึกษาทั้งสิ้น 150 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอท่ามะกา โดยรวมบุคลากรมีความผูกพันในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในทุกด้านมีความ ผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ คือ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ความ ต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ และความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายของ องค์การ จากการศึกษาความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์การ ทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

ธัญญาภรณ์ เต็งน้อย (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร วิทยาลัยอาชีวศึกษาดุสิตพัฒนชุกการ ผลการวิจัยพบว่า จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของความ ผูกพันต่อองค์การของวิทยาลัยอาชีวศึกษาดุสิตพัฒนชุกการ โดยภาพรวมของความแตกต่างพบว่า ผล การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ในองค์กร ระหว่างระดับการศึกษา แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การลักษณะสร้างสรรค์ในองค์กรแตกต่างกันซึ่งแสดง จากการ ทดสอบ สรุปผลได้ว่า กลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ในองค์กร น้อยกว่ากลุ่มสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนกลุ่มระดับการศึกษาอื่นๆ ไม่ แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อ องค์การลักษณะสร้างสรรค์ในองค์กรระหว่างระดับงานตำแหน่ง ดังนั้นแนวทางในการเสริมสร้างให้ บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ คือ จัดระบบพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนและ เงินโบนัส ให้มีความเหมาะสมและยุติธรรม เพิ่มสวัสดิการของบุคลากรให้เทียบเท่ากับรัฐบาล จัดให้มี กิจกรรม เช่น ทัศนศึกษาและจัดกิจกรรมสาธารณประโยชน์ร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างเพื่อนร่วมงานทั้งรุ่นพี่และรุ่นน้อง

วรารักษ์ สิลเลิศพันธ์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของ พนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความ ผูกพันองค์กรของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปาน กลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ครอบครัว รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ ต่างกัน จะมีปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การต่างกัน ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัท

เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

ประดิษฐพงษ์ สรอยเพชร (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร และ เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ในส่วนงานวิศวกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย อายุ 25-35 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน 40,001-50,000 บาท ตำแหน่งงานระดับพนักงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งใน ส่วน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความภูมิใจในองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านการทุ่มเทการทำงาน และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านความมีส่วนร่วมในการเติบโตขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรเรียงลำดับคือ ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านวัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร รองลงมาคือปัจจัยความผูกพันด้านความสัมพันธ์ ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านคุณภาพชีวิต ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านค่าตอบแทนโดยรวม ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านลักษณะงาน ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านโอกาสที่ได้รับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขณะที่การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงพบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มณีนารถ ควรครู (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของความเชื่อมั่นในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสำนักงานขนส่ง เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า ความเชื่อมั่นในองค์กรด้านสุจริต มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ดังนั้น พนักงานสำนักงานขนส่งเขต 7 สามารถนำข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนาความเชื่อมั่นในองค์กร เพื่อส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน และองค์กรประสบความสำเร็จต่อไป

มะลิวัลย์ แสงสวัสดิ์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยความเชื่อมั่นและความภักดี ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการห้างสรรพสินค้า กรณีศึกษาห้างสรรพสินค้าชั้นนำในกรุงเทพมหานคร โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 400 ชุด จากลูกค้าที่มาใช้บริการห้างสรรพสินค้าทั้งหมด 4 แห่ง นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ซึ่ง

ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริโภคที่ใช้บริการห้างสรรพสินค้าที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 21-30 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพพนักงานบริษัทเอกชน มีรายได้ 10,001-20,000 บาท ปัจจัยความเชื่อมั่นด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านความไว้วางใจ ด้านภาพลักษณ์องค์กรและปัจจัยความภักดี ด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ด้านความพึงพอใจ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการห้างสรรพสินค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยความภักดีด้านการซื้อซ้ำ/ใช้บริการซ้ำไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการห้างสรรพสินค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เกตุวดี สมบูรณ์ทวี, นริศา ชุ่มอินจักร และ ปิยฉัตร ศรีสะอาด (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในตราสินค้า ไอเดีย กรีน ของกลุ่มอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและสิ่งแวดล้อม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในตราสินค้า ไอเดีย กรีน ของกลุ่มอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสร้างสมการพยากรณ์โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ กลุ่มอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและสิ่งแวดล้อมจำนวน 400 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9357 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในตราสินค้า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และความเชื่อมั่นในตราสินค้า คือ ด้านจริยธรรม ด้านการโฆษณา ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการตลาดทางตรง และด้านการตลาดโดยการบอกต่อ ร่วมกันพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

พิชญากรณ์ มุลเกษ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลหัวเสือ อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 36-45 ปีมากที่สุด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานเป็นพนักงานรับจ้างตามภารกิจมากที่สุด มีระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี ส่วนใหญ่จะสังกัดสำนักปลัด ลักษณะวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนตำบลหัวเสือ อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง โดยรวมมีความเห็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นลักษณะของวัฒนธรรม พบว่า ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ลักษณะของความสำเร็จในการทำงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบล หัวเสือ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละประเด็นย่อย พบว่า ความสำเร็จในการทำงานด้านความพอใจของทุกฝ่ายมีค่าสูงสุดอยู่ในระดับมาก ในภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานในแต่ละด้านของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลหัวเสือ อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง โดยพบว่า ค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การกับความสำเร็จในการทำงาน ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน มีค่าสูงสุด โดยมีค่าซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

มูทิตา วรกุลยากุล (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า สถานภาพองค์กรของเทศบาลนครรังสิตในภาพรวมมีการดำเนินงานตามกฎหมาย กฎระเบียบ และเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับภารกิจ และบริบทขององค์กร ทั้งนี้พบว่า การบริหารงานในด้านต่างๆควรมีการปรับปรุง เช่น ด้านโครงสร้างงาน และด้านการจูงใจพนักงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จ.ปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านระบบงาน ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านพนักงาน ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม และปัจจัยด้านทักษะ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์เพื่อทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน พบว่า ปัจจัยด้านทักษะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์ และปัจจัยด้านระบบงาน ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.621 จึงทำให้ทั้งสี่ปัจจัยดังกล่าวสามารถอธิบายความสำเร็จในการบริหารงานได้ร้อยละ 62.1 และ ข้อเสนอแนะจากการวิจัย การบริหารงานภายในเทศบาลควรที่จะพัฒนาการดำเนินงานในด้านต่างๆตามกรอบแนวคิด 7S's McKinsey พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายภาคประชาชนที่เข้มแข็ง เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลนครรังสิตประสบความสำเร็จได้ต่อไปในอนาคต

ศิริพร สอนไชยา (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมขององค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุตั้งแต่ 26-35 ปี สถานภาพสมรส การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี อายุการทำงาน 5-10 ปี ตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 10,000-20,000 บาท ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยด้านพฤติกรรมมนุษย์ในระดับบุคคล ปัจจัยด้านพฤติกรรมมนุษย์ในระดับกลุ่ม และปัจจัยด้านพฤติกรรมมนุษย์ในระดับองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การมีส่วนร่วมขององค์กร ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



### บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ มีระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

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

#### 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) ที่ประกอบด้วย คุณสมบัติส่วนบุคคล ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลความผูกพันต่อองค์กร ข้อมูลความเชื่อมั่นของพนักงาน และข้อมูลความสำเร็จของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามรายละเอียดดังนี้

##### 3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 4 ส่วนดังนี้

3.1.1.1 ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ  
ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร รายได้ต่อเดือน โดยมีระดับการวัดดังนี้

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. เพศ                | ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 2. อายุ               | ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale) |
| 3. ระดับการศึกษา      | ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 4. สถานภาพ            | ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 5. ระยะเวลาปฏิบัติงาน | ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale) |
| 6. รายได้ต่อเดือน     | ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale) |

3.1.1.2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์  
แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขต  
กรุงเทพมหานคร ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval  
scale)

3.1.1.3 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์  
แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร

ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขต  
กรุงเทพมหานคร ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval  
scale)

3.1.1.4 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์  
แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อความเชื่อมั่นของพนักงาน

ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขต  
กรุงเทพมหานคร ที่มีต่อความเชื่อมั่นของพนักงาน โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval  
scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 1
2. ระดับความคิดเห็นน้อย มีค่าคะแนนเป็น 2
3. ระดับความคิดเห็นปานกลาง มีค่าคะแนนเป็น 3
4. ระดับความคิดเห็นมาก มีค่าคะแนนเป็น 4
5. ระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 5

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นเป็นช่วงคะแนนมีระดับการวัดดังนี้

