การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น

สิริรักษ์ ศิริมาสกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2559

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND LEADERSHIP AFFECTING TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT
A CASE STUDY OF JAPANESE BUSINESS ORGANIZATIONS SPECIALIZED IN AUTOMATED MEASUREMENT & CONTROL PRODUCTS AND SERVICES

Sirilak Sirimasakul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Japanese Business Administration
Graduate School
Thai-Nichi Institute of Technology
Academic Year 2016

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น
โดย	สิริรักษ์ ศิริมาสกุล
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจญี่ปุ่น
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิชัย โถสุวรรณจินดา)

..... กรรมการ
(ดร. รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์)

..... กรรมการ
(ดร. นฤตย์รำภา ทรัพย์ไพบูลย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์)

สิริรักษ์ ศิริมาสกุล : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์, 208 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และ 5) ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น และ ผู้บริหารระดับกลางทั้งหมดในกลุ่มองค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น จำนวนทั้งสิ้น 133 คน โดยการตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร มีค่าความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = 0.623$) และ ตัวแปรภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร มีค่าความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ($r = 0.595$) 3) ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร (β) = 0.377 และ 0.309 ตามลำดับ และ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปร (β) = 0.451 และ 0.320 ตามลำดับ

บัณฑิตวิทยาลัย ลายมือชื่อนักศึกษา .....
สาขาวิชา บริหารธุรกิจญี่ปุ่น ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....
ปีการศึกษา 2559

SIRILAK SIRIMASAKUL : HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND LEADERSHIP AFFECTING TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT : A CASE STUDY OF JAPANESE BUSINESS ORGANIZATIONS SPECIALIZED IN AUTOMATED MEASUREMENT & CONTROL PRODUCTS AND SERVICES. ADVISOR : DR. BOONYADA NASOMBOON, 208 PP.

The study was carried out to investigate 1) level of Human Resources Management, Leadership and Organizational Commitment 2) relationship between Human Resources Management and Organizational Commitment 3) relationship between Leadership and Organizational Commitment 4) Human Resources Management affecting to Organizational Commitment and 5) Leadership affecting to Organizational Commitment

The data were collected from 133 employees in supervisory, junior and middle management level of Japanese business organizations specialized in automated measurement & control products & services through questionnaire. The statistics used for the data analysis consisted of Mean, Standard Deviation, Percentage, Pearson's Correlation Coefficient and Multiple Regression Analysis.

The result of study demonstrated as follows: 1) the overall opinion on Human Resources Management, Leadership and Organizational Commitment was at a high level. 2) according to relationship of factors, it was found that Human Resources Management and Organizational Commitment had a moderate level of correlation ($r = 0.623$) and Leadership and Organizational Commitment had a moderate level of correlation ($r = 0.595$) 3) according to an affect of factors, the study revealed that Human Resources Management in Performance Appraisal and Compensation & Benefits had affected on the Organizational Commitment at 0.01 level of significance, and had coefficient (β) = 0.377 and 0.309 respectively, while Transformational Leadership in Idealized Influence and Participative Leadership in Sharing of Influence had affected on the Organizational Commitment at 0.01 level of significance, and had coefficient (β) = 0.451 and 0.320 respectively.

Graduate School Student's Signature……

Field of Study Business Japanese Advisor's Signature……

Academic Year 2016

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลานับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ในการให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนติดตามการทำวิจัย และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิชัย โถสุวรรณจินดา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร. รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์ และ ดร. นฤตย์รำภา ทรัพย์ไพบูลย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ และ ดร. สรรเสริญ สัตถาวร

ขอขอบคุณ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น และผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และผู้ที่เก็บรวบรวมแบบสอบถามทุกท่าน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลงานวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ทุกท่าน ที่ได้ให้วิชาความรู้ คำแนะนำตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยและเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจทุกท่าน ที่ช่วยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับขั้นตอนในการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ให้แก่ผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์ที่พึงบังเกิดมีจากวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้ความเมตตาและสนับสนุนที่ดีตลอดมา จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

หากมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในส่วนใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียว และจะขอปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

สิริรักษ์ ศิริมาสกุล

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญรูป ..... ฎ

บทที่

1 บทนำ 1
สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา 1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 10
สมมติฐานของการวิจัย 10
ขอบเขตของการวิจัย 11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 12
นิยามศัพท์เฉพาะ 12
กรอบแนวคิดในการวิจัย 15

2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 17
หลักการพื้นฐาน 17
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 17
แนวคิดการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น 46
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 52
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร 63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 76

3 วิธีดำเนินการวิจัย 89
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 89
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 89
การเก็บรวบรวมข้อมูล 97

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	การวิเคราะห์ข้อมูล	97
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	99
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	100
	สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	101
	ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	102
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	106
	ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	112
	ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	122
	ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน	126
5	บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	155
	สรุปผลการวิจัย	155
	อภิปรายผลการวิจัย	164
	ข้อเสนอแนะงานวิจัย	173
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	175
บรรณานุกรม		176
ภาคผนวก		187
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม	188
	ภาคผนวก ข. ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	198
ประวัติย่อผู้วิจัย		208

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	ความแตกต่างของการฝึกอบรมและการพัฒนา	38
2	ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่น	50
3	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	95
4	ค่าการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	96
5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	102
6	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ	102
7	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา	103
8	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	103
9	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเทศที่สังกัด	104
10	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	104
11	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน	105
12	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	106
13	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก	107
14	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	108
15	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	109
16	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	110
17	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	112
18	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	113
19	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล	114
20	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการกระตุ้นทางปัญญา	115
21	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	117
22	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	118

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ 119

24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร 120

25 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร 122

26 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร 123

27 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร 124

28 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 125

29 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 126

30 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำ 128

31 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร 130

32 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 132

33 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร 134

34 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร 136

35 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 138

36 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร 142

37 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร 145

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
38	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร	149
39	ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม	150
40	การวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม	151
41	ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม	152
42	การวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม	153
43	คำถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)	200
44	คำถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)	202
45	คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)	206

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	16
2	แบบจำลองความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์กร	73

บทที่ 1
บทนำ

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา

ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศนั้น บริษัทจากประเทศที่เป็นผู้ลงทุนไม่อาจที่จะดำเนินงานโดยใช้บุคลากรจากประเทศแม่ได้ทั้งหมด เนื่องจากมีต้นทุนที่สูงและด้วยเหตุผลทางเศรษฐกิจ การเมืองและการปกครองของประเทศเจ้าบ้าน บริษัทจากประเทศผู้ลงทุนหรือที่เรียกกันว่าบรรษัทข้ามชาติจะต้องสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในประเทศเจ้าบ้านที่ตนเข้าไปลงทุนให้คุ้มค่าที่สุดไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล เงินทุน และเทคโนโลยี หรืออื่นๆ ซึ่งหมายความว่า ในเชิงบริหารจัดการ หากผู้บริหารหรือผู้จัดการของบรรษัทข้ามชาติไม่สามารถจูงใจและสร้างความมุ่งมั่นให้บรรดาพนักงานทั้งที่มาจากบริษัทแม่และพนักงานชาวท้องถิ่นได้แล้ว การดำเนินธุรกิจในต่างประเทศขององค์กรนั้นๆ ก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ หรือหากได้ก็จะไม่สามารถทำให้ความสำเร็จนั้นมีความยั่งยืนได้ เราจะเห็นได้ว่าในกระบวนการพัฒนาของบรรษัทข้ามชาติญี่ปุ่นหรือของชาติอื่นๆ นั้น ผู้บริหารจะพบกับสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจระหว่างบุคคลได้ง่าย เพราะองค์กรอาจจะละเลยในเรื่องของการพัฒนาและไม่ให้โอกาสเติบโตอย่างเพียงพอในสายงานอาชีพสำหรับพนักงานโดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติและศาสนา แต่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถและการทุ่มเทให้กับองค์กร แต่ในขณะเดียวกันกับที่การควบคุมการจัดการยังคงอยู่ในมือของผู้จัดการชาวญี่ปุ่น องค์กรก็มีต้นทุนที่สูงมาก ดังนั้น ในขณะนี้บริษัทญี่ปุ่นกำลังถูกบังคับให้พิจารณาการบูรณาการโดยการนำเอาผู้จัดการชาวท้องถิ่นเข้าไปในระบบบริหาร ซึ่งจะเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับบรรษัทข้ามชาติของญี่ปุ่น (ทิม คีลี่; และสุนันทา เสียงไทย. 2552 : 7-8)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกามีความคล้ายคลึงกันตรงที่มุ่งบริหารพนักงานไปในทางที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายนี้ องค์กรญี่ปุ่นได้นำเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหรัฐอเมริกามาใช้ ตัวอย่างเช่น ระบบค่าจ้างเงินเดือน การวิเคราะห์งาน เทคนิคการประเมินบุคคล เป็นต้น อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติยังมีข้อแตกต่างอย่างมากระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหรัฐอเมริกาและในญี่ปุ่น องค์กรญี่ปุ่นจะเน้นความภักดีต่อองค์กรมากกว่าสหรัฐอเมริกาเป็นอันมาก โดยเชื่อว่าบุคคลที่มีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแน่นแฟ้นจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจดี ความจงรักภักดีและนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงเกิดแนวคิดตามทฤษฎี Z ของ วิลเลี่ยม จี. โออุชิ (William G. Ouchi. 1981) ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการแบบประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา โดยองค์กรญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการจ้างงานระยะยาว ความรับผิดชอบของบุคคล และการตัดสินใจร่วมกัน

การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กรญี่ปุ่น ความสนใจในทรัพยากรมนุษย์จะมีอยู่สูงมากในองค์กรญี่ปุ่น ผู้บริหารส่วนมากจะมีความเชื่อเป็นพื้นฐานว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยค้ำจุนการบริหารธุรกิจขององค์กรภายใต้ระบบการจ้างงานตลอดชีพ การใช้ประโยชน์ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่จึงเป็นกุญแจสำคัญของการพัฒนาธุรกิจ ในทัศนคติของชาวญี่ปุ่น คนต้องมาก่อนผลกำไรของการผลิต ในทางปฏิบัติแล้วธุรกิจของญี่ปุ่นคือชุมชนของคนที่ได้รับการจูงใจแล้วนั่นเอง ดังนั้น องค์กรญี่ปุ่นจึงยอมทุ่มเทเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการลงทุนในด้านบุคลากร โดยให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่พนักงานอย่างเต็มที่ เพื่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด (สุกัญญา มนัสบุญเพิ่มพูน. 2540 : 2)

การบริหารภารกิจต่างๆ ขององค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น ตามหลักการบริหารถือว่าจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนด้วยกัน ส่วนหนึ่ง คือ การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะเอื้ออำนวยให้ภารกิจขององค์กรดำเนินการไปได้ตามเป้าหมาย อีกส่วนหนึ่ง คือ การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมเพียงพอกับการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ขององค์กร ในส่วนที่เป็นบุคลากรนั้นถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาขึ้นมาได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการด้านบุคลากร สิ่งสำคัญคือการตระหนักว่า “คน” หรือ “มนุษย์” เป็นปัจจัยทางการผลิตที่มีคุณค่า และมีความสำคัญมากที่สุด เพราะในการดำเนินงานที่เป็นภารกิจสำคัญทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การผลิต การจัดซื้อ การตลาด และด้านอื่นๆ ให้ประสานสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนกระทั่งได้ออกมาเป็นผลผลิตหรือบริการซึ่งสร้างรายได้และผลกำไรให้กับองค์กรนั้น ล้วนแต่จะต้องดำเนินการโดยคนทั้งสิ้น ดังนั้น ตามหลักการบริหารในปัจจุบันจึงใช้คำว่า “ทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource) ซึ่งหมายถึง มนุษย์เป็นสิ่งที่มีคุณค่า แทนการใช้คำว่า “คน” เพื่อบ่งบอกถึงคุณค่าของมนุษย์ว่าเป็นสินทรัพย์ (Asset) หรือทรัพยากรที่มีค่าอย่างยิ่งต่อองค์กร และการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์จะมีผลต่อความเจริญขององค์กรยิ่งกว่าการลงทุนในปัจจัยการผลิตอื่นๆ กล่าวคือ แม้ว่าองค์กรจะมีเงินทุนมากมาย มีเครื่องมือเครื่องจักรที่มีสมรรถนะสูง มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีตลาดที่จะรองรับผลผลิตหรือบริการ แต่หากองค์กรขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ทุ่มเทอุทิศตนอย่างเต็มที่ในการทำงาน และมีความซื่อสัตย์สุจริต องค์กรก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายและเจริญก้าวหน้าได้ จึงกล่าวได้ว่า การที่องค์กรจะมีศักยภาพในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรมีความมั่นคง ได้เปรียบทางการแข่งขันในการทำธุรกิจ และเจริญก้าวหน้าได้ในยุคโลกาภิวัฒน์ที่มีสภาพการแข่งขันสูง ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทุกด้านไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี วิทยาการ และด้านอื่นๆ นั้น องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประสิทธิภาพ ทั้งในแง่ของการจัดหา

การพัฒนา การใช้ประโยชน์ ตลอดจนการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารจะต้องถือว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เป็นส่วนสำคัญที่สุดของความสำเร็จในการดำเนินงานทุกด้านขององค์กร (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. 2550 : 1)

ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะถือว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ และเล็งเห็นว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะส่งให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ เพราะบุคลากรทุกคนเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินไปจนบรรลุเป้าหมาย มิใช่เพียงศักยภาพของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการลงทุนในระยะยาว ถ้าองค์กรสามารถดึงดูดคนที่มีทักษะ มีความรอบรู้ และมีความกระตือรือร้นสูงที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเข้ามาเป็นบุคลากรขององค์กรได้ ก็นับว่าเป็นทุนทรัพย์ทางปัญญายิ่ง ถ้าองค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงตลอดเวลา สามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรเหล่านั้นอย่างคุ้มค่า และสามารถเก็บรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพดีไว้ให้ทำงานกับองค์กรอย่างมีความสุขได้ ถือได้ว่าองค์กรประสบความสำเร็จในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูงในการแข่งขันและการเจริญก้าวหน้า ด้วยเหตุนี้ หลักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญยิ่งสำหรับการทำงานของนักบริหาร ทั้งที่เป็นนักบริหารด้านงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรงและนักบริหารด้านอื่นๆ ทุกคนทุกฝ่ายที่มีฐานะเป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. 2550 : 4)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญและสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่างๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ จะเห็นได้ว่าทุกองค์กรประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดีมีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านี้ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางธุรกิจองค์กรเอกชนมักจะมีเป้าประสงค์ใหญ่ๆ สำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 เป้าประสงค์ของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ ซึ่งจะเกี่ยวโยงไปถึงบรรดาผู้ถือหุ้นหรือหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะรักษาความเป็นหุ้นส่วนไว้หรือไม่