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



### 3.1.1.5 ข้อมูลระดับความสำเร็จของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขต

กรุงเทพมหานคร

ข้อมูลระดับความสำเร็จของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีระดับการวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval scale)

สำหรับการวัดระดับความสำเร็จจะมีระดับการวัดดังนี้

1. ระดับความสำเร็จน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 1
2. ระดับความสำเร็จน้อย มีค่าคะแนนเป็น 2
3. ระดับความสำเร็จปานกลาง มีค่าคะแนนเป็น 3
4. ระดับความสำเร็จมา มีค่าคะแนนเป็น 4
5. ระดับความสำเร็จมากที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 5

สำหรับการวัดระดับความสำเร็จเป็นช่วงคะแนนมีระดับการวัดดังนี้

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

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

#### 3.1.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

งานวิจัยนี้จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วมอบให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

#### 3.1.2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

เมื่อผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิระบุเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำแบบสอบถามมาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) โดยทำการแจกจ่ายกลุ่มตัวอย่างที่มีสภาพความเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ พนักงานบริษัททั่วไปจำนวน 30 คน เพื่อ

ตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่า ครอนบาร์ค แอลฟา (Cronbach's Alpha Analysis Test) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.965

ตารางที่ 3.1: ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าความน่าเชื่อถือ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	10	0.943
2. ความผูกพันต่อองค์กร	10	0.900
3. ความเชื่อมั่นของพนักงาน	10	0.920
4. ความสำเร็จในการทำงาน	10	0.963
รวมตัวแปร	40	0.965

หลังจากนั้นแบบสอบถามจะนำไปให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ใน การศึกษาโดยจะทำการแจกในวันที่ 17 และ 24 ของเดือนตุลาคม พ.ศ. 2559

### 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่ง หนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นหนังสือพิมพ์ไทยรายวันที่มีอายุยาวนาน และประสบ ความสำเร็จมาจนถึงปัจจุบัน โดยพนักงานระดับปฏิบัติการมีจำนวนทั้งหมด 200 คน แบ่งเป็น 2 สาขา ได้แก่

1. กองบรรณาธิการ จำนวน 120 คน
2. โรงพิมพ์ จำนวน 80 คน

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวน 200 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (1970) ซึ่งได้ขนาดของกลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 132 คน โดยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากสาขาที่มีการดำเนินการอยู่ทั้งหมด ได้แก่ กองบรรณาธิการ จำนวน 92 คน และโรงพิมพ์ จำนวน 40 คน

ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ใน เขตกรุงเทพมหานคร ในวันที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2559 และ วันที่ 24 ตุลาคม พ.ศ. 2559

### 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานของบริษัทหนังสือพิมพ์ ที่จะทำการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. ผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการ มีความเข้าใจในข้อคำถาม และความต้องการของผู้วิจัย
3. ทำการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมีระยะเวลาในการทำแบบสอบถาม 2 สัปดาห์ หลังจากนั้นจึงทำการเก็บแบบสอบถามคืน
4. นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อไป

### 3.4 สมมุติฐานการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ มีการกำหนดสมมุติฐานดังนี้

1. อิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. อิทธิพลของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. อิทธิพลของปัจจัยด้านความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

การทดสอบสมมุติฐานทั้งสามข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

### 3.5 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่

1. การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมุติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

1. สมมุติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)
2. สมมุติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)
3. สมมุติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)



## บทที่ 4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการมีผลการวิจัยที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

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

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมุติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมุติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

4.2.2 สมมุติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

4.2.3 สมมุติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

สมมุติฐานทั้งสามข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

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

4.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านเพศของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านเพศของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของเพศของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท  
หนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
เพศชาย	67	50.8
เพศหญิง	65	49.2
รวม	132	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่งที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมาได้แก่ เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 49.2

#### 4.1.2 ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านอายุของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านอายุของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.2: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของอายุของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท  
หนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

อายุ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
22-30 ปี	45	34.1
31-40 ปี	57	43.2
41-50 ปี	25	18.9
51-60 ปี	5	3.8
61 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	132	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่งที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุในช่วง 31-40 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.2 รองลงมาได้แก่ อายุในช่วง 22-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.1 อายุในช่วง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.9 และอายุในช่วง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.8

#### 4.1.3 ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านระดับการศึกษาของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านระดับการศึกษาของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของระดับการศึกษาของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	43	32.6
ปริญญาตรี	84	63.6
ปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท	5	3.8
รวม	132	100

จากตาราง 4.3 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่งที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.6 รองลงมาได้แก่ การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 32.6 และการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 3.8

#### 4.1.4 ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านสถานภาพของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านสถานภาพของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถาม ดังปรากฏในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของสถานภาพของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท หนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	74	56.1
สมรส/อยู่ด้วยกัน	50	37.9
หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่	8	6.1
รวม	132	100

จากตาราง 4.4 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่งที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม มีสถานภาพโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.1 รองลงมาได้แก่ สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 37.9 และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 6.1

#### 4.1.5 ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถาม ดังปรากฏในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ระยะเวลา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	17	12.9
1-5 ปี	61	46.2
6-10 ปี	29	22.0
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	25	18.9
รวม	132	100



จากตาราง 4.5 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่งที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร 1-5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.2 รองลงมา ได้แก่ ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.0 ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรมากกว่า 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 18.9 และปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.9

#### 4.1.6 ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านรายได้ต่อเดือนของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านรายได้ต่อเดือนของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้ตอบแบบสอบถาม ดังปรากฏในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของรายได้ต่อเดือนของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

รายได้ต่อเดือน (บาท)	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000	21	15.9
10,000 – 19,999	80	60.6
20,000 – 29,999	24	18.2
30,000 – 39,999	5	3.8
40,000 บาทขึ้นไป	2	1.5
รวม	132	100

จากตาราง 4.6 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่งที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 10,000 – 19,999 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.6 รองลงมา ได้แก่ รายได้ต่อเดือนในช่วง 20,000 – 29,999 คิดเป็นร้อยละ 18.2 รายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 คิดเป็นร้อยละ 15.9 รายได้ต่อเดือนในช่วง 30,000 – 39,999 คิดเป็นร้อยละ 3.8 และรายได้ต่อเดือน 40,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.5

#### 4.1.7 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความผูกพันต่อองค์กร และด้านความเชื่อมั่นของพนักงาน รวมทั้งวิเคราะห์เป็นรายข้อดังนี้

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้นำมีวิสัยทัศน์และพันธกิจมุ่งพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.06	0.769	มาก
2. ผู้นำเป็นแรงผลักดันสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า	4.08	0.772	มาก
3. ผู้นำสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง	3.95	0.760	มาก
4. ผู้นำสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.04	0.789	มาก
5. ผู้นำเป็นผู้สนับสนุนให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.03	0.785	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) : ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
6. ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.09	0.805	มาก
7. ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	4.03	0.881	มาก
8. ผู้นำส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพในการทำงานอยู่เสมอ	4.03	0.859	มาก
9. ผู้นำให้อิสระทางความคิดแก่บุคลากร และรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของพนักงานภายในองค์กร	4.02	0.814	มาก
10. ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในเรื่องการพัฒนา	4.15	0.776	มาก
รวม	4.04	0.801	มาก

จากตาราง 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.801) เมื่อพิจารณาตามหัวข้อ พบว่า หัวข้อที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์สูงสุด ได้แก่ ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในเรื่องการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.776) รองลงมา ได้แก่ ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.805) ผู้นำเป็นแรงผลักดันสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.772) ผู้นำมีวิสัยทัศน์และ พันธกิจมุ่งพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.769) ผู้นำสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.789) ผู้นำเป็นผู้สนับสนุนให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการ

พัฒนาองค์การร่วมกันได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.785) ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ที่ได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.881) ผู้นำส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพในการทำงานอยู่เสมอได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.859) ผู้นำให้อิสระทางความคิดแก่บุคลากร และรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของพนักงานภายในองค์กรได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.814) และ ผู้นำสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.760)

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	4.28	0.682	มากที่สุด
2. ท่านพร้อมจะรักษาชื่อเสียงขององค์กรด้วยความเต็มใจ	4.35	0.700	มากที่สุด
3. ท่านเต็มใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.34	0.697	มากที่สุด
4. ท่านเห็นด้วยกับนโยบายต่างๆขององค์กร	3.97	0.842	มาก
5. ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และวัฒนธรรมของหน่วยงานของท่าน	4.18	0.763	มาก
6. ท่านยินดีที่จะมาทำงานในวันหยุดเมื่อองค์กรขอความร่วมมือจากท่าน	4.27	0.801	มากที่สุด