ประการที่ 2 องค์กรเอกชนอาจจะต้องแสวงหารูปแบบของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและมีกำไรที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในโลกยุค

สมัยใหม่ที่มนุษย์และสังคมได้ผ่านวิวัฒนาการและการพัฒนาทางความคิดและวิถีการดำรงชีวิตมาถึงจุดหนึ่ง ทำให้ยังมีสิ่งที่องค์กรพึงต้องพิจารณาให้ความสำคัญเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเศรษฐกิจสังคมยุคปัจจุบัน ที่เกิดพลวัตผลักดันสังคมให้ก้าวสู่การเป็นระบบเศรษฐกิจสังคมบรรทัดฐานความรู้

ประการที่ 3 การประกอบธุรกิจนั้นมิใช่จะมุ่งมองแต่เรื่องผลกำไร และความอยู่รอดทางธุรกิจตามแนวคิดแบบจารีตดั้งเดิมได้อีกต่อไป สำหรับกระแสนิยมในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเรียกร้องให้เกิดแนวคิดที่ว่า การดำรงอยู่ขององค์กรก็จะต้องให้ความใส่ใจกับผลกระทบที่ตนเองจะก่อให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมด้วย ดังนั้น องค์กรธุรกิจเอกชนจะต้องมีเป้าหมายเรื่องความชอบธรรมทางสังคมขององค์กรด้วย

เมื่อองค์กรธุรกิจเอกชนมีเป้าประสงค์ 3 ประการข้างต้น ได้แก่ การอยู่รอดด้วยผลกำไรที่เพียงพอ การมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และการมีความชอบธรรมทางสังคม เป้าประสงค์เหล่านี้ย่อมส่งผลต่อเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะสามารถแปลงเป้าประสงค์ใหญ่ระดับองค์กรมาสู่เป้าประสงค์ย่อยในระดับการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังนี้

1. ในแง่ของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการสร้างผลิตภาพด้านแรงงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นั่นย่อมหมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้องค์กรเกิดความคุ้มค่าในการลงทุนที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

2. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็คงจะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างยั่งยืนจึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการของงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

3. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคม ก็ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีเป้าหมายที่มุ่นเน้นการสร้างความรู้สึกให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กรและผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ที่จะมีผลต่อสังคมภายนอก

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ ดังต่อไปนี้ (วิลาวรรณ รพีศาล. 2554 : 1-9)

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร

2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และยังจะส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเทเสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย

4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

ผู้นำถือเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซ้ำร้ายยังเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในองค์กรประสบความล้มเหลว ดังนั้น การศึกษาถึงแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารงานขององค์กรจะต้องนำเอาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้มากที่สุด

ในอดีต โลกธุรกิจดูเหมือนจะเต็มไปด้วยผู้นำที่มีอำนาจซึ่งสามารถทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองได้ ตัวแบบของการควบคุมคือผลผลิต แต่ในทุกวันนี้เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น โลกกำลังค้นหาผู้นำแบบใหม่ คาพาวสกี้ จี (Capowski, G. 1994 : 10-17) ผู้นำที่สามารถเป็นได้ทั้งผู้จัดการที่มีอำนาจและเป็นผู้ตัดสินใจที่มีความคล่องว่องไว เป็นหุ้นส่วนและกล้าเสี่ยงที่จะทำให้ผู้อื่นเติบโตก้าวหน้า มีการเรียนรู้และมุ่งไปยังสิ่งที่เขาได้มีความคาดหวังตลอดศตวรรษที่ 20 ผู้นำจะต้องมีการจัดการที่ดี อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาและวิเคราะห์กันนั้น ผู้นำและการจัดการไม่ใช่สิ่งอันเดียวกัน การจัดการเน้นไปที่การวางแผนและการควบคุมองค์กรให้มีเสถียรภาพมั่นคง ในขณะที่ผู้นำมีการเน้นไปที่การมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและเน้นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเป็นไปตามนั้น ทั้งการจัดการและภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญต่อองค์กร โดยธรรมชาติการจัดการจำเป็นต้องตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า หุ้นส่วน พนักงานและอื่นๆ แต่องค์กรต้องการผู้นำที่มีความเข้มแข็งที่จะเผชิญกับอนาคต กระตุ้นและเร่งเร้าพนักงานให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ (วิเชียร วิทยอุดม. 2548 : 29-30)

แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) จึงได้รับความสนใจในการนำมาศึกษาวิจัยเป็นอย่างมาก เพราะบทบาทของความเป็นผู้นำมีอิทธิพลอย่างกว้างขวางต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน

วิสัยทัศน์กลยุทธ์ และวัฒนธรรมในองค์กร ตลอดจนการส่งเสริมวัฒนธรรม การประดิษฐ์คิดค้นและความคิดริเริ่มใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทแรงกายและแรงใจโดยให้เห็นความสำคัญของงานหรือองค์กรเหนือผลประโยชน์ของตนเอง และมีการใช้อำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2550) โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะมีการสร้างแรงจูงใจและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและจะต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการกระตุ้นจูงใจให้ได้รับการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ดีจะทำให้มีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะติดตามไปทุกหนทุกแห่ง ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้ความสามารถ ให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร (เกศรี คีรีเสถียร. 2543 : 14) ดังตัวอย่างงานวิจัยของ (ปาริชาติ พงษ์ชัยศรี. 2552 : 77) ซึ่งศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสรรพากร ภาค 5 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผล มีอิทธิพล มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรและเป็นความสัมพันธ์ในระดับสูง และงานวิจัยของ (ฤทธิวัฒน์ ทั่งกลาง. 2552 : 99) ซึ่งศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง ท่าอากาศยานแห่งชาติ พบว่าภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีผล มีอิทธิพล หรือมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและมีความสัมพันธ์มากเช่นเดียวกัน และจากงานวิจัยของ เจคอป ฮิลเลสตัด แอนเดรสสัน; เฮเลน่า โจซาโนวิค; และเอริค พิชชอล (Jacob Hillestad Andreasson; Helena Jozanovic; and Erik Pieschl. 2011 : 25) ได้กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่นไว้ว่า ลักษณะภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่นนั้นส่วนใหญ่จะพบ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้สูงขึ้น, สร้างความผูกพันต่อองค์กร, ส่งเสริมในเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

ผลจากการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำที่ดีของผู้บริหาร ย่อมทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในชีวิตการทำงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กรและความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ ซึ่งความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรนั้นเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และเป็นพื้นฐานที่จะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติการครอบคลุมถึงองค์กรทุกประเภท และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรและปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย หากองค์กรสามารถสร้างให้

บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร จะก่อให้เกิดประโยชน์หลากหลาย เช่น ความสม่ำเสมอของการมาทำงานของบุคลากร การลดลงของสถิติการขาดงาน ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น อัตราการเข้าออกจากงานลดลง นอกเหนือจากนั้นแล้ว ยังส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเทในการทำงาน นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่กำหนดให้ซึ่งจะแสดงออกในรูปของความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับตลาดได้ ขณะเดียวกันยังส่งผลในภาพรวมของประเทศในรูปของการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเปลี่ยนงานของคนในประเทศ การเพิ่มผลผลิตของประเทศหรือเพิ่มคุณภาพงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ได้มุ่งแต่เพียงการพัฒนาให้ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เท่านั้น เนื่องจากบางครั้งบุคคลเหล่านั้นก็มิได้ทุ่มเทความรู้ความสามารถ ทักษะหรือทัศนคติที่ตนเองมีสู่หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรพิจารณาในมิติของการทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากบุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถมากเท่าที่ควร แต่ถ้าหากบุคคลเหล่านั้นมีความผูกพันต่อองค์กร พวกเขาก็จะแสวงหาสิ่งต่างๆ และพัฒนาสิ่งต่างๆ ที่พวกเขาขาดให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ในการบริหารองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างสูงที่ยั่งยืน (Sustained Commitment) (จิรประภา อัครบวร. 2549 : 338)

ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นตัวแปรสำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรต้องตระหนักอยู่เสมอ ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้ในระยะยาว โดยองค์กรจะพัฒนาอย่างไรเพื่อจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพัน ยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร และพร้อมทุ่มเทพลังความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ขณะเดียวกันก็พยายามรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรจะก่อให้เกิดความเชื่อและพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านดีต่อองค์กร ลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะเวลายาวนานเท่าที่องค์กรต้องการ ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ส่งผลให้อัตราการย้ายงานและการขาดงานลดลง อีกทั้ง ยังสามารถเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกขององค์กรทำงานได้ดีขึ้นกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ชี้วัดความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

องค์กรที่ผู้วิจัยทำการศึกษาวิจัยเป็นองค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งจดทะเบียนประกอบธุรกิจในประเทศไทยรวมถึงสาขาอื่นๆ ที่กระจายอยู่ตามโซนและทวีปต่างๆ ทั่วโลก ถือว่าเป็นบรรษัทข้ามชาติองค์กรหนึ่งที่มีประวัติการดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนานกว่า 110 ปี ประกอบกิจการผลิต การค้าและให้บริการทางด้านวิศวกรรมและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับระบบควบคุมอัตโนมัติ (Automation) ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตทุกภาคส่วน อาทิ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน

ยานยนต์ อุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็คทรอนิกส์ อาหารและเครื่องดื่ม กระดาษและเยื่อกระดาษ เซรามิค โรงงานน้ำตาล โรงไฟฟ้า ปิโตรเคมีภัณฑ์ โรงกลั่นก๊าซธรรมชาติและโรงกลั่นน้ำมัน เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรยังให้บริการทางด้านวิศวกรรมและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับระบบควบคุมอัตโนมัติในภาคธุรกิจการก่อสร้างอาคารสูงขนาดใหญ่ อาทิ Plant การผลิตในอุตสาหกรรมการผลิตต่างๆ อาคารสำนักงาน โรงแรม โรงพยาบาล ห้างสรรพสินค้า ศูนย์การประชุม สนามบิน สถานีรถไฟฟ้าและรถไฟฟ้าใต้ดิน เป็นต้น รวมถึงการให้บริการเพื่อการอนุรักษ์พลังงานก็เป็นอีกบริการหนึ่งขององค์กร ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูงในอุตสาหกรรมยุค 4.0 ทั้งสิ้น และจากนโยบายประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC ที่เกิดขึ้นแล้วในภูมิภาคอาเซียน ทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเล็งเห็นความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายทางธุรกิจในภูมิภาคอาเซียนเพื่อเตรียมความพร้อมในการขยายโอกาสทางธุรกิจต่อไปในอนาคต

แต่จากสภาพปัญหาปัจจุบันเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องการสรรหาคัดเลือกที่บางสาขาประเทศมีการวางระบบในการสรรหาคัดเลือกไว้ชัดเจน แต่ไม่มีการปฏิบัติตามระบบนั้นอย่างจริงจังและต่อเนื่อง หรือในบางสาขาประเทศยังไม่มีระบบการสรรหาคัดเลือกที่เป็นแนวปฏิบัติ เช่น ไม่มีการแจ้งคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการรับเข้าทำงานอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรว่าจ้างคนไม่ตรงกับงาน เป็นต้น ปัญหาเรื่องการพัฒนาบุคลากร ซึ่งพบว่าผู้จัดการหรือหัวหน้างานยังมีความเข้าใจผิดคิดว่าการอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงแผนกเดียว ทำให้ผู้จัดการหรือหัวหน้างานขาดความตระหนักในการวางแผนพัฒนาพนักงานในหน่วยงาน ไม่นำไปสู่แผนพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรสูญเสียพนักงานที่เป็นดาวเด่น (Talent Employee) ไปให้กับองค์กรคู่แข่ง เป็นต้น ปัญหาเรื่องการบริหารค่าจ้างเงินเดือน องค์กรหลายองค์กรยังไม่มีการกำหนดโครงสร้างค่าจ้าง ไม่มีการเข้าร่วมสำรวจค่าจ้างเพื่อดูแนวโน้มการจ้างงานในตลาดเพื่อนำมาปรับปรุงโครงสร้างค่าจ้างและสวัสดิการให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้มากขึ้น ทำให้พนักงานลาออกไปทำงานกับบริษัทที่มีค่าจ้างและสวัสดิการจูงใจมากกว่า เป็นต้น และปัญหาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยบางสาขาประเทศยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินที่ชัดเจน ผู้จัดการหรือหัวหน้างานยังใช้ความรู้สึกส่วนบุคคลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานไม่ยอมรับในผลการประเมินนั้นและนำไปสู่ความคับข้องใจ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง และการลาออกจากงานในที่สุด ถึงแม้ว่าผู้บริหารขององค์กรในสาขาประเทศต่างๆ พยายามที่จะดำเนินการให้เหมาะสมกับบรรทัดฐาน สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมของแต่ละประเทศก็ตาม แต่ก็ยังปรากฏปัญหาต่างๆ เหล่านี้อยู่ในแต่ละองค์กร ดังจะเห็นได้จากพฤติกรรมการลาออกจากงาน การขาดงานการมาทำงานสายในอัตราสูงเกิน 15% ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและผลประกอบการที่ลดลง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของยอดขายและผลกำไรสุทธิ (Sales and Operation Profit) ในขณะที่องค์กรมี

ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (Sales and General Administration Expenses) สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ในขณะเดียวกัน ปัญหาเรื่องภาวะผู้นำขององค์กรก็เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่องค์กรต้องเร่งแก้ไขเช่นกัน นานมาแล้วที่องค์กรธุรกิจในประเทศญี่ปุ่นที่มีการขยายธุรกิจออกไปยังต่างประเทศที่มักใช้นโยบายการบริหารจัดการแบบ Top Down รวมทั้งยังเป็นที่รู้กันดีว่าตำแหน่งผู้นำสูงสุดขององค์กรธุรกิจญี่ปุ่นในต่างประเทศส่วนใหญ่ก็ยังคงเป็นคนสัญชาติญี่ปุ่น แต่เนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียนทำให้นักลงทุนทั่วโลกต่างก็เล็งเห็นถึงโอกาส นั่นหมายถึงองค์กรญี่ปุ่นต้องเผชิญกับจำนวนคู่แข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ผู้นำในองค์กรที่เป็นบรรษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นในยุคนี้จึงไม่ควรบริหารจัดการในรูปแบบเดิมอีกต่อไป ในฐานะผู้นำต้องสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ว่าองค์กรต้องการอะไรจากพวกเขา และต้องทำให้เขาเห็นถึงวงจรการทำงานที่ต้องมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลงาน ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้พนักงานเข้าถึงได้ รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และสร้างบรรยากาศความไว้วางใจและพยายามกระจายอำนาจ ซึ่งที่ผ่านมาผู้นำส่วนมากในองค์กรมักมีบุคลิกความเป็นผู้นำแบบยึดแนวทางการบริหารงานแบบเดิมๆ ที่เคยเป็นมา ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ และมักไม่ค่อยใส่ใจสิ่งที่พนักงานหรือลูกน้องเสนอมา การตัดสินใจในเรื่องใดๆ จะเป็นการคิดและตัดสินใจโดยตัวผู้นำเองเพียงคนเดียว ขาดการสื่อสารข้อมูลและรับฟังความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำบางคนก็ไม่กล้าที่จะตัดสินใจใดๆ เลย สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่สนับสนุนการทำงานของพนักงานทั้งสิ้น ส่งผลให้องค์กรไม่อาจมีผลการปฏิบัติงานที่เต็มประสิทธิภาพได้ ผู้นำที่ดีควรมีบุคลิกความเป็นผู้นำที่หลากหลายและรู้จักปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ยิ่งผู้นำในองค์กรมีบุคลิกภาวะผู้นำหลากหลายและสามารถปรับใช้บุคลิกนั้นๆ ให้เหมาะสมได้มากเท่าใด องค์กรก็จะยิ่งมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายสำหรับองค์กรที่จะต้องพัฒนาให้ผู้นำมีภาวะผู้นำที่จะสามารถดึงเอาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรออกมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาให้ได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมการพัฒนาด้านภาวะความเป็นผู้นำ ตลอดจนพัฒนาโครงสร้างค่าตอบแทนของผู้นำให้มีความเหมาะสมและสามารถแข่งขันกับตลาดได้

จากสภาพความเป็นมาและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจในทุกๆ ประเทศ และผู้นำก็มีบทบาทสำคัญในการนำวิสัยทัศน์ที่กำหนดโดยองค์กรไปเป็นแนวทางให้พนักงานปฏิบัติ ในขณะเดียวกันผู้ตามก็มีส่วนช่วยให้การนำไปสู่การปฏิบัติตามวิถีทางที่ต้องการและยังส่งเสริมความเป็นผู้นำให้มีประสิทธิภาพด้วย ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีความสัมพันธ์กันและพึ่งพาอาศัยกันเป็นอย่างมาก ผู้ตามสามารถให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้นำเป็นผู้นำที่ดีได้ ส่วนผู้นำ

ควรแสดงบทบาทของตนในการยอมรับและส่งเสริมความสามารถของผู้ตามและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้ตามมีหลายชนิดหลายรูปแบบและมีการทำงานที่หลากหลายซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้ความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคนและผู้วิจัยในฐานะที่เป็นพนักงานขององค์กรนี้ จึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการที่จะส่งเสริมให้ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาผู้นำในองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานในองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของตัวพนักงานเองและขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร
4. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
5. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานของการวิจัย

1. องค์กรมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
3. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
5. ภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร (Population) คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางทั้งหมดในกลุ่มองค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ ไทย เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ และไต้หวัน จำนวนทั้งสิ้น 168 คน (ข้อมูลฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559)

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1.1.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

1.1.2 ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training)

1.1.3 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

1.1.4 ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefits)

1.2 ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย 2 รูปแบบ

1.2.1 ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)

1.2.2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing of Information) 2) ด้านการแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power) และ 3) ด้านการแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence)

2. ตัวแปรตามได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

2.1 ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Belief in and Acceptance of the Organization's Goals and Values)

2.2 ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร (Willingness to Exert Considerable Effort on Behalf of the Organization)

2.3 ด้านความปรารถนาที่รักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร (Desire to Maintain Organizational Membership)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางในองค์กร

2. ทำให้ทราบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

3. ทำให้ทราบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

4. ทำให้ทราบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

5. ทำให้ทราบว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

6. สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาภาวะผู้นำ และการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)** หมายถึง กระบวนการการบริหารบุคลากร ที่ช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร และเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริม พัฒนา ให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มยิ่งขึ้น

2. **การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)** หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมปฏิบัติงานในองค์กร โดยผ่านกระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ และเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ มากที่สุด

3. **การพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training)** หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

4. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)** หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน ที่จะระบุตามเงื่อนไขของแต่ละลักษณะงาน เพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพงานที่มีผลต่อการแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทน

5. **ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation and Benefits)** หมายถึง รางวัลต่างๆ ที่บุคลากรจะได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ประกอบด้วย เงินเดือน ค่าจ้าง เงินพิเศษ สิ่งจูงใจต่างๆ รวมถึงสิทธิประโยชน์นอกเหนือจากที่บุคลากรจะได้รับจากองค์กร เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันสุขภาพ ค่าอาหาร ค่าเดินทาง เป็นต้น

6. **ภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

7. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)

8. **ภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะทำให้ผู้ตามเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเหล่านั้น

9. **ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีการแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามรับรู้ถึงวิสัยทัศน์พันธกิจ และความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้ผู้ตามยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร

10. **ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยผู้นำใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมแบบเดิมของผู้ตาม ผู้นำจะสร้างความรู้สึกที่ท้าทายให้กับผู้ตาม และให้การสนับสนุนส่งเสริมแก่ผู้ตามในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จด้วยตนเอง

11. **ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างของผู้ตาม ทั้งในเรื่องความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน

12. **ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)** หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมอันประกอบไปด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในการปฏิบัติงาน การแบ่งปันอำนาจไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการแบ่งปันอิทธิพลให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำกิจกรรมบางอย่างให้บรรลุผลสำเร็จ

13. **ภาวะผู้นำด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing of Information)** หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมในการพิจารณาและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแจ้งข้อมูลอย่างทันต่อเหตุการณ์ และมีวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม

14. **ภาวะผู้นำด้านการแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power)** หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารภายในหน่วยงาน การยอมรับและการสนับสนุนให้เสนอความคิดเห็นต่างๆ

15. **ภาวะผู้นำด้านการแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence)** หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการกระทำกิจกรรมบางอย่าง ให้อิสระในการประเมินปัญหา การสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีแก้ปัญหาในหน่วยงาน การรับฟังความคิดเห็น รวมถึงการช่วยไกล่เกลี่ยให้สมาชิกมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

16. **ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)** หมายถึง สถานะซึ่งบุคลากรต้องการที่จะเห็นองค์กรบรรลุเป้าหมายในฐานะที่เขาเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร บุคลากรจะเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรถึงขนาดมีความผูกพัน (Commitment) และจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร ใคร่จะเห็นความก้าวหน้าขององค์กรตราบเท่าที่องค์กรยังสร้างความพอใจให้กับบุคลากรอยู่ แต่เมื่อไรความไม่พอใจแผ่ขยายไปทั่วทั้งองค์กร บุคลากรก็มีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรได้มาก

17. **ความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Belief in and Acceptance of the Organization's Goals and Values)** หมายถึง การที่เป้าหมายขององค์กรและของบุคคลสอดคล้องกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่า บรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนเองว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กร และตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น

18. **ความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร (Willingness to Exert Considerable Effort on Behalf of the Organization)** หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจจะอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนอง หรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

19. **ความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร (Desire to Maintain Organizational Membership)** หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปที่อื่น

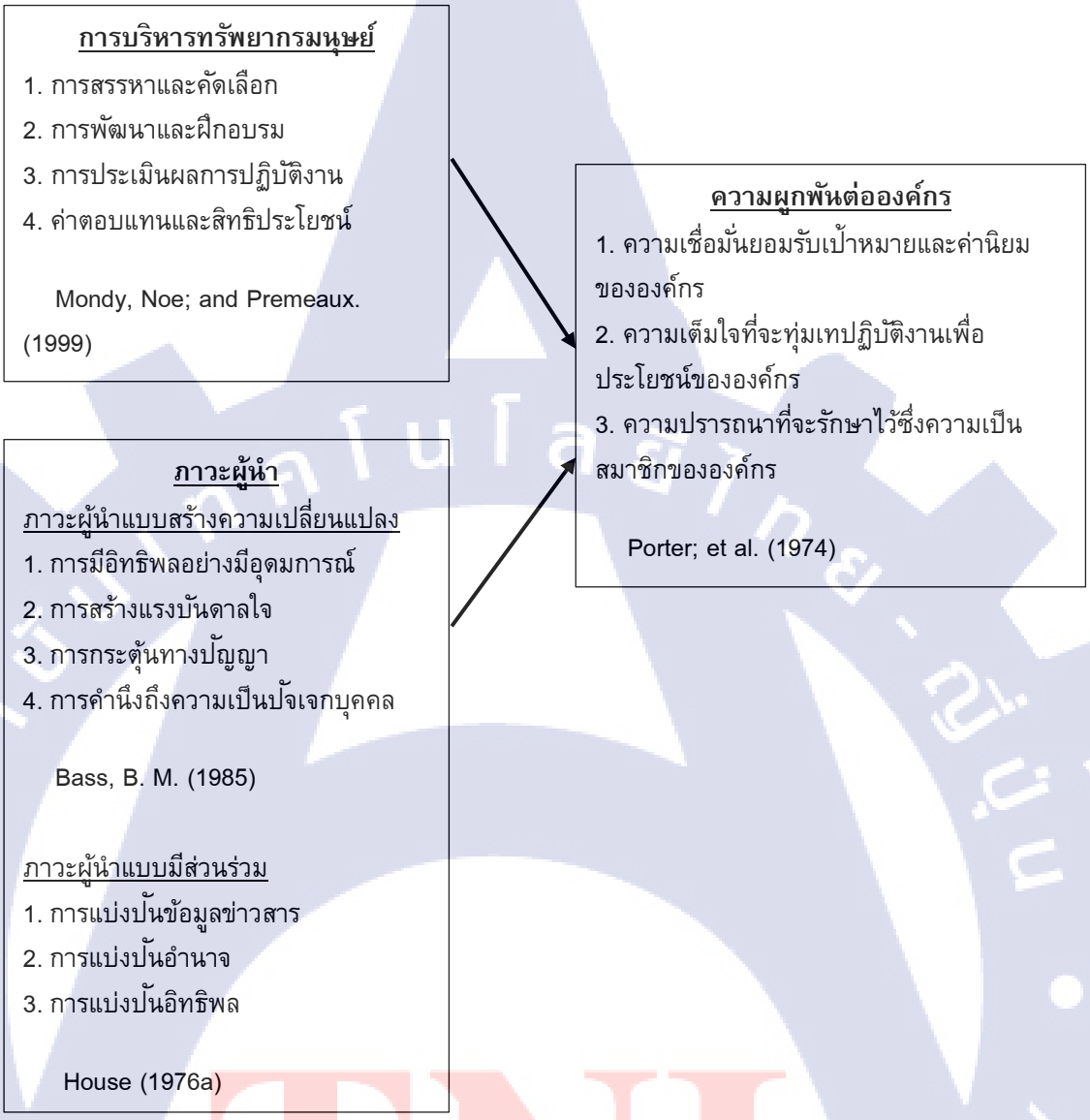
20. **การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Japanese Management)** หมายถึง การบริหารในทางปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวและแพร่หลายในประเทศญี่ปุ่น (Unique and Pervasive Management Practices) ซึ่งหมายรวมถึง การบริหารที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมและการคิดค้นของคนญี่ปุ่นเอง และการบริหารที่เกิดจากการนำเอาทฤษฎีหรือหลักการจากประเทศอื่นไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจังจนสัมฤทธิ์ผลอย่างแพร่หลายในประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งที่เกิดขึ้นจากการวิจัยและทดสอบในประเทศญี่ปุ่นมาเป็นเวลานาน จนผสมผสานเป็นการบริหารแบบญี่ปุ่นที่มี “เอกลักษณ์เฉพาะตัว”

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวน หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีผู้วิจัยที่นำเสนอแนวคิดที่ใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร ดังภาพต่อไปนี้

สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY
TNI

ตัวแปรอิสระ **ตัวแปรตาม**



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY
TNI

บทที่ 2
หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐาน

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวม แนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบและแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ
   5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรนุษย์

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management : HRM) แต่เดิมเคยเรียกกันว่าการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่าโดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กร ที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการและงานธุรการ ต่อมาคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มมากขึ้นโดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำ

ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้ สำหรับความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 : 21) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง ผู้บริหารจะต้องไวต่อสถานการณ์ที่จะสามารถนำทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถที่อยู่ในสังคมเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารต้องสนใจพัฒนาความรู้ความสามารถ ธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์กร และมีมาตรการในการอุปการะทรัพยากรมนุษย์เมื่อสิ้นวาระการทำงานแล้ว ตลอดจนต้องตระหนักถึงมนุษย์คือสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดน

ศิริพงษ์ เศาภายน (2553 : 11) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง แนวคิดและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการบริหารงาน โดยคำนึงถึง

1) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยพิจารณาจากลักษณะงานแต่ละงานของพนักงาน

2) การวางแผนการกำหนดความต้องการแรงงานและการสรรหาคนเข้าทำงาน

3) การคัดเลือกคนเข้าทำงาน

4) การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมพนักงานใหม่

5) การจัดการเรื่องค่าจ้าง เงินเดือน

6) การให้แรงจูงใจและผลตอบแทน

7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

8) การสื่อสาร การสัมภาษณ์ การให้คำปรึกษา การสั่งสอน

9) การฝึกอบรมและการพัฒนา

10) การทำสัญญาข้อตกลงกับพนักงาน

ไนจีโอ (Nigeo. 1959 : 86) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า คือศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุด ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

ฮาร์เวย์; และโบวิน (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2550 : 21; อ้างอิงจาก Harvey; and Bowin. 1996 : 6) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยกรมนุษย์ไว้ว่า คือการบริหารกิจการที่ดำเนินเพื่อดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High Performing Workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Corporate Excellent) โดยผสมผสานความต้องการ ความเจริญรุ่งเรือง และการพัฒนาของบุคคลตามเป้าหมายขององค์กร

เวนเดล ไอ เฟรันช์ (Wendell I. French. 1999 : 13) ได้อธิบายความหมายโดยใช้แนวคิดเชิงระบบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน การพัฒนา และการควบคุมกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเชิงระบบ มีผลต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร กระบวนการต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนาและการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล การธำรงรักษาและการคุ้มครองบุคลากร ตลอดรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงองค์กร

มอนดี้, โนว์; และพรีแม็กซ์ (Mondy, Noe; and Premeaux. 1999 : 28) ได้ให้คำนิยามว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เดสเล่อร์ เกรรี่ (Dessler Gary. 2009 : 2) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าหมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการการบริหารบุคคลที่ช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร และเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริม พัฒนา ให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มยิ่งขึ้น และสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 7) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีจุดหมายที่สำคัญ คือ ความต้องการให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร (Organizational Effectiveness) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การสนองความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) เป็นการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบและพระราชบัญญัติต่างๆ ร่วมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. ความคาดหวังทางด้านการบริหาร หรือการจัดการ (Management's Expectations) ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management's Expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์กรเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรคำนึงถึงคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือกการบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

3. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่คิดดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงานโดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงาน และเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 10) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ

1) เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน

2) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3) เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

4) เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

5) เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

สุนันทา เลาหนันทน์ (2546 : 12) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่ามีบทบาทที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจได้ว่า องค์กรนั้นจะสามารถดำรงอยู่ได้ และมีความเจริญรุ่งเรือง โดยมีเป้าหมายหลักที่สำคัญ คือ ความมีประสิทธิผลขององค์กรซึ่งวัดได้จากคุณลักษณะต่างๆ ตาม วัตถุประสงค์ ดังนี้

1) เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และบรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

2) เพื่อใช้ทักษะความสามารถ และความเชี่ยวชาญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) เพื่อเป็นการสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มาปฏิบัติงานในองค์กร

4) เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และการตระหนักในคุณค่า และศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

5) เพื่อพัฒนา และสามารถธำรงไว้ซึ่งชีวิตของการทำงานที่มีคุณภาพในระดับที่พึงปรารถนา

6) เพื่อช่วยธำรงนโยบายด้านระเบียบวินัย และจริยธรรมขององค์กร

7) เพื่อเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคล องค์กร และสาธารณชน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 : 29) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. วัตถุประสงค์ทางสังคม (Social Objective) เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรม และความรับผิดชอบทางสังคมต่อความต้องการและท้าทายของสังคม ในขณะเดียวกันให้เกิดผลกระทบของความต้องการดังกล่าวต่อองค์กรน้อยที่สุด ความล้มเหลวขององค์กรที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในแนวทางตามจริยธรรมอาจทำให้เกิดข้อจำกัด เช่น สังคมอาจจำกัดการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยกฎหมายที่แสดงถึงอาชญากรรม ความปลอดภัยและส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับสังคม

2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์กร (Organizational Objective) เพื่อตระหนักงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือ หรือแนวทางที่จะช่วยองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้น หรือกล่าวง่ายๆ ได้ว่า หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ก็เพื่อรับใช้ส่วนต่างๆ ขององค์กร

3. วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่ (Functional Objective) เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ทรัพยากรอาจสูญเสียไปเมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความชำนาญมากหรือน้อยกว่าความต้องการขององค์กร ระดับของหน่วยงานที่ให้บริการจะต้องเหมาะสมกับองค์กรนั้น

4. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objective) เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อย่างน้อยเป้าหมายเหล่านี้สนับสนุนให้แต่ละคนทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ต่อไป วัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของพนักงานต้องบรรลุถ้าพนักงานได้รับการบำรุงรักษา ธำรงไว้และได้รับการจูงใจ ไม่เช่นนั้นการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานอาจลดต่ำลง และพนักงานอาจหาทางออกไปจากองค์กร

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปวัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังนี้

1) เพื่อทำให้องค์กรสามารถบริหาร จัดการ เลือกสรรคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2) เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานและตอบสนองความต้องการและประโยชน์พิเศษของสังคม

3) เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของคนในองค์กร ทำให้กิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสาธารณะ

4) เพื่อรักษา พัฒนา และธำรงไว้ซึ่ง คุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัยของคนในองค์กร เพื่อเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

3. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ถ้าองค์กรใดสามารถจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดี ก็ย่อมเป็นการเพิ่มให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ดีก็ย่อมมีความสำคัญต่อองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร โดยนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 7) ได้กล่าวสรุปสาระสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

3. เป็นการเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 21) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรในปัจจุบันจะมีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์อยู่กับปรากฏการณ์ด้านต่างๆ เช่น สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ดังนั้น จำเป็นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรจะต้องดำเนินงานด้านบุคคลให้สอดคล้องตามปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าหากจะมีการวิเคราะห์ถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วจะสามารถจำแนกได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร เป็นตัวจักรสำคัญต่อการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต (Growth) เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น จำต้องกำหนดวิธีการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินผลที่เหมาะสม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ควรจะกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรคือ จะทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรไปสู่การพัฒนาทุกๆ ด้าน

2. ความสำคัญต่อบุคคล ได้แก่ พนักงานขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบที่เหมาะสม ย่อมที่จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็จะทำให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้า และมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

3. ความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ ได้แก่ การบริหารที่มีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่การลดความขัดแย้ง อันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจระหว่างกัน โดยร่วมใจกันสร้างประสิทธิภาพงานให้สูงขึ้น จุดหมายปลายทางคือ การเกิดความสุขและเข้าใจดีในระดับสังคมและประเทศชาติต่อไป

4. ความสำคัญต่อความเป็นธรรมในสังคม ได้แก่ การใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นธรรมและมีความเหมาะสม เช่น การใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม ไม่ใช้แรงงานเด็ก ตามข้อกฎหมายคุ้มครองแรงงาน

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 16) ได้ให้สาระสำคัญของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะให้การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุขและพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ มีผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินตามแผนปฏิบัติการ และตามแนวทางที่ผู้นำได้วางไว้อย่างมีประสิทธิผล ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในด้านการบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งในสังคม ความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ย่อมส่งผลไปยังสังคมโดยรวม เมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองจนมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลไปถึงสังคมเช่นกัน

ศิริพงษ์ เศาภายน (2553 : 11-12) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะหากผู้บริหารเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์กรก็จะเป็นการป้องกันเพื่อจะหลีกเลี่ยงสิ่งดังต่อไปนี้มิให้เกิดขึ้น ได้แก่

1) การจ้างคนผิดเข้ามาทำงาน
2) การลาออกของพนักงาน
3) พนักงานไม่ทำงานเต็มตามศักยภาพ
4) ใช้เวลาในการซักถามนานเกินไป
5) การมีคดีความกับพนักงาน อันเนื่องมาจากการปฏิบัติของผู้บริหาร
6) การมีปัญหาในเรื่องพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน
7) การให้พนักงานคิดว่าได้รับเงินเดือนที่ไม่เป็นธรรมและไม่เท่าเทียมกับองค์กรอื่นๆ
8) ขาดการฝึกอบรมที่ทำให้ประสิทธิภาพของหน่วยงานด้อยลง
9) ต้องยอมรับในการฝึกฝนพนักงานโดยไม่เป็นธรรม

จากความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์กรมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ในการบริหารองค์กร

4. ทำให้การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่างๆ ที่จะส่งผลลบต่อองค์กร

โดยสรุปแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร จะช่วยให้มีคนทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์กร โดยมีการพัฒนาการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

4. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์กรที่ดีควรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการจัดสรรให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบ เพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากร มอนดี้, โนว์; และพรีแม็กซ์ (Mondy, Noe; and Premeaux. 1999 : 5) ซึ่งกิจกรรมในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบ ด้วยกิจกรรมหลักๆ ไว้ 8 กิจกรรม ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) เป็นกระบวนการในการสำรวจถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ และตรงตามวัตถุประสงค์องค์กรในอนาคต ดังนี้ (1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน ที่มีคุณลักษณะต่างๆ (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน (3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะต้องสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานก่อนการออกแบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างและเป็นการออกแบบกิจกรรมในการทงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ส่วนการวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบที่ช่วยในการกำหนดทักษะหน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสมและยังช่วยให้องค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกิจกรรมในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

4. การพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกันที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนการพัฒนา เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ (Compensation and Benefits) ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจและประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์อื่นๆ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานจะได้รับเพิ่มมาจากผลการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร ฯลฯ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยเป็นการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน ส่วนสุขภาพนั้น เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงาน ถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น ต้องมาจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนแรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงานและนายจ้าง

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการในการประเมินถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

พิชิต เทพวรรณ์ (2554 : 28) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีหน้าที่ในการดำเนินงานตามภารกิจและกิจกรรม โดยอาศัยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อ้างถึงทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามโมเดลของ มอนดี้, โนว์; และพรีแม็กซ์ (Mondy, Noe; and Premeaux. 1999) ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยหน้าที่หลัก 6 ประการที่มีความสัมพันธ์กัน และยังเป็นการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแต่ละหน้าที่มีสาระ สำคัญ 6 หน้าที่ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก องค์กรทั่วไปต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เหมาะกับสถานที่ทำงานและระยะเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนั้น โดยอาศัยการ

วางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้พนักงานตามที่ต้องการ กล่าวคือ ได้พนักงานที่มีทักษะและพอเพียงเมื่อองค์กรมีความต้องการ สำหรับการสรรหานั้นเป็นกระบวนการของการชักจูงบุคคลในจำนวนที่เพียงพอและกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์กร การคัดเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่องค์กรคัดสรรกลุ่มบุคคลที่สมัครให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์กร ความสำเร็จในหน้าที่ 3 ประการนี้สำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคล และองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพราะ คน งานและองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนั้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการช่วยให้องค์กรรักษาการแข่งขันไว้ได้ กระบวนการพัฒนาควรเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลเข้ามาร่วมในองค์กรและกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพของเขา โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาองค์กร ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย อาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์กร ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ชัดเจน ดังนั้น องค์กรจึงควรสนับสนุนพนักงานในการวางแผนอาชีพ ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ

3. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลต่อการทำประโยชน์ให้แก่องค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ค่าตอบแทนในที่นี้ หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือน (Wage and Salary) ซึ่งเป็นเงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง สิ่งที่ให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน การลาป่วย ตลอดจนการทำประกันสุขภาพ และยังเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Rewards) ได้แก่ ความสุขกายสบายใจในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ส่วนสุขภาพนั้น หมายถึง พนักงานปลอดภัยจากการเจ็บป่วย และร่างกายจิตใจที่สมบูรณ์ ความปลอดภัยและสุขภาพ เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์สามารถผลิตผลผลิตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอ

โดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อสังคม จึงทำให้ทุกองค์กรตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายต้องการให้องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจตระหนักเกี่ยวกับสหภาพแรงงาน และการต่อรองกับสหภาพแรงงานในทางที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ในอดีตความสัมพันธ์นี้เป็นประโยชน์แก่นายจ้างเพียงฝ่ายเดียว แต่ปัจจุบันระบบแรงงานสัมพันธ์ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความสำคัญมากขึ้นในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง

6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ ห้องปฏิบัติการทางการวิจัยนี้คือ สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติของงาน เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหา อาจให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์กรหนึ่งองค์กรโดยเฉพาะ หรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยของการทำงาน อาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับงาน หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น

จากกิจกรรมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปกิจกรรมกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรตั้งแต่การรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน จนกระทั่งบุคลากรออกไปจากองค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ การดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัย และเรื่องแรงงานสัมพันธ์

จากทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามโมเดลของ มอนดี้, โนว์; และพรีแม็กซ์ (Mondy, Noe; and Premeaux. 1999 : 5) มีนักวิจัยได้ทำการศึกษาตามแนวความคิดดังกล่าว (กรสรรค์ เอนกศักยพงศ์. 2556 : 32-62) ได้ศึกษาวิจัย กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ได้ศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน จากทั้งหมด 8 ด้าน ซึ่งด้านที่ศึกษาได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีประกอบ ดังต่อไปนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 112) กล่าวว่า การสรรหา (Recruitment) เป็นงานขั้นแรกและเป็นงานที่มีความสำคัญในกระบวนการจัดหาคนเข้าทำงาน (Staffing Process) ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ผู้สมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติมาบรรจุในตำแหน่งต่างๆ ที่ว่างในองค์กรนั่นเอง

วิเชียร วิทยอุดม (2552 : 71) กล่าวว่า หน้าที่อันสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การจัดหาบุคคลที่มีความเหมาะสมและมีจำนวนตามความต้องการขององค์กร เพื่อบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานในหน้าที่ต่างๆ ตามโครงสร้างขององค์กรและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้ความชำนาญและความสามารถ

พิเศษในการสรรหาบุคคลที่ดีให้เข้ามาทำงานให้กับองค์กร และทั้งยังต้องมีกระบวนการสรรหาบุคคลที่ดีนำมาใช้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพอีกด้วย

1) การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือก เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ รวมถึงประสบการณ์ตามที่องค์กรต้องการ

1.1) การสรรหา

การสรรหาบุคคลเป็นกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวเนื่องมา จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานและมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้าร่วมปฏิบัติภารกิจขององค์กร ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในอนาคต

ความหมายของการสรรหา

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยมและคำอธิบายเกี่ยวกับการสรรหาไว้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 112) ได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ว่า คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้ามาทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 159) ได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ว่า คือ การดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่าง ที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีตรงกับความต้องการ ให้เข้ามาร่วมทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 40) ได้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ว่า คือ กระบวนการต่างๆ ที่องค์กรใช้จูงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้และทัศนคติตรงตามที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ มาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้

เชียร์ริงตัน (วิลาวรรณ รพีศาล. 2549 : 79; อ้างอิงจาก Cheerington. 1995 : 156) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างในปัจจุบัน หรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต ทำให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เดวิด เฮช (David H. 1999 : 193) กล่าวว่า กระบวนการสรรหากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานแต่ละงาน และนับเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้างงาน (Employment Process) โดยองค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่

ต้องการให้ตลาดแรงงานได้รับทราบ เพื่อจูงใจผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัคร อาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกขององค์กรก็ได้

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่า การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาและจูงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่างๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้ การสรรหามีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

<u>กระบวนการสรรหา</u>

กระบวนการสรรหา มีวัตถุประสงค์เพื่อรวมเอาผู้สมัครที่มีความสามารถตามที่องค์กรต้องการ ความยากลำบากในการสรรหาจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ความสำเร็จในการสรรหาจึงต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยหาขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะบอกถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะต้องประเมินทางเลือกเพื่อบรรลุความต้องการดังกล่าว ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน และรายละเอียดของงาน เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลที่จะสรรหา ขั้นต่อไปจึงพิจารณาแหล่งสรรหาจากภายนอกหรือภายใน เมื่อพิจารณาแหล่งสรรหาแล้ว จะต้องพิจารณาแหล่งสรรหาจากแต่ละแหล่งดังกล่าวด้วย (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2550; อ้างอิงจาก ปิยาพร ห้องแซง. 2555 : 19)

<u>วิธีการสรรหา</u>

วิเชียร วิทยอุดม (2552 : 72-76) กล่าวว่า วิธีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติให้เข้ามาทำงานกับองค์กร ในการสรรหาบุคคลนั้นสามารถที่จะสรรหาจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