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ) : ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการด้านความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
7. ท่านพร้อมทุ่มเทกายใจในงานที่ได้รับมอบอย่างเต็มที่	4.25	0.724	มากที่สุด
8. ท่านเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กร	4.23	0.739	มากที่สุด
9. ท่านคิดที่จะปรับปรุงงานให้มีคุณภาพดีกว่าเดิม	4.25	0.737	มากที่สุด
10. ท่านรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรแห่งนี้ด้วย	3.82	1.022	มาก
รวม	4.19	0.770	มาก

จากตาราง 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่งด้านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.770) เมื่อพิจารณาตามหัวข้อ พบว่า หัวข้อที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์สูงสุด ได้แก่ ท่านพร้อมจะรักษาชื่อเสียงขององค์กรด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.700) รองลงมา ได้แก่ ท่านเต็มใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ผลในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.697) ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ได้ผลในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.682) ท่านยินดีที่จะมาทำงานในวันหยุดเมื่อองค์กรขอความร่วมมือจากท่านได้ผลในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.801) ท่านพร้อมทุ่มเทกายใจในงานที่ได้รับมอบอย่างเต็มที่ได้ผลในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.724) ท่านคิดที่จะปรับปรุงงานให้มีคุณภาพดีกว่าเดิมได้ผลในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.737) ท่านเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กรได้ผลในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.739) ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และวัฒนธรรมของหน่วยงานของท่านได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.763) ท่านเห็นด้วยกับนโยบายต่างๆขององค์กรได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.842) และ ท่านรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรแห่งนี้ด้วยได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 1.022)

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความเชื่อมั่นของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านได้รับมอบหมายงานที่ท่านชอบ น่าสนใจ และท้าทายความสามารถ	3.97	0.670	มาก
2. ท่านมีความภูมิใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบของท่านว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงาน	4.00	0.715	มาก
3. ท่านพึงพอใจกับระบบการพิจารณาเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆที่มีความยุติธรรมและโปร่งใสชัดเจน มีความเหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่	3.71	0.796	มาก
4. ท่านรู้สึกพึงพอใจในสถานที่ทำงาน ที่มีการจัดการสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบ รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม ช่วยส่งเสริมให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.76	0.863	มาก
5. ท่านได้รับผิดชอบงานที่มีความมั่นคง	3.84	0.756	มาก
6. ท่านรู้สึกปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้	3.81	0.880	มาก
7. ท่านมีโอกาสได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มทักษะในการทำงาน	3.79	0.798	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ) : ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความเชื่อมั่นของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
8. ท่านถูกประเมินผลการทำงานอย่างเที่ยงตรง ทำให้ท่านมีโอกาสที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งอย่างยุติธรรม	3.88	0.768	มาก
9. ท่านรู้สึกว่าการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่ชัดเจน	3.84	0.842	มาก
10. ท่านรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาของท่าน มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและการบังคับบัญชาเป็นอย่างดี	4.01	0.771	มาก
รวม	3.86	0.785	มาก

จากตาราง 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านปัจจัยความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.785) เมื่อพิจารณาตามหัวข้อ พบว่า หัวข้อที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์สูงสุด ได้แก่ ท่านรู้สึกว่าการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่ชัดเจนเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.771) รองลงมา ได้แก่ ท่านมีความภูมิใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบของท่านว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงานได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.715) ท่านได้รับมอบหมายงานที่ท่านชอบ น่าสนใจ และท้าทายความสามารถได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.670) ท่านถูกประเมินผลการทำงานอย่างเที่ยงตรง ทำให้ท่านมีโอกาสที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งอย่างยุติธรรม ได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.768) ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความมั่นคงได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.756) ท่านรู้สึกว่าการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่ชัดเจนได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.842) ท่านรู้สึกปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้ได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.880) ท่านมีโอกาสได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มทักษะในการทำงานได้ผลในระดับ



มาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.798) ท่านรู้สึกพึงพอใจในสถานที่ทำงาน ที่มีการจัดการสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบ รวมทั้งมีอุปกรณ์ เครื่องมือ ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม ช่วยส่งเสริมให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.863) และ ท่านพึงพอใจกับระบบการพิจารณาเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่มีความยุติธรรมและโปร่งใสชัดเจน มีความเหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.796)

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ปรากฏผลดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความสำเร็จในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง	4.19	0.756	มาก
2. องค์กรมีคุณค่า เป็นที่ยอมรับของสังคมและผู้บริโภค	4.09	0.799	มาก
3. องค์กรได้ผลกำไรตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	3.94	0.849	มาก
4. องค์กรมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นเรื่อยๆ	3.85	0.917	มาก
5. องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง	3.78	0.927	มาก
6. องค์กรได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัยทางด้านเทคโนโลยี และก้าวทันโลก	3.79	0.914	มาก
7. องค์กรมีความเข้มแข็งและมั่นคง พร้อมแก้ไข ปัญหาต่างๆ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.92	0.913	มาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความสำเร็จในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
8. องค์กรสามารถดำเนินนโยบายคืนกำไรสู่สังคมได้	3.85	0.909	มาก
9. องค์กรทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.99	0.851	มาก
10. องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.95	0.923	มาก
รวม	3.93	0.875	มาก

จากตาราง 4.10 พบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ด้านปัจจัยความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.875) เมื่อพิจารณาตามหัวข้อ พบว่า หัวข้อที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ องค์กรมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.756) รองลงมา ได้แก่ องค์กรมีคุณค่า เป็นที่ยอมรับของสังคมและผู้บริโภคได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.799) องค์กรทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.851) องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.923) องค์กรได้ผลกำไรตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.849) องค์กรมีความเข้มแข็งและมั่นคง พร้อมแก้ไขปัญหามากมาย และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.913) องค์กรมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นเรื่อยๆได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.917) องค์กรสามารถดำเนินนโยบายคืนกำไรสู่สังคมได้ได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.909) องค์กรได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัยทางด้านเทคโนโลยี และก้าวทันโลกได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.914) และ องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่งได้ผลในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.927)

#### 4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมุติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

##### 4.2.1 สมมุติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบความสัมพันธ์การถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.11: ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร แบบการถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression)

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P-Value)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.769	13.720	.000*

$R^2 = 0.592$ , F-Value = 188.243, n = 132, P-Value  $\leq 0.05^*$

จากตาราง 4.11 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร มีค่าร้อยละ 59.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

##### 4.2.2 สมมุติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบความสัมพันธ์การถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรกับความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.12: ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรกับความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร แบบการถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression)

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P-Value)
ความผูกพันต่อองค์กร	.658	9.964	.000*

$R^2 = 0.433$ , F-Value = 99.291, n = 132, P-Value  $\leq 0.05^*$

จากตาราง 12 พบว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร มีค่าร้อยละ 43.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.3 สมมุติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติทดสอบความสัมพันธ์การถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรความเชื่อมั่นของพนักงานกับความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.13: ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความเชื่อมั่นของพนักงานกับความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร แบบการถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression)

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P-Value)
ความเชื่อมั่นของพนักงาน	.634	9.345	.000*

$R^2 = 0.402$ , F-Value = 87.328, n = 132, P-Value  $\leq 0.05^*$

จากตาราง 13 พบว่า ตัวแปรความเชื่อมั่นของพนักงาน มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร มีค่าร้อยละ 40.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### บทสรุป

บทสรุปการวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการมีบทสรุปที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยจะนำเสนอใน 2 ส่วนดังนี้

##### 5.1.1 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

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

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์พบว่า

**เพศ** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมา เป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 49.2

**อายุ** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ กลุ่มที่มีอายุในช่วง 31-40 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2 ส่วนอายุน้อยที่สุด ได้แก่ อายุในช่วง 51-60 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8

**ระดับการศึกษา** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 63.6 ส่วนระดับการศึกษาที่น้อยที่สุด คือ การศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8

**สถานภาพ** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสถานภาพ โสด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 50.1 ส่วนสถานภาพที่น้อยที่สุด คือ สถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1

**ระยะเวลาปฏิบัติงาน** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร 1-5 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 ส่วนระยะเวลาปฏิบัติงานที่น้อยที่สุด คือปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9

**รายได้ต่อเดือน** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้ต่อเดือนในช่วง 10,000 – 19,999 จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 60.6 ส่วนรายได้ต่อเดือนที่น้อยที่สุด คือ รายได้ต่อเดือน 40,000 บาทขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.801

เมื่อพิจารณาตามหัวข้อ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล พบว่า ระดับความคิดเห็นมาก ที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในเรื่องการพัฒนาโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.776 และ ระดับความคิดเห็นมาก ที่มีคะแนนน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้นำสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.760 สรุปได้ว่าระดับความคิดเห็นทั้งหมดอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ในส่วนของระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด น้อย ปานกลางและมากที่สุด ไม่พบผลของการวิจัยรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยระดับดังกล่าว