1. การสรรหาบุคคลจากบุคคลภายใน (Internal Sources) การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร นอกจากประหยัดแล้วยังเป็นการให้โอกาสแก่พนักงานเก่าได้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ถือเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ อุทิศตนเพื่อองค์กร ทั้งยังลดเวลาการปรับตัวของพนักงานในการปฏิบัติงานด้วย เพราะบุคคลภายในองค์กรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ตลอดจนคุ้นเคยกับระบบเป็นอย่างดี ในการสรรหาบุคคลภายในองค์กรนั้น สามารถทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1.1 การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย องค์กรส่วนมากนิยมเลือกใช้วิธีการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายภายในองค์กรเพื่อเติมเต็มในตำแหน่งที่ว่างอยู่เป็นวิธีการแรกที่เกิดความสะดวก ง่ายและประสบผลดีในระดับหนึ่ง แต่การเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรก็อาจเกิดผลเสียได้เช่นกัน กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งหนึ่งไม่สามารถบอกถึงผลการ

ปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอีกตำแหน่งหนึ่งได้ เนื่องด้วยงานในแต่ละตำแหน่งก็ต้องการทักษะของความชำนาญที่แตกต่างกันไป

1.2 การเสนอแนะจากพนักงานคนปัจจุบัน แหล่งที่สามารถเป็นที่น่าเชื่อถือได้ในการเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่าง ก็คือการเสนอแนะจากพนักงานในปัจจุบัน โดยการที่พนักงานนั้นชี้แจงถึงข้อดีของผู้สมัครและคุณสมบัติที่ดีที่ผู้สมัครคนนั้นมีอยู่ให้แก่บริษัทได้รับทราบ อาจจะทำเป็นหนังสือแนะนำตัวและส่งเสริมให้พวกเขาเข้ามาสมัครแข่งขันชิงตำแหน่งที่ว่าง แต่ข้อเสียก็คือ เกิดการไม่ยอมรับกันขึ้น เมื่อพนักงานที่รู้จักกันหรือเพื่อนต้องมาเป็นหัวหน้า

1.3 การรับสมัครจากพนักงานเก่าและผู้สมัครคนเก่า เป็นแหล่งภายในที่ดีอีกแหล่งหนึ่งเพราะทั้งสองกรณีเป็นการประหยัดเวลา เนื่องจากทางองค์กรมีข้อมูลอยู่แล้วทำให้สามารถทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวของพนักงานนั้นเป็นอย่างดี และพนักงานเหล่านี้ย่อมมีความเข้าใจในลักษณะของงานและนโยบายขององค์กรเป็นอย่างดี จึงทำให้การปรับตัวในองค์กรเป็นไปได้เหมาะสมกว่า แต่ข้อเสียก็คือ ทำให้ขาดความคิดเห็นแปลกๆ ใหม่ๆ ที่อาจจะได้รับจากบุคคลภายนอก ซึ่งอาจมีความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป และอาจดีกว่าพนักงานในองค์กรที่มีอยู่แล้วก็ได้

2. การสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก (External Sources)

2.1 การลงโฆษณาประกาศรับสมัคร เป็นการสื่อสารความต้องการขององค์กรในการรับสมัครผ่านสื่อต่างๆ ในการลงโฆษณาประกาศรับสมัครควรจะต้องมีการบอกรายละเอียดของงาน (Job Description) และควรจะมีการประกาศล่วงหน้าก่อนวันรับสมัครให้นานพอสมควรอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 15 วัน

2.2 การใช้สำนักงานจัดหาแรงงาน เหตุผลบางประการที่องค์กรอาจใช้สำนักงานจัดหางาน ในกรณีที่องค์กรไม่มีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นของตนเอง และไม่สามารถทำการสรรหาและกลั่นกรองพนักงานได้ หรือในอดีตที่องค์กรเคยมีความยุ่งยากในการหาคนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และมีความต้องการตำแหน่งงานเฉพาะที่ต้องการบรรจุเข้าทำงานอย่างรวดเร็ว โดยปกติองค์กรจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมให้สำนักงานจัดหางานซึ่งจะคิดเป็นเปอร์เซ็นของเงินเดือนหรือค่าจ้างที่คนงานจะได้รับ

2.3 การแนะนำของพนักงานในองค์กร วิธีนี้เป็นวิธีที่ยอมรับกันว่าดี เพราะบุคคลที่ได้ถูกแนะนำเข้ามาทำงานในองค์กรโดยพนักงานขององค์กรส่วนใหญ่แล้วจะแนะนำคนที่มีคุณวุฒิ คุณสมบัติและความสามารถตรงกับลักษณะของงานในตำแหน่งที่ว่างให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้ทันที โดยไม่ต้องเสียเวลาในการพัฒนาอบรมพนักงานใหม่ และยังเป็นผลดีกับองค์กรในการสรรหาพนักงานที่ดีให้เข้ามาทำงานรับใช้องค์กร เพราะเป็นการอ้างอิงจากพนักงานเก่าที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร พนักงานเก่าก็ชักจูงคนที่ดีและมีความสามารถเข้ามาทำงาน

2.4 ผู้สมัครที่เดินเข้ามาสมัครเอง ในองค์กรที่นิยมจ้างลูกจ้างชั่วคราวหรือจ้างการทำงานเป็นรายชั่วโมง อาจจะมีผู้สมัครเดินเข้ามาสมัครเป็นพนักงานเองกับองค์กร ยิ่งในระยะที่เศรษฐกิจตกต่ำและมีการว่างงานมาก ก็อาจมีผู้มาสมัครงานด้วยตนเองมาก ทำให้องค์กรสามารถที่จะคัดเลือกผู้สมัครได้ง่าย วิธีนี้องค์กรจะใช้วิธีรับสมัครไว้ล่วงหน้า กำหนดให้ผู้สมัครมาเขียนแบบฟอร์มหรือเอกสารใบสมัครและรอการเรียกตัว เมื่อองค์กรมีตำแหน่งงานว่างลงในตำแหน่งต่างๆ ก็สามารถที่จะเรียกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานได้ทันจากบัญชีรายชื่อตามแบบฟอร์มหรือเอกสารใบสมัครที่มีอยู่ก่อนหน้านี้แล้ว

2.5 การรับสมัครทางอินเตอร์เน็ต องค์กรนั้นสามารถที่จะใช้อินเตอร์เน็ตเป็นเครื่องช่วยในการจัดหาบุคคล โดยการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการบนอินเตอร์เน็ตเพื่อที่จะให้กลุ่มเป้าหมายนั้นสนใจและติดต่อเข้ามา จากนั้นบางองค์กรก็ต้องติดต่อกับผู้สมัครทาง E-mail ในปัจจุบันไม่เพียงแต่องค์กรเท่านั้นที่จะประกาศตำแหน่งว่างและรับใบสมัครบนอินเตอร์เน็ต แต่ก็ยังมีการสัมภาษณ์งานตามตำแหน่งงานบนอินเตอร์เน็ตได้อีกด้วย

2.6 การรับสมัครตามโรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย อาจเป็นแหล่งที่ดีสำหรับบางองค์กรที่ต้องการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถตรงตามความเหมาะสมขององค์กร โดยรับบัณฑิตที่กำลังจะสำเร็จศึกษาให้เข้ามาทำงาน ซึ่งปัจจุบันก็เป็นที่นิยมในหลายองค์กรและโรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยส่วนมากก็มีความยินดีเสมอที่จะเป็นตัวกลางในการสนับสนุนให้นายจ้างมาสรรหาบุคคลเข้าไปทำงานในองค์กรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

<u>1.2) การคัดเลือก</u>

การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่มีความหมายอย่างยิ่งของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการสรรหา โดยการคัดเลือกบุคคลจะมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญอยู่ 2 ขั้นตอน คือ การสอบคัดเลือกและการสัมภาษณ์ โดยปกติแล้วการดำเนินงานด้านการคัดเลือกนี้ ส่วนใหญ่มักจะเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายที่เกี่ยวกับบุคคลโดยเฉพาะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดำเนินการว่าจ้าง จะมีการกำหนดวิธีการดำเนินงานที่สมบูรณ์เกี่ยวกับการคัดเลือก แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารส่วนใหญ่ก็จะต้องให้ความสนใจอย่างมากต่อกระบวนการคัดเลือก เพราะการคัดเลือกนั้นจะเป็นจุดเริ่มต้นของการที่จะมีโอกาสสร้างคุณภาพสำหรับองค์กรในอนาคต ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการมีโอกาสได้คนดีมีศักยภาพมาอยู่ในองค์กร การคัดเลือกที่กระทำอย่างรอบคอบและระมัดระวังนั้นมักจะเป็นประโยชน์แก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ แก่พนักงานและแก่องค์กร การคัดเลือกที่กระทำโดยผิดพลาดนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรจะประสบความยุ่งยากในการที่จะแก้ไข โดยเฉพาะการต้องให้พนักงานออกไป ดังนั้น องค์กรทุกแห่งจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อที่จะให้ได้คนที่เหมาะสมตรงกับความต้องการมากที่สุด รวมทั้งเป็นคนที่มีแรงจูงใจในการ

ทำงานด้วย ผู้บริหารจึงควรตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคลอย่างระมัดระวัง โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับตัวผู้สมัคร

ความหมายของการคัดเลือก

การคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะการคัดเลือกเป็นหัวใจของการที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติสามารถปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนที่เกี่ยวกับความหมายของการคัดเลือก ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 140) ได้นิยามว่า การคัดเลือก คือกระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้ได้จำนวนตามที่องค์กรต้องการ โดยมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 175) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกไว้ว่า คือ กระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน โดยทั่วไปการเลือกพนักงานนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่องค์กรจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ของคุณสมบัติที่ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า เช่น เกณฑ์ทางด้านการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกายตลอดจนลักษณะนิสัยท่าทาง

สุนันทา เลาหนันทน์ (2546 : 145) ได้นิยามว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากบรรดาบุคคลทั้งหลายที่มาสมัครงานเพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการกำลังคน โดยวิธีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้อย่างใกล้เคียงว่า บุคคลใดน่าจะประสบผลสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ดังนั้น การคัดเลือกจึงนับเป็นจุดเริ่มต้นของการมีโอกาสสร้างคุณภาพสำหรับองค์กรในอนาคต การจัดให้มีระบบการคัดเลือกที่ดี ตลาดจนมีนโยบายและวิธีการที่มีหลักวิชาการ และมีความเที่ยงตรงจึงย่อมส่งผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

เติมพงศ์ สุนทโรทก (2550 : 136) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกไว้ว่า คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือและเทคนิคมาดำเนินการคัดเลือกบุคคลผู้มายื่นใบสมัคร แสดงความจำนงจะเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีอยู่จำนวนมากกว่าความต้องการ และเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับลักษณะงานที่องค์กรต้องการจะจ้างให้เข้ามาทำงานซึ่งจะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อพิจารณาการคัดเลือก ผู้มีอำนาจสามารถใช้ทั้งระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์เพื่อให้ได้บุคคลที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด

จอห์น อีวาเซวิช (John Ivancevich. 2003 : 219) ได้ให้ความหมาย การคัดเลือก ว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรเลือกคนจากรายชื่อของผู้สมัคร ผู้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดกับเกณฑ์การคัดเลือกสำหรับตำแหน่งที่ว่าง โดยพิจารณาจากสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยอาจสรุปความหมายของการคัดเลือกได้ว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรพยายามใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาและตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้บุคคลที่ดีที่สุด โดยมีเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ ดังนั้น การคัดเลือกจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่จะมีโอกาสสร้างคุณภาพสำหรับองค์กร รวมทั้งทำหน้าที่คัดบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามเกณฑ์ที่ต้องการออกไป

<u>วัตถุประสงค์ของการคัดเลือก</u>

สุนันทา เลาหนันทน์ (2546 : 146) กล่าวว่า แนวคิดในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานที่ได้ฟังอยู่เสมอคือ ต้องการ “Put the Right Man to the Right Job” ซึ่งคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกมีเป้าหมายหลักคือ ให้ได้คนที่ดีที่สุดมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าวัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร มีดังนี้

1. เพื่อกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป

2. เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตรงตามความต้องการของหน่วยงานและลักษณะงานที่ทำ เข้ามาทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ได้บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรได้นาน

4. เพื่อลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน รวมถึงการฝึกอบรม

5. เพื่อเป็นการให้ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ให้ผู้สมัครทราบเรื่องงานและองค์กร

<u>กระบวนการคัดเลือก</u>

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545 : 98) ได้อธิบายกระบวนการในการคัดเลือก แบ่งออกเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การเริ่มต้นการรับสมัคร เป็นขั้นแรกในกระบวนการคัดเลือกบุคคล โดยเริ่มต้นตั้งแต่การแจกจ่ายใบสมัครและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครและคัดเลือก เช่น คุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรต้องการ วิธีการกรอกใบสมัคร เอกสารสำคัญในการสมัครงาน ขั้นตอนและระยะเวลาในการคัดเลือก เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น ถือว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือก เพื่อไม่ทำให้องค์กรต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และเสียความรู้สึกอันเนื่องมาจากการคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลาและมีค่าใช้จ่ายสูงทั้งองค์กรและผู้สมัคร โดยเฉพาะในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร โดยที่การสัมภาษณ์ขั้นต้นจะใช้ระยะเวลาสั้นๆ และมักกระทำโดยหน่วยงานด้านบุคลากรหรือบุคคลที่พอมีความรู้ในงานที่องค์กรต้องการ

3. การกรอกใบสมัคร มีเป้าหมายเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัครงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติที่องค์กรต้องการในแต่ละสายงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป

4. การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่หลายองค์กรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ เนื่องจากมีความเชื่อว่าการสอบที่ได้รับการวางแผนอย่างดี มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ จะสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงานได้ ตลอดจนสามารถจำแนกถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ กับบุคคลที่ขาดคุณสมบัติได้ในระดับหนึ่ง

5. การสอบสัมภาษณ์ มีเป้าหมายให้ผู้ทำการคัดเลือกมีความเข้าใจในคุณลักษณะโดยรวมของผู้สมัคร ในขั้นตอนนี้สามารถช่วยตรวจสอบถึงความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร บุคลิกภาพ ทัศนคติ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ซึ่งข้อมูลที่ได้สามารถนำมาประกอบในการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่

6. การสอบประวัติ เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงที่เกี่ยวกับผู้สมัคร โดยทำการสอบอ้างอิงกับข้อมูลพื้นฐาน ตั้งแต่ครอบครัว การศึกษา การทำงาน ประวัติอาชญากรรม ตลอดจนทำการตรวจสอบได้จากแหล่งข้อมูลที่ได้เชื่อถือได้ เช่น สถาบันการศึกษาที่ทำงานปัจจุบันและที่ทำงานเก่า เพื่อทำให้เกิดความแน่ใจว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ และไม่มีแนวโน้มที่จะเกิดปัญหากับองค์กรได้

7. การตรวจสุขภาพ ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายในการคัดเลือกบุคลากร โดยการตรวจสุขภาพจะดำเนินการกับบุคคลที่ผ่านการทดสอบ การสัมภาษณ์ และตรวจสอบประวัติเรียบร้อยแล้ว เพราะขั้นตอนนี้จะสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายสูง โดยมีสาเหตุสำคัญของการตรวจสุขภาพดังนี้ 1. เพื่อคัดบุคคลที่มีสุขภาพแข็งแรงเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 2. เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นขององค์กร อันเนื่องจากบุคลากรอาจมีโรคประจำตัว หรือสุขภาพไม่แข็งแรง 3. เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อภายในองค์กร

8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย ในขั้นตอนนี้จะดำเนินการโดยบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกบุคคล เพื่อตัดสินใจว่าจะรับบุคคลที่ผ่านกระบวนการข้างต้นเข้าร่วมงานกับองค์กรหรือไม่โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนต่างๆ มาประกอบการพิจารณา

9. การรับเข้าทำงาน เมื่อตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงาน องค์กรจะทำการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ตามความต้องการ ในช่วงแรกอาจจะมีระยะเวลาทดลองงาน เพื่อทำการตรวจสอบและประเมินผลว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์งานและขององค์กรหรือไม่เพียงใด

กล่าวโดยสรุปว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต้องพิถีพิถัน ต้องพิจารณาและกลั่นกรองบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์กร ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนการสรรหา เพราะการสรรหาให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงานขององค์กร จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและยังลดค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมการสรรหาบุคลากรขึ้น

2) การพัฒนาและฝึกอบรม

การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จะช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ดีขึ้นทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ เพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนพนักงานก็จะมีโอกาสก้าวหน้าได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงมากยิ่งขึ้น

ความหมายของการพัฒนาและฝึกอบรม

สุนันทา เลาหนันทน์ (2546 : 223-224) ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากนักวิชาการชาวตะวันตก ได้แก่ เลียวนาร์ด แนดเลอร์ (Leonar Nadler) และการ์แลน ดี. วิกส์ (Garland D. Wiggs) ซึ่งได้อธิบกายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและการปรับปรุงและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธิการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น สุนันทาจึงได้สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ค่อนข้างเจาะจงลงไปในองค์กร โดยหมายถึงกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสูดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546 : 65) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรม คือการให้คนเหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการเน้นคนสู่ตำแหน่งหน้าที่หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และการ

แสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ (Knowledge) ทักษะในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capability) ของบุคคลให้สามารถได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

ธัญญา ผลอนันต์ (2546 : 48) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ที่จะพัฒนาบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วิเชียร วิทยอุดม (2552 : 106) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่รวมเอาทักษะของการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม แนวคิดกฎระเบียบหรือทัศนคติ ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยปกติผู้จัดการของพนักงานใหม่ เป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบเบื้องต้นในการฝึกอบรมให้กับพนักงาน บางครั้งหน้าที่ของการฝึกอบรมนี้มักถูกมอบหมายให้กับพนักงานเก่า รุ่นพี่ที่อยู่ในแผนกงานเป็นผู้ดำเนินการแทน ซึ่งประสิทธิผลของการฝึกอบรมมีอิทธิพลสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตให้กับพนักงานและสร้างทัศนคติที่ดีต่อตัวงาน

ฮาเวย์; และโบวิน (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2550 : 156; อ้างอิงจาก Harvey; and Bowin. 1996 : 157) การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันบางประการ การฝึกอบรมเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยการเอาใจใส่ที่ทักษะเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานปัจจุบัน เป้าหมายของการฝึกอบรมก็คือ เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมเกิดความมั่นใจว่าทักษะของพวกเค้าที่ใช้ปฏิบัตงานอยู่ในระดับคุณภาพ การฝึกอบรมเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา กล่าวได้ว่า การฝึกอบรมมุ่งที่งานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนามุ่งทั้งปัจจุบันและอนาคต การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มความรู้ ทัศนคติและทักษะให้แก่พนักงานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้บริหาร ขอบเขตของการฝึกอบรมก็คือ พนักงานแต่ละคน แต่ขอบเขตของการพัฒนาคือกลุ่มพนักงานหรือองค์กร การฝึกอบรมเจาะจงเฉพาะงานและกระทำกับการปฏิบัติงานที่ยังขาดอยู่หรือมีปัญหาเฉพาะด้าน ขณะที่การพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับทักษะกำลังคน และความคล่องตัว หรือให้สามารถทำได้ทุกอย่าง การฝึกอบรมมุ่งให้ความรู้เฉพาะองค์กร ในขณะที่การพัฒนามุ่งที่ความต้องการเป็นการถาวร เป้าหมายของการพัฒนาคือ การปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งหมด การฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อระดับการปฏิบัติการปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาให้ความเอาใจใส่ต่อความสามารถและความยืดหยุ่นของทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นในระยะยาว ความแตกต่างดังกล่าวแสดงให้เห็นชัดเจนได้ ดังนี้ เมเจีย, บัลคิน; และคาร์ดี้ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2550 : 158; อ้างอิงจาก Mejia, Balkin; and Cardy. 1998 : 237)

ตารางที่ 1 ความแตกต่างของการฝึกอบรมและการพัฒนา

สาระสำคัญ	การฝึกอบรม	การพัฒนา
จุดมุ่งหมาย	งานปัจจุบัน	งานปัจจุบันและอนาคต
ของเขต	พนักงานแต่ละคน	กลุ่มงานและองค์กร
กรอบเวลา	ระยะสั้น	ระยะยาว
เป้าหมาย	ทักษะปัจจุบัน	เตรียมความต้องการในอนาคต

ที่มา : เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** หน้า 158.

<u>วัตถุประสงค์ของการพัฒนาและฝึกอบรม</u>

สมพร พวงเพ็ชร์ (2544 : 225) กล่าวว่า การจัดการโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรม ผู้บริหารของบริษัทต่าง ๆ อาจมีเหตุผลมาจากหลายประการด้วยกัน โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรมีจุดมุ่งหมายคล้ายคลึงกัน ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่สำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1) ด้านประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity) การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้ประโยชน์แก่พนักงานใหม่ผู้ซึ่งขาดประสบการณ์ และยังไม่รับรู้ถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ขณะเดียวกันก็สามารถนำมาใช้กับพนักงานเก่าที่มีประสบการณ์มาแล้วได้ด้วย การสอนงานจะช่วยให้พนักงานสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนให้สูงขึ้นจากเดิม ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มผลผลิตและเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้แก่องค์กร

2) ด้านคุณภาพ (Quality) การจัดโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสม นอกจากจะช่วยเพิ่มปริมาณของผลผลิตแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างคุณภาพของผลผลิตอันได้แก่ สินค้าหรือบริการต่าง ๆ ขององค์กร ด้วยโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความพยายามนำเอาศักยภาพของพนักงานมาใช้ประโยชน์เต็มที่ และอาจทำให้บรรยากาศการจ้างงานภายในองค์กรดีขึ้นด้วย

3) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การจัดโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสม จะช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ โดยจะช่วยลดความรุนแรงของการเคลื่อนไหวกำลังคนภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรจะทำให้บุคคลมีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น และพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายภายในองค์กร ดังนั้น เมื่อเกิดตำแหน่งว่างภายในองค์กรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถใช้เทคนิคการสรรหาภายในองค์กร และคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งว่างได้ในทันที ทำให้การปรับสภาพกำลังคนภายในเป็นไปอย่างเหมาะสม

4) ด้านขวัญและกำลังใจ (Morale) การจัดโปรแกรมการศึกษาให้แก่บรรดาพนักงานย่อมทำให้บรรยากาศภายในองค์กรดีขึ้นด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ปริมาณและคุณภาพของผลิตภัณฑ์อาจเพิ่มสูงขึ้น ค่าตอบแทนที่เป็นสิ่งจูงใจเพิ่มขึ้น องค์กรให้ความสำคัญต่อการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรมากขึ้น แรงกดดันจากหัวหน้างานระดับต่างๆ ลดน้อยลง และอาจทำให้อัตราค่าจ้างขั้นพื้นฐานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น สภาพการณ์เหล่านี้จะสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บรรดาพนักงาน ทำให้พนักงานมีความสุขและมีความหวังในการทำงาน

5) ด้านค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) พนักงานส่วนใหญ่โดยเฉพาะพนักงานในระดับบริหาร มักคิดว่าโครงการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรนั้น เป็นเครื่องมือในการสร้างโอกาสของการเรียนรู้และการศึกษา ซึ่งนายจ้างควรจัดให้แก่ลูกจ้างและถือเป็นค่าตอบแทนทางอ้อม ในหลายๆ องค์กรจึงใช้โครงการการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของเทคนิคการสรรหา เพื่อจะดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพและมีคุณภาพสูงให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

6) ด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรจะส่งผลโดยตรงต่อสุขภาพจิตและความปลอดภัยด้านร่างกายของพนักงาน เพราะการพัฒนาและฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเข้าใจในวิธีการทำงาน การใช้เครื่องมือเครื่องจักรที่ถูกวิธี เป็นการลดและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุซึ่งเป็นประโยชน์ทางอ้อมต่อองค์กรในเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล และการจ่ายค่าทดแทนความสูญเสียของพนักงานที่เกิดจากอุบัติเหตุจากการทำงานด้วย

7) ด้านการป้องกันความล้าสมัย (Obsolescense Prevention) ความล้าสมัยของบุคคลในองค์กรมีสาเหตุหลายประการ เช่น การขาดการฝึกอบรม ความสามารถทางสติปัญญาไม่เพียงพอ ข้อจำกัดด้านเวลา ได้รับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมและสังคม อย่างไรก็ตาม ปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้บุคคลเกิดความล้าสมัยอยู่เสมอมักได้แก่การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน

ความล้าสมัยของบุคคลจะทำให้บุคคลมีความคิดแบบโบราณและใช้ทักษะเก่าๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสาเหตุให้องค์กรเกิดความเสียหายตามมา แม้ว่าองค์กรจะไม่สามารถป้องกันความล้าสมัยของเครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ได้ แต่สามารถป้องกันความล้าสมัยของทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยจัดโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้บุคลากรในระดับการปฏิบัติงานและระดับบริหารได้เรียนรู้เทคนิคการทำงานสมัยใหม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม นอกจากนี้โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรจะส่งเสริมให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย

8) ด้านความเติบโตบุคลากร (Personal Growth) การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรนอกจากมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์กรแล้ว ยังมุ่งหวังให้บุคลากรขององค์กรมีความเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพ การพัฒนาและฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรมีประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ๆ โดยเฉพาะโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารมี

ขอบเขตของความรู้กว้างขวางขึ้น ปลุกเร้าความรู้สึกตื่นตัวและเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนี้ ยังทำให้ผู้บริหารมีทักษะในการแสดงออก และมีแนวคิดของการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนมากขึ้น

3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เสนาะ ติเยาว์ (2549 : 119) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลปฏิบัติงานไว้ว่า คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน ที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552 : 122) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลปฏิบัติงานไว้ว่า คือ การประเมินผลที่เป็นกระบวนการที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทียบกับความคาดหวังขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

เวนเดล ไอ เฟรันช์ (Wendell I. French. 1999 : 331) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลปฏิบัติงานไว้ว่า คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบ เพื่อให้ฝ่ายบริหาร เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาตีค่าในบริบทของวัตถุประสงค์ขององค์กร และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน ยังผลทำให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความหมายของการประเมินผลปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อใช้ในการประเมินเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ว่าได้ตามความคาดหวังหรือไม่อย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีความพยายามที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติการมีจุดมุ่งหมายหลายประการ แต่จุดที่สำคัญที่สุดคือการได้มาซึ่งข้อมูลของพนักงาน ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพให้กับองค์กร นักวิชาหลายท่านได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

สุนันทา เลาหนันทน์ (2546 : 281) ได้ให้อธิบายวัตถุประสงค์ของการประเมินผลปฏิบัติงานมีหลักที่สำคัญ คือ

1. วัตถุประสงค์เชิงประเมิน (Evaluative Objectives) เป็นการประเมินผลโดยที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต และจะนำผลการประเมินไปประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้แก่

1.1 เพื่อเป็นมาตรการนำมาใช้ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงาน

1.2 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานเป็นการปูนบำเหน็จรางวัลประจำปี

1.3 เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ออกจากงาน

1.4 เพื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพของระบบการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้งของหน่วยงาน

2. วัตถุประสงค์เชิงพัฒนา (Development Objectives) เป็นการประเมินผลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีขึ้น และมีการนำผลการประเมินไปประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้แก่

2.1 เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ควบคุมงาน ให้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมุ่งปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

2.2 เพื่อตรวจสอบจุดเด่นและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการพัฒนาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2.3 เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดความต้องการด้านฝึกอบรมและการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน อันจะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงานในอนาคต

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552 : 124) ได้ให้คำอธิบายวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ คือ

1) ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน (Performance) เป็นวัตถุประสงค์สำคัญลำดับแรกในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างานในแต่ละฝ่ายจะต้องแจ้งผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานแต่ละคนได้ทราบเพื่อจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดียิ่งขึ้นในระยะเวลาต่อไป

2) เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการจัดการสำหรับผู้บริหาร (Management Tools) เป็นการกระตุ้นและจูงใจของบุคคลในการทำงานให้กับองค์กร โดยหัวหน้างานยังสามารถใช้ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงานแต่ละคน ใช้ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานในการควบคุมพนักงานให้อยู่ในกฎระเบียบขององค์กร และสามารถใช้ผลการปฏิบัติงานในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานได้อีกทางหนึ่ง

3) เป็นแนวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Human Resource Development) ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคน มีความบกพร่องหรือมีความสามารถในการปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง และองค์กรยังสามารถนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและพนักงาน (Good Relations) ผลจากการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความยุติธรรมในสายตาของพนักงานในหน่วยงาน จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

5) การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร (Efficiency) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจะเป็นเครื่องมือสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กรเมื่อเทียบกับองค์กรคู่แข่ง หากผลการปฏิบัติงานของพนักงานออกมาในทิศทางที่ดีย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และยังแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