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.770

เมื่อพิจารณาตามหัวข้อ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล พบว่า ระดับความคิดเห็นมากที่สุด ที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านพร้อมจะรักษาชื่อเสียงขององค์กรด้วยความเต็มใจโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.700 และความคิดเห็นระดับมาก ที่มีคะแนนน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์กรแห่งนี้ด้วยโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.022

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านปัจจัยเชื่อมั่นของพนักงานที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.785

เมื่อพิจารณาตามหัวข้อ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล พบว่า ระดับความคิดเห็นมาก ที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชา

ของท่าน มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและการบังคับบัญชาเป็นอย่างดีโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.771 และ ระดับเห็นด้วยมาก ที่มีคะแนนน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านพึงพอใจกับระบบการพิจารณาเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆที่มีความยุติธรรมและโปร่งใสชัดเจน มีความเหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.796 สรุปได้ว่าระดับความคิดเห็นทั้งหมดอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ในส่วนของระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด น้อย ปานกลางและมากที่สุด ไม่พบผลของการวิจัยรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยระดับดังกล่าว

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านปัจจัยความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.875

เมื่อพิจารณาตามหัวข้อ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล พบว่า ระดับความคิดเห็นมาก ที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ องค์กรมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.756 และ ระดับเห็นด้วยมาก ที่มีคะแนนน้อยที่สุด ได้แก่ องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่งโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.927 สรุปได้ว่าระดับความคิดเห็นทั้งหมดอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ในส่วนของระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด น้อย ปานกลางและมากที่สุด ไม่พบผลของการวิจัยรายการใดที่อยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยระดับดังกล่าว

### 5.1.2 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมมติฐานทั้งสามข้อ ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: อิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2: อิทธิพลของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร



สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 3: อิทธิพลของปัจจัยด้านความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรความเชื่อมั่นของพนักงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอธิบายตามสมมุติฐานดังนี้

5.2.1 สมมุติฐานข้อที่ 1 อิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมการบริหารจัดการของผู้นำในรูปแบบที่เป็นตัวกระตุ้น ชักนำ สร้างแรงจูงใจให้การทำงานของผู้ร่วมงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและบรรลุผลสำเร็จ เช่น การเป็นแรงผลักดันองค์กร การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนศักยภาพบุคลากร ร่วมกับการแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ดีและเคารพในตัวผู้นำ ทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานหรือพนักงานในองค์กรให้เปลี่ยนแปลงความพยายามของตนเองให้สูงขึ้น จึงทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานเกินความคาดหวังที่ตั้งไว้ การพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานและองค์กรในที่สุด จากผลการวิจัยพบว่าสอดคล้องกับ นิตย สัมมาพันธ์ (2546) ที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานจำนวนมากมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองจน

สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยในหัวข้อย่อย ผู้นำเป็นแรงผลักดันสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า และ ผู้นำประพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในเรื่องการพัฒนา ได้ผลในระดับมาก รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานหรือการบริหารจัดการ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนลักษณะของความพยายามที่เคยมีอยู่ให้สูงขึ้น โดยจะสูงกว่าสิ่งที่หวังเอาไว้ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไปข้างหน้าอย่างก้าวไกลเพื่อไปสู่ประโยชน์ของสังคม ซึ่งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยในหัวข้อย่อย ผู้นำเป็นผู้สนับสนุนให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน และ ผู้นำส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพในการทำงานอยู่เสมอ ได้ผลในระดับมาก Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความชัดเจนเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ถูกจำกัดด้วยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำจะต้องมีความพยายามและตั้งใจทำสิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงสิ่งที่ผู้ตามหรือลูกน้องเสนอมา มากกว่าการเชื่อหรือทำตามความต้องการหรือความคาดหวังของลูกน้องทั้งหมด Schultz & Schultz (1998) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกับทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Theory of Transformational Leadership) Bass & Avolio (1993) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ผู้นำจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงความพยายามของตนให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ และพัฒนาศักยภาพให้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะทั่วไป คือ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อมั่นในผู้อื่น ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน เป็นคนกล้าและเปิดเผย มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่

เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นผู้มองการณ์ไกล และเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 2. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) ผู้นำแบบปล่อยตามสบายบางครั้งอาจเรียกว่า พฤติความไม่เป็นผู้นำ คือ ไม่มีความรับผิดชอบ ไม่มีความพยายามที่จะปรับปรุงศักยภาพของลูกน้อง หรือ ไม่มีการสร้างแรงจูงใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้นำแบบนี้จะให้อิสระและเสรีภาพในการทำงานของลูกน้องอย่างเต็มที่ 3. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ผู้นำแบบนี้จะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ โดยการให้รางวัลหรือลงโทษตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละลักษณะย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การที่ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์การนั้นๆ ด้วยว่าผู้นำขององค์การควรมีลักษณะแบบใดจึงจะเป็นผลดีต่อองค์การ นอกจากนี้สอดคล้องกับ Stewart (1966) ที่ได้ลำดับขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ในหนังสือ Managing Change Through Training And Development ดังนี้ 1. สำรวจ ติดตาม และวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันหรือมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Change Diagnosis) 2. ระบุการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง (Identifying Resistance) การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อความเคยชินในการทำงาน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นที่เคยมีในสังคมของการทำงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายเชิงบริหารและทิศทางการทำงานต่างๆ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะมีแนวโน้มสูงมาก 3. กำหนดและวางแผนมอบหมายความรับผิดชอบ (Allocating Responsibility) ในฐานะนักบริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการมีทีมงานที่มีความเข้าใจในความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารจะต้องศึกษาความเปลี่ยนแปลงอย่างถ่องแท้ ว่าเหตุใดจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง อะไรจะเกิดขึ้น ถ้าองค์กรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น และโอกาสที่จะไม่รับความเปลี่ยนแปลงนั้นมีมากน้อยเพียงใด ตลอดจนมองเห็นไปในอนาคตด้วยวิสัยทัศน์ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว มีอะไรเป็นข้อดีและมีอะไรเป็นข้อเสียบ้าง เมื่อได้ทำความเข้าใจกันภายในทีมของผู้บริหารแล้ว ชักซ้อมรายละเอียดที่มองเห็นด้วยกันแล้ว ตลอดจนยอมรับว่าต้องบริหารให้เกิดความเปลี่ยนแปลง 4. พัฒนายุทธศาสตร์และนำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Developing and Implementing Strategies) โดยทีมงานผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำของทีมงาน แต่ละทีม ต้องร่วมประชุมและกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางร่วมกันเพื่อจะได้เข้าใจและดำเนินไปด้วยกันได้ว่าทีมงานได้ใช้แนวทางและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อจะได้ร่วมกันดำเนินงานให้สอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน 5. การติดตามความก้าวหน้า (Progress Monitoring) โดยอาศัยแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล โยคานุกุล (2557) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

นครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านมีพฤติกรรมในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีพฤติกรรมสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา รองลงมา คือ ด้านการสร้างบารมี ส่วนด้านที่มีระดับพฤติกรรมต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้านมีพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมมากกว่าครูผู้สอน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมมีพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ควรดำเนินการดังนี้ ผู้บริหารควรให้เกียรติผู้ปฏิบัติงาน ควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน ควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้เข้ารับการอบรมเสริมความรู้ใหม่ และควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองตามความสามารถและความต้องการ สุภาพร กันสุด (2559) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประสิทธิผลการใช้งาน และบรรยากาศในการทำงาน ที่มีผลต่อการยอมรับการใช้งาน Google Application ในระบบอินทราเน็ต : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อิทธิพลของประสิทธิผลการใช้งาน และอิทธิพลของบรรยากาศในการทำงาน ที่มีผลต่อการยอมรับการใช้งาน Google Application ในระบบอินทราเน็ต : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการยอมรับการใช้งาน Google Application ในระบบอินทราเน็ตของพนักงานบริษัทเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร ประสิทธิผลการใช้งานมีอิทธิพลต่อการยอมรับการใช้งาน Google Application ในระบบอินทราเน็ตของพนักงานบริษัทเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร และบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลต่อการยอมรับการใช้งาน Google Application ในระบบอินทราเน็ตของพนักงานบริษัทเอกชนเขตกรุงเทพมหานคร แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ พระครูพิมลกาญจนธรรม (2557) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 (การบริหารการศึกษา) เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่วางไว้ จากผลการวิจัย รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความ

คิดเห็นสอดคล้องในทุกประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากเห็นได้ชัดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแรงผลักดันสำคัญที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

5.2.2 สมมุติฐานข้อที่ 2 อิทธิพลของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะ ความผูกพันต่อองค์การ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากหากองค์การใดทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง พนักงานในองค์การนั้นจะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เข้าใจความต้องการขององค์การ มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ ไม่คิดลาออกไปทำงานกับองค์การอื่น อีกทั้งยังมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของตนเองและตั้งใจทำงานให้กับองค์การด้วยความเต็มใจ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพที่สุดให้กับองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานและองค์การในที่สุด จากผลการวิจัยพบว่าสอดคล้องกับ กัญยชกร ชัยนภัสภมร (2550) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ทัศนคติ ความรู้สึกของแต่ละบุคคล รวมถึงพฤติกรรมต่างๆที่แสดงออกต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่ โดยมีทัศนคติเชิงบวกยอมรับในเป้าหมายขององค์การ จงรักภักดี เต็มใจและมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ซึ่งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยในหัวข้อย่อย ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์การนี้ ท่านพร้อมทุ่มเทกายใจในงานที่ได้รับมอบอย่างเต็มที่ ท่านเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์การ ท่านคิดที่จะปรับปรุงงานให้มีคุณภาพดีกว่าเดิม ได้ผลในระดับมากที่สุด และ ท่านเห็นด้วยกับนโยบายต่างๆขององค์การ ได้ผลในระดับมาก ภรณ์ กীরติบุตร (2529) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความผูกพันที่เป็นทางการต่อองค์การ โดยพนักงานจะแสดงพฤติกรรมเชิงบวก เช่น การไปทำงานตรงต่อเวลา นอกจากนี้ยังมีความผูกพันทางจิตใจ โดยพนักงานจะสนใจในเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างจริงจัง มีทัศนคติที่ดีต่อเจ้านายและองค์การ มีความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์การและพร้อมที่จะสละความสุขของตนเองเพื่อความสำเร็จขององค์การ Allen & Meyer (1990) ที่ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การไว้ 3 แนวความคิด คือ 1. แนวความคิดด้านทัศนคติ มองว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกของบุคคลในองค์การที่รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ 2. แนวคิดด้านพฤติกรรม มองว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์การจะแสดงออกด้านพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง คงเส้นคงวา ไม่คิดที่จะเปลี่ยนสถานที่ทำงานหรือโยกย้ายไปทำงานที่อื่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Side Bet ของ Hawart S. Becker โดยมองว่าคนเราจะผูกพันกับองค์การ เพราะได้คำนวณถึงผลเสียที่อาจเสียไปหากย้ายไป



ทำงานที่อื่นไว้แล้ว หรืออาจพูดได้ว่า ไม่ต้องการเสียประโยชน์นั่นเอง 3. แนวความคิดบรรทัดฐานของสังคม มองความผูกพันต่อองค์การในรูปแบบของการเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ เป็นความเต็มใจทำสิ่งต่างๆ ให้กับองค์การด้วยความจงรักภักดีเป็นพื้นฐาน Kanter (1968) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่ทุ่มเทพลังและความจงรักภักดีแก่ระบบสังคม เป็นความผูกพันต่อความสัมพันธ์ในสังคมที่สามารถมองเห็นถึงความปรารถนาอันแรงกล้าในตนเอง Sheldon (1971) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การ ซึ่งเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของบุคคลกับองค์การ Steers (1977) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ Steers & Porter (1983) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การว่า สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวความคิด คือ 1. ความผูกพันทางทัศนคติ บุคคลจะนำพาตนเองเข้าไปปฏิบัติงานในองค์การและสร้างความผูกพันต่อองค์การ เพราะคิดว่าเป็นหน้าที่หรือสิ่งที่ควรทำในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 2. ความผูกพันทางพฤติกรรม เช่น การได้รับความนับถือเป็นผู้อาวุโส การได้รับค่าตอบแทนสูงจึงมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะได้ไตร่ตรองแล้วว่าหากไปทำงานที่อื่นจะเสียประโยชน์ที่ไม่ได้รับสิ่งเหล่านี้ที่องค์การเสนอให้ Mowday et al. (1982) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์การสามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วน คือ 1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Factors) เช่น พนักงานที่มีอายุมากกว่า มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานกว่า และมีค่านิยมในงานมากกว่า จะผูกพันต่อองค์การมากกว่า 2. ลักษณะของบทบาทที่เด่นชัดและงานที่เกี่ยวข้อง (Role-Related Characteristics) พนักงานที่องค์การให้ความสำคัญ และเข้าใจบทบาทในการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน จะมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การสูง 3. ลักษณะด้านโครงสร้างขององค์การ (Structural Characteristics) การให้พนักงานมีอิสระในการคิดจะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์การสูง 4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) พนักงานที่มีประสบการณ์ที่ประทับใจในงาน ความรู้สึกที่ตนเองสำคัญต่อองค์การ ก็จะมี ความผูกพันต่อองค์การสูง ซึ่งสอดคล้องกับ Steers (1977) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์การ โดยเสนอองค์ประกอบ 3 ข้อได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ลักษณะของงาน และประสบการณ์ทำงาน นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับ Steers (1977) ที่ได้กล่าวถึง ผลที่เกิดจากความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การนั้น จะส่งผลต่ออัตราการขาดงาน (Absenteeism) ซึ่งจากผลการวิจัยต่างๆ พบว่า หากสมาชิกขององค์การมีระดับความผูกพันต่อองค์การสูงแล้วแนวโน้มของอัตราการขาดงานจะต่ำลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกตุนภัส เมธิกสิวัฒน์ (2555) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องานและองค์การ กับความตั้งใจลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อ

องค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากองค์การของพนักงาน สามารถอธิบายได้ว่าพนักงานที่เกิดความผูกพันทุ่มเทต่อองค์การเพิ่มขึ้น พนักงานจะมีความตั้งใจลาออกจากองค์การน้อยลง เนื่องจากพนักงานเกิดการรับรู้ เข้าใจเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างดี และมีความเชื่อมั่นว่าองค์การจะต้องประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์การ จึงอยากที่จะร่วมงานกับองค์การตลอดไป โสมย์สิริ มุลทองทิพย์ (2556) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอท่ามะกา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอท่ามะกา 2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอท่ามะกา จำนวน 5 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอท่ามะกา โดยรวมบุคลากรมีความผูกพันในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในทุกด้านมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ คือ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ และความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายขององค์การ ธัญญาภรณ์ เต็งน้อย (2556) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร วิทยาลัยอาชีวศึกษาดุสิตพัฒนชยการ ผลการวิจัยพบว่า จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์การของวิทยาลัยอาชีวศึกษาดุสิตพัฒนชยการ โดยภาพรวมของความแตกต่างพบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การลักษณะสร้างสรรค์ในองค์กร ระหว่างระดับการศึกษา แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การลักษณะสร้างสรรค์ในองค์กรแตกต่างกัน จากการศึกษาความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กรของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ สถานภาพครอบครัว รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การต่างกัน ปัจจัยด้านลักษณะงานของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ปัจจัยด้านความต้องการของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ประดิษฐ์พงษ์ สรอยเพชร (2557) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัทโทรคมนาคมและ



เทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร และ เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ในส่วนงานวิศวกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรเรียงลำดับคือ ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านวัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร รองลงมาคือปัจจัยความผูกพันด้านความสัมพันธ์ ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านคุณภาพชีวิต ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านค่าตอบแทนโดยรวม ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านลักษณะงาน ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านโอกาสที่ได้รับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ขณะที่การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงพบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลการวิจัย รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความคิดเห็นสอดคล้องในทุกประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากเห็นได้ชัดว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะพร้อมทำทุกอย่างอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