6) เพื่อการวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning) คงเป็นเรื่องที่ปฏิเสธไม่ได้ว่าผลที่ได้จากการประเมินผลมีส่วนส่งผลต่ออนาคตของพนักงาน องค์กรอาจปฏิเสธการว่าจ้างได้ถ้าพนักงานที่มีขีดความสามารถต่ำกว่ามาตรฐานขององค์กรหลายๆ ปีติดต่อกัน

จากวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือและเป็นแนวทาง ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรว่ามีข้อดีข้อบกพร่องอย่างไร และเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้นอีกด้วย

<u>กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือได้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้มามีความถูกต้อง องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาขั้นตอนการดำเนินงานให้มีระบบ ขั้นตอนสำคัญของการประเมินผลมีรายละเอียดดังนี้ (สุนันทา เลาหนันทน์. 2546 : 284)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์กรต้องกำหนดไว้เป็นแผนว่าจะมีการประเมิรผลการปฏิบัติงานอย่างไร ประเมินอย่างไร ประเมินเมื่อไร และใครเป็นผู้ประเมิน การกำหนดตารางการประเมินนั้นควรเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้ากับพนักงานและมีข้อตกลงร่วมกัน โดยสื่อสารไปให้พนักงานทราบและมีความเข้าใจร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดจุดมุ่งหมายเป็นสิ่งจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัตาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนและมีจุดมุ่งหมาย เช่น 1. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ได้ระดับตามมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร 2. เพื่อหาจุดเด่นและข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานของพนักงาน 3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาออกแบบฝึกอบรมเพื่อช่วยปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน 4. เพื่อเป็นมาตรการนำมาพิจารณาเรื่องการปรับขั้นเงินเดือน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

ก่อนที่จะเริ่มการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและแจ้งให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง มาตรฐานที่กำหนดจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขของงาน ข้อมูลต่างๆ เช่น ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และระดับความสำเร็จที่ต้องการจะได้มา คำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติของงานแต่ละงานที่ได้จากการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดรูปแบบและมิติของลักษณะงานที่จะประเมิน

รูปแบบและมิติของลักษณะงานที่ได้กำหนดต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการประเมินและมีมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ซึ่งมิติของลักษณะงานอาจมีความแตกต่างกันตามระดับของผู้ถูกประเมิน เช่น ระดับพนักงานปฏิบัติการ ระดับผู้บริหาร และระดับผู้ชำนาญการ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดตัวผู้ทำการประเมินและการอบรมผู้ประเมิน

ขั้นตอนนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดเวลาที่จะทำการประเมิน โดยทั่วไปแล้วผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินจะเป็นหัวหน้างานที่ควบคุมพนักงานโดยตรง แต่บางครั้งมีการให้บุคคลอื่นๆ มาร่วมในการประเมิน เช่น ผู้ร่วมงาน คณะกรรมการ ผู้ใต้บังคับบัญชา และบางครั้งก็ต้องให้ลูกค้าร่วมในการประเมิน เป็นต้น ไม่ว่าผู้ประเมินจะเป็นคนกลุ่มใด ผู้ทำการประเมินต้องประเมินตามรูปแบบและมิติของลักษณะงานที่ได้กำหนดไว้ และผู้ทำการประเมินจะต้องมีความเข้าใจในหลักเกณฑ์ในการประเมินอย่างถ่องแท้ ดังนั้น การฝึกอบรมผู้ประเมินเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะผู้ทำการประเมินจะได้ประเมินได้ถูกต้องมีความเป็นธรรมทุกฝ่าย และสื่อสารเป็นข้อมูล ไปยังพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 6 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายรูปแบบ เช่น ประเมินจากการปฏิบัติงานจริง จากรายงาน และจากตัวอย่างสินค้าที่เป็นผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันทั่วไป ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกตุ

ภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ ที่ครบถ้วน กิจกรรมต่อไปคือการนำข้อมูลที่รวบรวมแล้วนั้นมาวิเคราะห์ โดยใช้หลักทางสถิติ นำมาช่วยในการวิเคราะห์ และข้อมูลจะละเอียดมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการประเมินที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 7 การอภิปรายผลการประเมินร่วมกับพนักงาน

ภายหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จเรียบร้อย ผู้ประเมินจะต้องทำรายงานเสนอให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบ หรือเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข และนำผลที่ได้มาอภิปรายร่วมกับพนักงานผู้ถูกประเมิน ซึ่งบางองค์กรอาจตัดกิจกรรมนี้ออกไป โดยวัตถุประสงค์ของการอภิปราย คือ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดถึงความรู้สึกที่มีต่อผลการประเมิน และการพูดคุยกันต้องเน้นในด้านที่พนักงานปฏิบัติงานในด้านที่ดีและด้านที่ยังต้องปรับปรุงควบคู่กัน

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต

ภายหลังการอภิปรายผลการประเมินร่วมกับพนักงาน และสื่อสารกันเป็นที่เข้าใจตรงกันแล้วว่าการปฏิบัติงานด้านใดบ้างสมควรได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น กิจกรรมต่อไปเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมาร่วมกันกำหนดเป็นเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อเป็นการปรับปรุงสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และมีการนำกลยุทธ์ต่างๆ มาอภิปรายประกอบเพื่อเป็นการเสริมแรงจูงใจและชี้นำการพัฒนาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น มีการให้ความช่วยเหลือและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่จะช่วยให้พนักงานมีความสบายใจขึ้น พร้อมกับสามารถปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจเพื่อให้สามารถบรรลุความคาดหวังในอนาคตได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นตามหลักเกณฑ์และความคาดหวังขององค์กรหรือไม่ ผลที่ได้จากการประเมินจะถูกนำไปวางแผนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรในอนาคตเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

4) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ความหมายของค่าตอบแทน

นักวิชาการทางบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความหมายของคำว่าค่าตอบแทน (Compensation) ไว้ต่างๆ กันดังนี้

เสนาะ ติเยาว์ (2549 : 145) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายให้กับการทำงานอาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ เงินค่าจ้าง หมายถึง เงินที่คนงานได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงทำงาน ส่วนเงินเดือน ได้แก่รายได้ที่ได้ประจำในจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือจำนวนผลผลิตโดยปกติขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน

อำนวย แสงสว่าง (2536 : 148) ได้กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง รูปแบบทั้งหมดของการจ่ายเงิน หรือรางวัลให้แก่พนักงานที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 238) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล

มอนดี้, โนว์; และพรีแม็กซ์ (Mondy, Noe; and Premeaux. 1999 : 2) ได้กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ว่าหมายถึง รางวัลทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ

เดสเล่อร์ เกรรี่ (Dessler Gary. 2009 : 396) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน รวมทั้งรางวัลที่มิใช่ตัวเงิน (Nonfinancial Reward) ที่องค์กรหรือนายจ้างจ่ายให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างเพื่อตอบแทนการทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนกับความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ การใช้กำลังกายและกำลังสมองของพนักงานที่ได้มอบให้แก่องค์กร

จากความหมายที่นักวิชาการได้กล่าวไว้นั้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่าการบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การตอบแทนทุกรูปแบบของสิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงินหรือรางวัลที่มิใช่ตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการทำงาน รวมทั้งที่เป็นค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน

<u>องค์ประกอบของค่าตอบแทน</u>

วิเชียร วิทยอุดม (2552 : 148) กล่าวว่า องค์ประกอบของแผนการจ่ายค่าตอบแทนโดยทั่วๆ ไปมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ (1) ค่าตอบแทนทางตรง ได้แก่ รางวัลที่จัดให้โดยนายจ้าง เช่น ค่าตอบแทนพื้นฐาน และค่าตอบแทนผันแปร (2) ค่าตอบแทนทางอ้อม ได้แก่ ผลประโยชน์เกื้อกูลของนายจ้าง

<u>การกำหนดค่าตอบแทน</u>

1) ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Pay) ที่ให้กับลูกจ้าง โดยปกติเป็นค่าจ้าง (Wage) หรือเป็นเงินเดือน (Salary) ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมงหรือรายเดือน

2) ค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay) มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยค่าตอบแทนแบบผันแปรนี้จะจ่ายให้กับพนักงานที่ทำให้เกิดผลผลิตหรือผลกำไรกับองค์กร ซึ่งทั่วๆ ไป มักจะจ่ายเป็นเงินเดือนแบบครั้งเดียว เรียกว่าโบนัส (Bonus)

3) ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) องค์กรส่วนใหญ่มีการให้รางวัลด้วยการจ่ายผลตอบแทนโดยทางอ้อม ผลประโยชน์เกื้อกูลจึงเป็นรางวัลทางอ้อมที่พนักงานได้รับนอกเหนือไปจากเงินเดือน เช่น บำเหน็จ บำนาญ การประกันสุขภาพ เป็นต้น

วิเชียร วิทยอุดม (2549ก : 190) ได้อธิบายว่า สิทธิประโยชน์ (Benefits) ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งของการจ่ายเงินให้แก่ลูกจ้างทุกคน ทั้งที่เป็นการจ่ายในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ การประกันสุขภาพ บำนาญ ตลอดจนสิทธิประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ โดยการให้สิทธิประโยชน์แก่ลูกจ้างนั้นจะต้องทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกพอใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ล้วนเป็นสิ่งสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่องค์กรจะละเลยไม่ได้ ยิ่งในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขัน องค์กรจำเป็นต้องจัดสรรค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้มีความน่าสนใจที่สามารถ

ดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรให้ได้นานที่สุด โดยที่องค์กรจำเป็นต้องมีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย รวมถึงพิจารณาผลประโยชน์ที่บุคลากรพึงได้รับจากองค์กรตามความเหมาะสม

แนวคิดการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น

รังสรรค์ เลิศในสัตย์ (2555) กล่าวว่า การเรียนรู้และทำความเข้าใจมารยาทในการทำงานงานกับคนญี่ปุ่นนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่ง หากสามารถนำมาใช้ปฏิบัติจริงได้ก็เชื่อว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นไม่น้อย หลักการที่เป็นหัวใจสำคัญในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่อาจพบเห็นได้เสมอ พนักงานแต่ละแผนกจะต้องมีการทำโฮเร็นโซในแผนกหรือฝ่ายที่ตนเองทำงานอยู่ โฮเร็นโซนั้น เน้นการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน โดยเริ่มจากหัวหน้างานติดต่อสื่อสารไปสู่ลูกน้อง และให้เชื่อมต่อการติดต่อสื่อสารต่อไปอีกจนทำให้ทุกคนรู้ข่าวได้ทั่วถึงและรวดเร็ว การประสานงานการใช้ข้อมูลร่วมระหว่างตนเองกับผู้ที่เกี่ยวข้องเน้นการสื่อสารถูกต้อง โดยใช้ทุกช่องทางอย่างเหมาะสมอย่างรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น เพราะนอกจากจะทำให้เข้าใจหรือเป็นโอกาสที่ดีต่อการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานแล้ว ยังส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมาก

การบริหารระบบญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ลักษณะ คือ 1) การสร้างทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร วิธีการนี้จะทำให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพที่องค์กรต้องการและเป็นการชักจูงให้เขาอยู่กับองค์กรนานๆ 2) ปรัชญาการบริหารงานขององค์กรที่เน้นให้ความสนใจถึงความต้องการของพนักงานและการทำงานเป็นทีม 3) ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการจ้างงานแบบตลอดชีพ เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่องค์กรต้องการไปจนถึงชีวิตการเป็นพนักงาน และเมื่อถึงเวลาปลดเกษียณ ซึ่งปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วๆ ไปนี้ จะถ่ายทอดต่อไปเรื่อยๆ ภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับก็จะรับมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นเทคนิคพิเศษของการจัดการโดยเน้นให้ความสำคัญที่การพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง การเลื่อนตำแหน่งจะมีความสำคัญอันดับรองลงมา พนักงานจะถูกประเมินผลการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากกว่าตัวบุคคล มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด การให้ความช่วยเหลือและการให้รางวัล การตัดสินใจจะใช้วิธีให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยจะมีการให้ข้อมูลแก่ทุกคนที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาปรึกษาหารือกันก่อนที่จะทำการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจในตัวของพนักงานทุกๆ คน

องค์กรของญี่ปุ่นได้ลงทุนอย่างมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพยายามดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานๆ โดยการให้ค่าตอบแทนที่สูงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น ในขณะเดียวกันพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมจากองค์กรก็จะเกิดความภาคภูมิใจและจะตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้บริหารขององค์กรญี่ปุ่นจะเขียนปรัชญาการบริหารงานขององค์กรปิดประกาศไว้ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ ปรัชญาการบริหารงานนี้จะเป็นต้นแบบของ

การทำงานอย่างสนิทสนมกลมเกลียว เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีและลดการเคลื่อนย้ายไปอยู่กับองค์กรอื่นๆ ได้ การสร้างความผูกพันในองค์กรญี่ปุ่นจึงจะแสดงออกมาทางนโยบายขององค์กร เช่น การหลีกเลี่ยงการเลิกจ้าง การจัดสวัสดิการให้มากเท่าที่จะให้ได้ องค์กรจะพยายามสร้างภาพพจน์ต่อพนักงานว่าองค์กรมีความมั่นคง การแบ่งผลกำไรมาให้พนักงานในองค์กร จะจัดสรรมาให้อย่างเต็มที่ทั้งในรูปของค่าจ้างและสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานในระบบญี่ปุ่นนั้นจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร ว่าเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เมื่อพนักงานร่วมมือกันปฏิบัติงานจนองค์กรประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าเติบโตขึ้นไปเรื่อยๆ องค์กรก็มีข้อมูลผูกพันที่จะต้องแบ่งปันผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับกลับมาให้พนักงานทุกๆ คน ทั้งในส่วนของความมั่นคง การยอมรับ การมีส่วนร่วม ความปลอดภัยในการทำงาน และผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ทุกๆ โอกาสที่จะทำได้ ถึงแม้จะอยู่ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ ฐานะทางการเงินขององค์กรไม่ดีก็ตาม

<u>ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น</u>

การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น (The Japanese Management Movement) ความสำเร็จทางเศรษฐกิจอย่างดีเยี่ยมขององค์กรต่างๆ ของญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้ทั่วโลกได้ให้ความสนใจวิธีการบริหารจัดการที่ญี่ปุ่นนำมาใช้กับองค์กรของญี่ปุ่น ซึ่งจากการศึกษาระบบการบริหารจัดการของญี่ปุ่นพบว่ามีลักษณะแตกต่างจากแนวทางที่อเมริกาใช้ ตัวอย่างเช่น (1) ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าของอเมริกา (2) ผู้บริหารให้ความสนใจในคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน (3) มุ่งความสนใจอย่างมากกับคุณภาพของสินค้าและบริการ (4) ผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทในฐานะผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าการออกคำสั่ง (5) การไหลของข้อมูลข่าวสารและความคิดริเริ่ม จะเน้นจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (6) องค์กรของญี่ปุ่นจะดูแลพนักงาน โดยการจ้างงานตลอดชีพ และไม่เน้นความก้าวหน้าในงานอาชีพจากความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นต้น