5.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 อิทธิพลของปัจจัยด้านความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า ความเชื่อมั่นของพนักงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะ ความเชื่อมั่นของพนักงาน เกิดจากความมั่นใจ พอใจ และเชื่อถือในสิ่งต่างๆภายในองค์กร เช่น ค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้าในงาน ผู้บังคับบัญชา การบริหารขององค์กร ความมั่นคงและความปลอดภัย ลักษณะงานและปริมาณงาน ที่มีความเหมาะสม ซึ่งทำให้พนักงานวางใจองค์กร เชื่อในความสามารถและศักยภาพขององค์กร เคารพ นับถือ ยอมรับนโยบายและวัฒนธรรมขององค์กร และทำงานให้องค์การบนพื้นฐานของจริยธรรม เช่น ความซื่อตรง จงรักภักดี เปิดเผย และช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน อันจะส่งผลถึงผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จในการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่าสอดคล้องกับ กรรณิการ์ จันตัน (2547) ได้กล่าวถึงด้านเงินเดือนและสวัสดิการ โดยให้ความหมายของค่าตอบแทนไว้ว่า ค่าตอบแทนคือ สิ่งที่เป็นตัวเงินหรือหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ที่องค์กรต้องจ่ายให้กับพนักงานในองค์กรเพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างกำลังใจให้กับพนักงาน ถือเป็นค่าใช้จ่ายที่มีความจำเป็นอย่างมาก ดังนั้น ค่าตอบแทนจึง แบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ 1. ค่าตอบแทนตามหน้าที่ 2. สวัสดิการ และได้กล่าวถึงหลักการกำหนดค่าตอบแทนที่สำคัญและจำเป็นต้องใช้ คือ หลักความพอเพียง (Adequacy) หลักความยุติธรรม (Equity) หลักความสมดุล (Balance) หลักความมั่นคง

(Security) หลักการจูงใจ (Incentive) และ หลักการควบคุม (Control) ซึ่งยังสอดคล้องกับ ผลการวิจัยในหัวข้อย่อย ท่านพึงพอใจกับระบบการพิจารณาเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่มีความ ยุติธรรมและโปร่งใสชัดเจน มีความเหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ ได้ผลในระดับมาก จรัญ สุวรรณเวช (2549) ได้ให้ความหมายด้านความก้าวหน้าไว้ว่า ความก้าวหน้า ในอาชีพ หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับการปรับขึ้นเงินเดือน การมีสถานะสูงขึ้น ความพึงพอใจในการดำรงชีวิต ความรู้สึกเชิงบวกกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญ เป็นที่ยอมรับ และ ประสบความสำเร็จ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของการทำงาน ซึ่งส่งผลทั้งทางด้าน จิตใจ และในรูปของระดับผลตอบแทนต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป ความก้าวหน้าในอาชีพจึงเป็นผล สุดท้ายของการจัดการอาชีพงานที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงาน การพัฒนาอาชีพงาน ซึ่งจะ นำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในที่สุด ซึ่งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยในหัวข้อย่อย ท่านมี ความภูมิใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบของท่านว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงาน ท่านมีโอกาสได้รับ การสนับสนุนให้พัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มทักษะในการทำงาน และ ท่านถูกประเมินผลการ ทำงานอย่างเที่ยงตรง ทำให้ท่านมีโอกาสที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งอย่างยุติธรรม ได้ผลในระดับมาก โชติณัฐ คุมพานิช (2547) ได้ให้ความหมายด้านผู้บังคับบัญชาไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพล เหนือผู้อื่นในการจูงใจให้เขาปฏิบัติงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ และบรรลุวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผล ซึ่งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยในหัวข้อย่อย ท่าน รู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาของท่าน มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและการบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ได้ผลในระดับมาก ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ให้ความหมายด้านนโยบายการบริหารขององค์กรไว้ว่า การจัดการหรือการบริหาร หมายถึง หน้าที่ของผู้นำที่จะต้องปรับตัวและนำพางค์กรให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีหน้าที่จัดการทรัพยากรต่างๆภายในองค์กรให้ สามารถผสมกลมกลืน เพื่อทำให้การทำงานมีความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพได้ ซึ่งยังสอดคล้อง กับผลการวิจัยในหัวข้อย่อย ท่านรู้สึกว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่ชัดเจน ได้ผลใน ระดับมาก อาภาภรณ์ อินทนนท์ (2549) ได้กล่าวถึงด้านความมั่นคงและความปลอดภัย โดยเสนอ แนวทางการจัดการความปลอดภัยในการทำงาน ไว้ว่า เมื่อมีอุบัติเหตุ อันตราย หรือความไม่ปลอดภัย เกิดขึ้นในสถานประกอบกิจการใดๆ ก็ตาม คนที่ป้องกัน ลดอันตรายที่เกิดขึ้น หรือเพิ่มความปลอดภัย นั้น ควรจะต้องเป็นคนที่อยู่ในสถาน ประกอบกิจการทุกคนไม่ใช่แค่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งยังสอดคล้อง กับผลการวิจัยในหัวข้อย่อย ท่านรู้สึกพึงพอใจในสถานที่ทำงาน ที่มีการจัดการสัดส่วน สะอาด เป็น ระเบียบ รวมทั้งมีอุปกรณ์ เครื่องมือ ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม ช่วยส่งเสริมให้ทำงาน อย่างเต็มความสามารถ และ ท่านรู้สึกปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้ ได้ผลในระดับมาก Hackman & Oldham (1980) ได้กล่าวถึงด้านลักษณะงานและปริมาณงาน โดย

ได้เสนอแบบจำลองคุณลักษณะงานว่าเป็นวิธีการเพิ่มคุณค่างานซึ่งมีพื้นฐานมาจากการพิจารณา สภาวะทางจิตวิทยาที่มีความสำคัญ (Psychological States) 3 ประการ โดยแบบจำลองคุณลักษณะ งาน แสดงถึง คุณลักษณะงาน 5 มิติ ที่เป็นตัวสร้างสภาวะทางจิตวิทยา (Psychological States) อัน จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ของบุคคลและงาน เพราะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยสรุป คุณลักษณะงานที่ดีจะเป็นสิ่งที่จะสร้างขั้นตอนเพื่อนำไปสู่แรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นการเสริมแรงในการ ทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยในหัวข้อย่อย ท่านได้รับมอบหมายงานที่ท่าน ชอบ น่าสนใจ และท้าทายความสามารถ และ ท่านได้รับผิดชอบงานที่มีความมั่นคง ได้ผลในระดับ มาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีนาถ ควรครุ (2554) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของความ เชื่อมั่นในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสำนักงานขนส่ง เขต 7 โดยผลการวิจัย พบว่า ความเชื่อมั่นในองค์กร ด้านสุจริต มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการ ทำงานโดยรวม ดังนั้น พนักงานสำนักงานขนส่งเขต 7 สามารถนำข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไป พัฒนาความเชื่อมั่นในองค์กร เพื่อส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการ ทำงาน และองค์กรประสบความสำเร็จต่อไป เกตุวดี สมบูรณ์ทวี, นริศา ชุ่มอินจักร และ ปิยฉัตร ศรี สะอาด (2558) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในตราสินค้า ไอเดีย กรีน ของกลุ่มอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและสิ่งแวดล้อม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในตราสินค้า ไอเดีย กรีน ของกลุ่มอนุรักษ์ความหลากหลายทาง ชีวภาพและสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในตรา สินค้า โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และความเชื่อมั่นในตราสินค้า คือ ด้านจริยธรรม ด้านการ โฆษณา ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการตลาดทางตรง และด้านการตลาดโดยการบอกต่อ ร่วมกัน พยากรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มะลิวัลย์ แสงสวัสดิ์ (2558) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัย ความเชื่อมั่นและความภักดี ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการห้างสรรพสินค้า กรณีศึกษา ห้างสรรพสินค้าชั้นนำในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริโภคที่ใช้บริการห้างสรรพสินค้าที่ คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 21-30 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี อาชีพพนักงานบริษัทเอกชน มีรายได้ 10,001-20,000 บาท ปัจจัยความเชื่อมั่นด้าน คุณภาพการให้บริการ ด้านความไว้วางใจ ด้านภาพลักษณ์องค์กรและปัจจัยความภักดี ด้าน พฤติกรรมผู้บริโภค ด้านความพึงพอใจ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการห้างสรรพสินค้า อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยความภักดีด้านการซื้อซ้ำ/ใช้บริการซ้ำไม่มี อิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการห้างสรรพสินค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จากผลการวิจัย รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความคิดเห็นสอดคล้องในทุกประเด็นที่กล่าวมา

ข้างต้น เนื่องจากเห็นได้ชัดว่า ความเชื่อมั่นของพนักงาน ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำประพุดิตตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในเรื่องการพัฒนา มากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่า การที่ผู้นำทำตัวเป็นโมเดลให้กับพนักงานเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพตนเองมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จในการทำงานของพนักงานและองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กร พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร น้อยที่สุด บริษัทควรทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกผูกพันกับองค์กรในระดับที่รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรมากขึ้น เพราะการที่พนักงานรู้สึกว่าคุณเองเป็นเจ้าของงาน หรือเจ้าขององค์กร ก็จะทำให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเท และมีความรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ โดยปราศจากข้อแม้ต่างๆ ซึ่งทำให้การบริหารจัดการง่างยิ่งขึ้น และส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานและองค์กรอย่างมาก

3. ความเชื่อมั่นของพนักงาน ด้านค่าตอบแทน น้อยที่สุด บริษัทควรให้ความสำคัญและพัฒนาระบบการพิจารณาเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆ ให้มีความยุติธรรมและโปร่งใสชัดเจน มีความเหมาะสมกับความสามารถและปริมาณงานที่พนักงานรับผิดชอบอยู่มากขึ้น ซึ่งอาจเพิ่มในรูปแบบของการมอบสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานหรือครอบครัวของพนักงานตามความเหมาะสม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานมากขึ้น

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยนี้ไม่ได้ศึกษาผลของตัวแปรต่างๆ ที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ว่ามีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหรือไม่ อย่างไร เพียงแต่ศึกษาเฉพาะจำนวนและค่าร้อยละเท่านั้น การศึกษาวิจัยในอนาคตจึงควรที่จะศึกษาผลของตัวแปรที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคลเพิ่มเติม

2. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรรหาบริษัทหนังสือพิมพ์ที่มีจำนวนประชากรมากขึ้น เพื่อสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้มากขึ้น เนื่องจากการใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่จะมีโอกาสเกิดความคลาดเคลื่อนน้อย กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่จะให้ข้อมูลที่เที่ยงตรงมากกว่ากลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ซึ่งอาจเลือกเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีหลายสาขา มีสาขาในต่างจังหวัด หรือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครที่มีพนักงานจำนวนมาก

## บรรณานุกรม

- กรณีการ์ จันตัน. (2547). *เงินเดือนของข้าราชการไทยตามภาวะเศรษฐกิจไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กัญยชกร ชัยนภัสภมร. (2550). *การรับรู้ของสมาชิกองค์กรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพัน องค์กรกรณีศึกษาบริษัทด้านอสังหาริมทรัพย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- เกตุณภัส เมธิ์สิวัฒน์. (2555). *ความสัมพันธ์ของความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องานและ องค์กร กับความตั้งใจลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดนครราชสีมา, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.*
- ความสำเร็จ*. (2559). สืบค้นจาก <http://www.creativemove.com/creative/readdress-success/>
- จรัญ สุวรรณเวช. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ระดับรองผู้กำกับการในสังกัดตำรวจภูธรภาค 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- โชติณัฐ คงพานิช. (2547). *การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและเพศหญิง*. วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เทคโนโลยีกับการปรับตัวของหนังสือพิมพ์*. (2559). สืบค้นจาก <http://kanchanapisek.or.th/kp6/sub/book/book.php?book=37&chap=5&page=t37-5-infodetail06.html>.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2526). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธัญญาภรณ์ เต็งน้อย. (2556). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุตสาหกรรม การ*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุตสาหกรรม การ.
- นฤมล โยคานุกุล. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด องค์กรบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- นิชชีมา สุพรรณคง. (2552). *แนวความคิดด้านความเชื่อมั่น. งานวิจัย การศึกษาระดับความเชื่อมั่น ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต*

- แห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ บางกรวย (นนทบุรี) ที่มีต่อองค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟ  
ฟิกส์.
- บรรพต ปันทรส. (2545). *การบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวันของการบริหารคุณภาพ  
ทั่วทั้งองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปภัส ฉัตรยาลักษณ์. (2540). *บทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างานตามการรับรู้และตามความ  
คาดหวังของพนักงาน กับ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบังคับบัญชา*. วิทยานิพนธ์  
ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประดิษฐ์พงษ์ สร้อยเพชร. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทโทรคมนาคมและ  
เทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร*.  
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- พิชญากรณ์ มูลเกษ. (2555). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน กรณีศึกษา  
องค์การบริหารส่วนตำบลหัวเลื้อ อำเภอมะนัง จังหวัดลำปาง*. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- พิมล กาญจนธรรม. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพายัพ เขต 4 (การบริหารการศึกษา)*.  
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ภรณ์ กীরติบุตร. (2529). *สถิติเศรษฐศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.  
*ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. (ม.ป.ป.). สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/236686>.
- มณีนารถ คอรรฐ. (2554). *ผลกระทบของความเชื่อมั่นในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของ  
พนักงานสำนักงานขนส่ง เขต 7*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.
- มะลิวัลย์ แสงสวัสดิ์. (2558). *ปัจจัยความเชื่อมั่นและความภักดี ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการ  
ห้างสรรพสินค้า กรณีศึกษาห้างสรรพสินค้าชั้นนำในกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระ  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- มุกิตา วรภัทยากุล. (2556). *ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี*.  
*วารสารวิทยบริการ*, 24(1), 144-158.

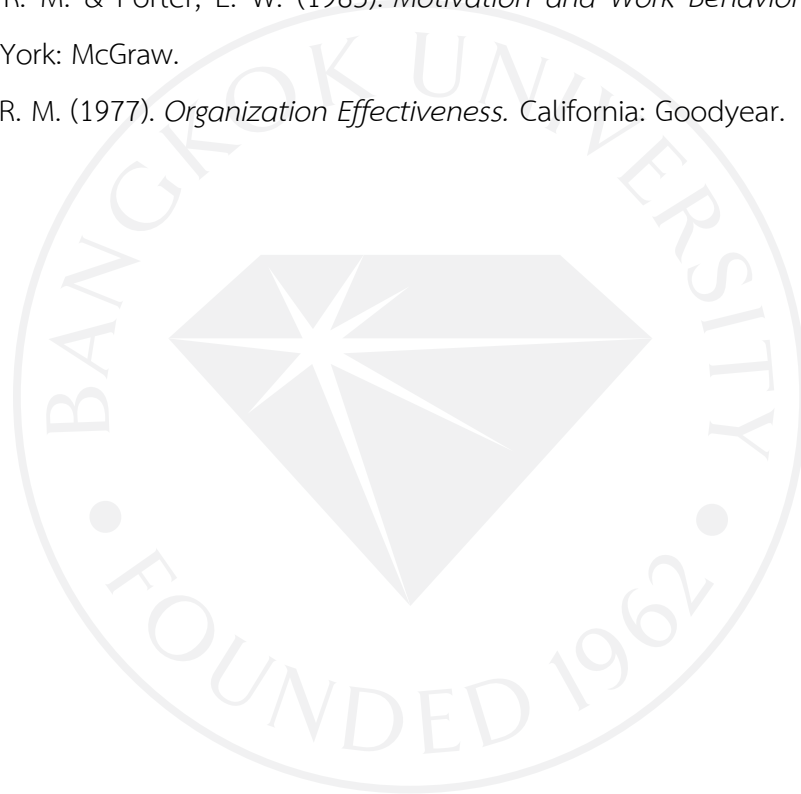


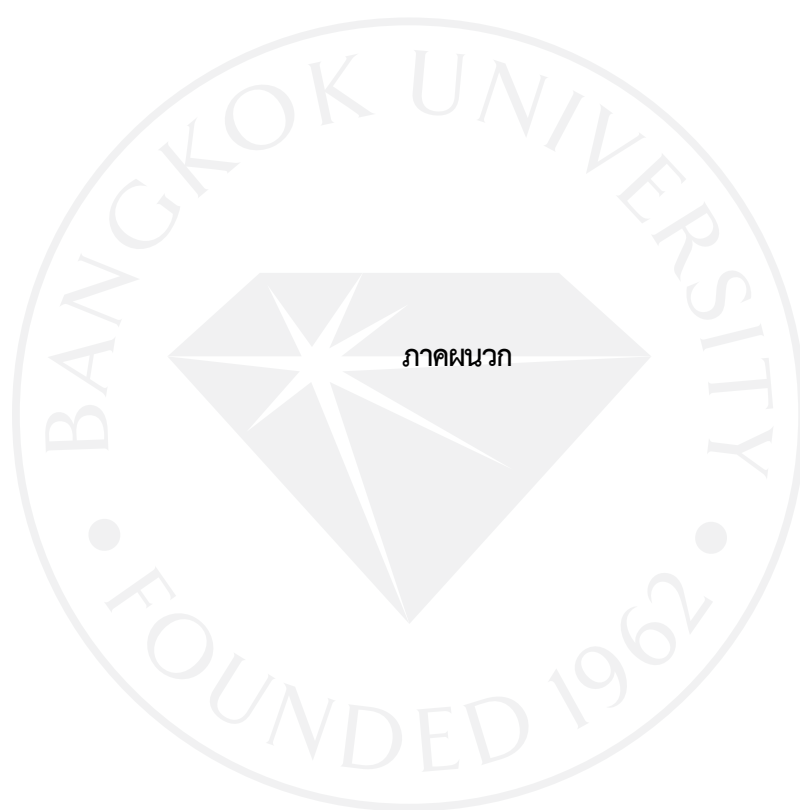
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รายชื่อหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย. (2559). สืบค้นจาก <https://th.wikipedia.org/wiki/รายชื่อหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย>.
- วรรณภา ชำนาญเวช. (2551). ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรรณภา นิลวรรณ. (2554). ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ศรีสกุล สังข์ศรี. (2541). ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา: ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริพร สอนไชยา. (2558). ปัจจัยด้านพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมขององค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สกาญจिता อุดมกิจวัฒนา. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการให้บริการของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย : กรณีศึกษาผู้ให้บริการธนาคารในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมบัติ อังกุลพิริยะ. (2544). ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานขาย เวชภัณฑ์: กรณีศึกษา บริษัทแอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุภาพร กันสุด. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการใช้งาน และบรรยากาศในการทำงาน ที่มีผลต่อการยอมรับการใช้งาน Google Application ในระบบอินทราเน็ต : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.



- เสนีย์ นันทยานนท์. (2543). *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/108887>.
- โสมย์สิริ มูลทองทิพย์. (2556). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอกำแพงแสน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- หนังสือพิมพ์. (2559). สืบค้นจาก [https://www.google.co.th/?gws\\_rd=cr,ssl#q=หนังสือพิมพ์](https://www.google.co.th/?gws_rd=cr,ssl#q=หนังสือพิมพ์).
- อรุณ รักธรรม. (2537). *การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม*. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัจฉรา สุวพันธ์. (2525). *โอกาสความก้าวหน้าของข้าราชการในระบบราชการไทย*. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 22, 449-453.
- อาภาภรณ์ อินทนนท์. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพการปรับตัวเพื่อสู่ความเป็นเลิศความเหนียวแน่นในงานกับพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อำนวยการ แสงสว่าง. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effect. *Journal of Business Research*, 26, 49 - 61.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 3, 321-338.
- Jim, S. (1996). *Managing Change Through Training and Development*. London: Kogan Page
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian community. *American Sociological Review*, 33(4), 449 - 517.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

- Mowday et al. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absentism and Turnover*. New York: Academic.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. California: SAGA.
- Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (1998). *Psychology and Work to Day: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: Macmillan.
- Sheldon, M. (1971). an empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 149 - 226.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. (3rd ed.). New York: McGraw.
- Steers, R. M. (1977). *Organization Effectiveness*. California: Goodyear.





### แบบสอบถาม

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความเชื่อมั่นของพนักงาน  
ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร :  
กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ

---

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการ  
การวิจัยเพื่อประกอบการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระ ระดับปริญญาโท หลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ดังนั้น เพื่อความสมบูรณ์ของการวิเคราะห์ผลการศึกษา จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบ  
คำถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่จะได้รับจะเก็บรักษาไว้เพื่อใช้ในการศึกษาและเพื่อประโยชน์ใน  
การใช้เป็นแนวทางสำหรับการเป็นตัวอย่างในการพัฒนาองค์กรต่อไป ผู้วิจัยขอขอบพระคุณใน  
ความร่วมมือและการเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามมีทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความสำเร็จใน  
การทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาพนักงานระดับ  
ปฏิบัติการ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของพนักงาน

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์  
แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

นางสาวมณฑนา บวรกิจธำรง

นักศึกษาปริญญาโท

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย     หญิง

2. อายุ

22-30 ปี     31-40 ปี     41-50 ปี     51-60 ปี     61 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี     ปริญญาตรี     ปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท

4. สถานภาพ

โสด     สมรส/อยู่ด้วยกัน     หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่

5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร

ต่ำกว่า 1 ปี     1-5 ปี     6-10 ปี     มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

6. รายได้ต่อเดือน

ต่ำกว่า 10,000 บาท     10,000 – 19,999 บาท     20,000 – 29,999 บาท  
 30,000 – 39,999 บาท     40,000 บาทขึ้นไป

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร : ภาควิชาศึกษานักงานระดับปฏิบัติการ

**คำชี้แจง** กรุณาเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความเห็นด้วย : 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ผู้นำมีวิสัยทัศน์และพันธกิจมุ่งพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
2. ผู้นำเป็นแรงผลักดันสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า					
3. ผู้นำสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง					
4. ผู้นำสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
5. ผู้นำเป็นผู้สนับสนุนให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน					
6. ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน					
7. ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ					
8. ผู้นำส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพในการทำงานอยู่เสมอ					
9. ผู้นำให้อิสระทางความคิดแก่บุคลากร และรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของพนักงานภายในองค์กร					
10. ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในเรื่องการพัฒนา					

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

**คำชี้แจง** กรุณาเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความเห็นด้วย : 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้					
2. ท่านพร้อมจะรักษาชื่อเสียงขององค์กรด้วยความเต็มใจ					
3. ท่านเต็มใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
4. ท่านเห็นด้วยกับนโยบายต่างๆขององค์กร					
5. ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และวัฒนธรรมของ หน่วยงานของท่าน					
6. ท่านยินดีที่จะมาทำงานในวันหยุดเมื่อองค์กรขอความร่วมมือ จากท่าน					
7. ท่านพร้อมทุ่มเทกายใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
8. ท่านเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กร					
9. ท่านคิดที่จะปรับปรุงงานให้มีคุณภาพดีกว่าเดิม					
10. ท่านรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรแห่งนี้ด้วย					



**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของพนักงาน

**คำชี้แจง** กรุณาเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความเห็นด้วย : 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ความเชื่อมั่นของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านได้รับมอบหมายงานที่ท่านชอบ น่าสนใจ และท้าทาย ความสามารถ					
2. ท่านมีความภูมิใจเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบของท่านว่า มีความสำคัญต่อหน่วยงาน					
3. ท่านพึงพอใจกับระบบการพิจารณาเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆ ที่มีความยุติธรรมและโปร่งใสชัดเจน มีความเหมาะสมกับ ความสามารถและปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่					
4. ท่านรู้สึกพึงพอใจในสถานที่ทำงาน ที่มีการจัดการสัดส่วน สะอาด เป็นระเบียบ รวมทั้งมีอุปกรณ์ เครื่องมือ ในการทำงานอย่างเพียงพอ และเหมาะสม ช่วยส่งเสริมให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
5. ท่านได้รับผิดชอบงานที่มีความมั่นคง					
6. ท่านรู้สึกปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินที่ได้ทำงานในองค์กร แห่งนี้					
7. ท่านมีโอกาสได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มทักษะในการทำงาน					
8. ท่านถูกประเมินผลการทำงานอย่างเที่ยงตรง ทำให้ท่านมีโอกาส ที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งอย่างยุติธรรม					
9. ท่านรู้สึกว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่ชัดเจน					
10. ท่านรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาของท่าน มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงานและการบังคับบัญชาเป็นอย่างดี					

**ส่วนที่ 5** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานของบริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง** กรุณาเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความเห็นด้วย : 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ความสำเร็จในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. องค์กรมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง					
2. องค์กรมีคุณค่า เป็นที่ยอมรับของสังคมและผู้บริโภค					
3. องค์กรได้ผลกำไรตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้					
4. องค์กรมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นเรื่อยๆ					
5. องค์กรมีชื่อได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง					
6. องค์กรได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัยทางด้านเทคโนโลยี และก้าวหน้าทันโลก					
7. องค์กรมีความเข้มแข็งและมั่นคง พร้อมแก้ไขปัญหาต่างๆ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
8. องค์กรสามารถดำเนินนโยบายคืนกำไรสู่สังคมได้					
9. องค์กรทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
10. องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

**ประวัติผู้เขียน**

ชื่อ-นามสกุล

มณฑนา บวรกิจอำรง

อีเมล

noona-persis@hotmail.com

ประวัติการศึกษา

ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์

สาขารัฐประศาสนศาสตร์

ประสบการณ์การทำงาน

ฝึกงาน วันที่ 1 เมษายน 2557 – 30 เมษายน 2557

บริษัทหนังสือพิมพ์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร

แผนกบุคคล/ฝึกอบรม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 27 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2560

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) ผู้ลงทะเบียน บวรภักดีธำรง อยู่บ้านเลขที่ 66  
ซอย 70/2 ถนน จรัลสนิทวงศ์ ตำบล/แขวง บางพลี  
อำเภอ/เขต บางพลี จังหวัด กทม. รหัสไปรษณีย์ 10700  
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7580202260  
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 การศึกษาก่อนจะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และความ  
เชื่อฟังขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสื่อพิมพ์  
และของโรงผลิตกระดาษ : การศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการ  
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 อันเป็นเหตุให้ผู้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณา  
ได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหาย  
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

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

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

ลงชื่อ.....พยาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลีมลาลัย)  
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

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