<u>แนวคิดทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z)</u>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545: 59-60) กล่าวว่า ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายโครงร่างงานในการบริหาร ซึ่งใช้หลักของสหรัฐอเมริกา (มุ่งที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคล) ร่วมกับญี่ปุ่น (มุ่งการตัดสินใจร่วมกัน การประเมิน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างช้าๆ และมีการเกี่ยวข้องกันในลักษณะแบบครอบครัว) วิลเลี่ยม จี. โออุชิ (William G. Ouchi. 1981) ได้

พัฒนาทฤษฎี Z หลังจากศึกษาการบริหารจัดการของธุรกิจญี่ปุ่นและอเมริกา โดยได้อธิบายแนวคิดด้านการจัดการ ดังนี้

1. ทฤษฎี A (Theory A) แทนแนวคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์กรเน้นการจ้างงานระยะสั้น ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคล โดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน

2. ทฤษฎี J (Theory J) แทนแนวคิดการจัดการของญี่ปุ่น ซึ่งองค์กรเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

3. ทฤษฎี Z (Theory Z) แทนแนวคิดการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกา ซึ่งเน้นการจ้างงานระยะยาว ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลและการตัดสินใจร่วมกัน

ลักษณะการบริหารองค์กรแบบ Z (อเมริกาแบบปรับปรุง) (Characteristics of Type Z Organizations) (Modified American) ตามแนวทฤษฎี Z ของ วิลเลี่ยม จี. โออุชิ (William G. Ouchi. 1981)

1. การจ้างงานระยะยาว (Long-Term Employment) เป็นการจ้างงานระยะยาวสำหรับพนักงานประจำ ซึ่งจะไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขในทางสังคม ที่จะทำให้พนักงานไม่สามารถโอนย้ายงานได้หรือเกิดความลำบากใจ การจ้างงานในลักษณะนี้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยบางองค์กรอาจจะให้รางวัล (Reward) หรือ หุ้นบริษัท เพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลานาน

2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual Decision Making) คือ การตัดสินใจทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน โดยคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด

3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual Responsibility) คือ การที่บุคคลจะต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล ซึ่งนำเอาหลักแนวคิดแบบอเมริกันมาใช้กับบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจใดๆ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารมากจนเกินไป โดยเมื่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ “เอกบุคคล” ดังนั้น หากมีอะไรผิดพลาดหรือบกพร่องคนที่รับผิดชอบคือคนที่ตัดสินใจ

4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow Evaluation and Promotion) คือ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งโดยดูตามความอาวุโส จำนวนปีที่ทำงานกับองค์กรมากกว่า ระบบความสามารถการเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างเร็วปานกลาง แต่จะไม่ช้าถึง 10-15 ปี ระยะเวลาเลื่อนขั้นต่างๆ จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แต่การมีเวลาทิ้งช่วงช่วยให้พนักงานได้เห็นผลประโยชน์และการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว

5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit, Information Control with Explicit, Formalized Measures) เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานที่ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนและไม่เป็นทางการ โดยพนักงานสามารถดำเนินงานและ

ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ต้องการแนวทางหรือการควบคุมอย่างมีระบบ เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกันใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุลระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (Trust) ขึ้นในองค์กร

6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately Specialized Career Path) คือ การฝึกพนักงานให้มีความรู้ทุกอย่างในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานโดยตรง และทางอ้อมแนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน เพราะไม่ถึงกับต้องหมุนเวียนไปทำงานทุกๆ อย่างในองค์กร หรือกระทั่งไปทำกับองค์กรอื่นในเครือหรือสาขาอื่น แต่เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานใดสายงานหนึ่ง ตั้งแต่การออก การผลิต และกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในองค์กรนั้นมากยิ่งขึ้น

7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic Concern, Including Family) คือ การที่องค์กรดูแลเอาใจใส่พนักงานในทุกๆ ด้าน รวมถึงชีวิตครอบครัวของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นในเวลาหรือนอกเวลางาน พนักงานมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกัน ยึดหลักซื่อสัตย์ต่อกัน (Trust) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Subtlety) ความใกล้ชิดและเป็นกันเอง (Intimacy) ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นและเน้นการประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกันให้ทุกๆ คนปฏิบัติต่อกันในฐานะคนกับคน มิใช่ในฐานะเจ้านายกับลูกน้อง

บรรจง อมรชีวิน (2551 : 139-140) กล่าวว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นมีความเฉพาะและไม่เหมือนใคร และถ้าหากยิ่งเปรียบเทียบกับระบบตะวันตกแล้วยิ่งมีความแตกต่างกันมาก การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นได้รับอิทธิพลไม่น้อยจากแนวคิดของดักลาส แม็กเกรเกอร์ เจ้าของทฤษฎีวาย โตโยชิโร่ โคโนะ; และสจ๊วต เครก (Toyoshiro Kono; and Stewart Clegg. 2001) กล่าวได้ว่าการมองคนมีทัศนคติในเชิงบวก และต่อมาภายหลังหลักการดังกล่าวกลับได้รับการขยายความโดยชาวญี่ปุ่นเอง คือ วิลเลี่ยม จี. โออุชิ (William G. Ouchi. 1981) ที่คิดค้นทฤษฎีแซ็ด (Theory Z) ที่มองว่าแท้จริงแล้วคนเราย่อมมีเหตุมีผล และกลายเป็นทฤษฎีที่โด่งดังไปทั่วโลก โดยได้สรุปภาพรวมของลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นไว้ ดังนี้

ตารางที่ 2 ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่น

• หลักพื้นฐานทั่วไป	- เป็นลักษณะของการมองกรอบระยะยาวมากกว่าการจ้างงานระยะสั้น
• ลักษณะการจ้างงาน	- การจ้างงานตลอดชีพ สรรหาและคัดเลือกจากผู้ที่เพิ่งจบการศึกษามาใหม่
• บทบาทและการส่งเสริมความก้าวหน้า	- กำหนดบทบาทที่มีความยืดหยุ่น ไม่มีลักษณะกำหนดเป็นแบบเชี่ยวชาญเฉพาะ การส่งเสริมความก้าวหน้าเป็นไปตามลำดับขั้น (Promotion Ladder)
• การวางตำแหน่งและการส่งเสริมความก้าวหน้า	- ดูจากตลาดแรงงานภายใน มีแผนการหมุนเวียนการทำงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าโดยดูความสามารถและระยะเวลาปฏิบัติงาน
• การประเมินและการฝึกอบรม	- มีการประเมินบ่อย การวัดผลในเชิงความสามารถและทัศนคติ มีการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น
• การให้รางวัลและการแข่งขัน	- ให้ตามทักษะ มีช่วงชั้นเงินเดือนที่ต่างกันไม่มากในแต่ละระดับ มีการขึ้นเงินเดือนสม่ำเสมอ
• การบริหารแรงงานสัมพันธ์	- มีสหภาพครอบคลุมกว้างขวาง มีสหกรณ์
• ภาวะผู้นำและพันธะผูกพัน	- ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เน้นการควบคุมตนเอง ไว้ใจซึ่งกันและกัน มีพันธะผูกพันร่วมกัน

ที่มา : บรรจง อมรชีวิน. (2551). **สุดยอดกลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น.** หน้า 140.

กัลยาณี เสนาสุ (2556 : 407-416) บริษัทญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์ในองค์กรแบบ “แนวดิ่ง” (Vertical) หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรถูกผูกกันด้วย “กรอบ” (Frame) ให้เป็นหนึ่งเดียว แต่องค์กรทางธุรกิจของสหรัฐอเมริกาเป็นแบบ “แนวระนาบ” (Horizontal) กล่าวคือ สมาชิกไม่ได้ผูกกันด้วยกรอบ แต่จะถูกคัดเลือกจากคุณสมบัติหรือลักษณะเด่นของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นทักษะหรือความรอบรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อความต้องการขององค์กร ถ้าองค์กรไม่ต้องการทักษะหรือคุณลักษณะของสมาชิกผู้นั้นแล้ว เขาก็จะไม่เป็นที่ต้องการขององค์กรอีกต่อไป แต่องค์กรญี่ปุ่นไม่ได้ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติหรือลักษณะเด่นของแต่ละบุคคล แต่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างหรือความสัมพันธ์ในองค์กร ความมีตัวตนในองค์กรถือเป็นทุกสิ่งทุกอย่าง ถึงแม้ว่าบริษัทจะเลิกผลิตสิ่งใดสิ่งหนึ่งไป บริษัทก็จะฝึกให้พนักงานทำงานด้านอื่นแทน

ในญี่ปุ่นกลยุทธ์การจ้างงาน มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับชนิดและขนาดของบริษัท ส่วนใหญ่บริษัทญี่ปุ่นขนาดใหญ่ เชื่อมั่นในการว่าจ้างงานจากนักศึกษาที่จบมหาวิทยาลัย การจ้างงานตลอดชีพ และการฝึกปฏิบัติจริงในงาน ส่วนบริษัทเล็กกว่าซึ่งไม่สามารถให้เงินเดือนสูงได้ และไม่มั่นคงเหมือนกับบริษัทใหญ่ มักจะจ้างพนักงานในระดับปานกลาง ภายใต้ข้อปฏิบัติของการจ้างในระยะยาว ลูกจ้างจะได้รับการฝึกอบรมตลอดจนการพัฒนาความสามารถของบริษัท และได้รับมอบหมายงานซ้ำๆ ตลอดทั้งการยืมบุคลากรเพื่อทำงานในบริษัทสาขา และจนกระทั่งเกษียณอายุ เหล่าพนักงานทั้งหลายจะอยู่ภายใต้ระบบบุคคลซึ่งการเลื่อนตำแหน่งและการเพิ่มค่าจ้างจะอยู่บนพื้นฐานความอาวุโส เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทได้รับการฝึกเป็นระยะเวลายาวนานในบริษัทเดิม โดยไม่เปลี่ยนงาน จะมีความชำนาญและรู้ถึงกลวิธี (Know How) ในบริษัท ข้อดีของระบบดังกล่าวปรากฏชัดเจนในอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของการพัฒนาและการปรับปรุงผลผลิตเป็นสิ่งจำเป็น

การบริหารค่าตอบแทนในญี่ปุ่นมีวิวัฒนาการมาเป็นเวลานาน มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกองค์กรและภายนอกประเทศ รวมถึงสภาพภายในองค์กรและภายในประเทศของตนเองด้วยเช่นกัน เงินเดือนของธุรกิจและอุตสาหกรรมญี่ปุ่นส่วนใหญ่มักจะยึดถือแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนให้กับลูกจ้างในแง่มุมของ “ตัวบุคคล” มากกว่าจะไปมองที่ปัจจัยอื่น ส่วนหลักการอีกหลักที่ยึดถือกันอย่างกว้างขวางในญี่ปุ่นก็คือการจ่ายเงินเดือนจะต้องสมดุลกับคนงานอื่นๆ ในบริษัทเดียวกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้ระบบที่นำมาปฏิบัติได้กับลูกจ้างทุกคน ระบบที่ว่านี้จะต้องสอดประสานกับแนวทางในเรื่องการจ้างงานระยะยาวและมีผลใช้กับพนักงานทุกคนแทบไม่มีการยกเว้น นอกจากพนักงานระดับกรรมการ/ผู้อำนวยการเท่านั้น และในญี่ปุ่นฝ่ายบุคคลกลางเป็นศูนย์กลางที่ทำหน้าที่ตัดสินใจเรื่องเงินเดือนทั่วทั้งบริษัท เพื่อประกันความเป็นธรรม ในความเป็นจริงแล้วผู้จัดการในญี่ปุ่นแทบจะไม่มีโอกาสรู้เงินเดือนของลูกน้องของตัว เพราะระบบที่ศูนย์กลางเป็นผู้จัดการเรื่องนี้อย่างอัตโนมัติเป็นการประกันได้ว่าทุกคนจะได้รับความเป็นธรรม นอกจากนี้ ในญี่ปุ่นจะเน้นการจ้างงานระยะยาว ซึ่งเป็นการกำหนดค่าจ้างตามสภาพการจ้างที่มองความสัมพันธ์ระยะยาว เดือนเมษายนของทุกปีก็จะมีการกำหนดเงินเดือนแรกเข้าอย่างไม่เป็นทางการในตลาดแรงงานทั่วประเทศญี่ปุ่น อัตรานี้จะกำหนดตามวุฒิการศึกษา และจะใช้อัตราใกล้เคียงกันไม่ว่าจะเป็นบริษัทเล็กใหญ่ขนาดใดก็ตาม เงินเดือนจะเพิ่มขึ้นปีละไม่มากนักตามประสบการณ์ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ความแตกต่างในเงินเดือน ทั้งระดับต่างบริษัทและแต่ละคนในบริษัทเดียวกันจะค่อยๆ เพิ่มขึ้นตามปีที่ผ่านไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระบบเงินเดือนของแต่ละบริษัทและผลงานของพนักงานแต่ละคน ในญี่ปุ่นไม่มีระบบค่าจ้างเงินเดือนตามสายอาชีพหรืออุตสาหกรรมแบบยุโรป ค่าตอบแทนในภาคเอกชนประกอบด้วย เงินเดือนพื้นฐาน เงินตามฤดูกาล และบำเหน็จ เงินเดือนพื้นฐานมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 70-80 ของรายได้ทั้งหมด และใช้เป็นฐานในการคำนวณบำเหน็จและเงินตามฤดูกาล การขึ้นเงินเดือนประจำปีจะทำกันโดยอัตโนมัติตามระบบของแต่ละบริษัท

เพื่อให้ทุกคนได้รับความเป็นธรรม แต่ละบริษัทจะมีตารางเงินเดือน บริษัทที่ใช้ระบบแบ่งชั้นงานก็จะมีตารางเงินเดือนสำหรับแต่ละกลุ่มของงาน ตารางจะระบุชั้นและตำแหน่งที่พนักงานประจำจะได้รับการเลื่อนขั้นไปหนึ่งขั้นเสมอ ยกเว้นผู้ที่ถูกลงโทษทางวินัย หรือขาดงานเป็นระยะยาว นอกจากเงินเดือนที่กล่าวมาแล้วนี้ ยังมีเงินตามฤดูกาลหรือที่ชาวญี่ปุ่นมักเรียกว่าโบนัส ซึ่งจะจ่ายกันปีละสองครั้ง ในบั้นปลายการทำงานไม่ว่าจะขอปลดเกษียณเองหรือบริษัทปลดเกษียณพนักงานจะได้รับบำเหน็จเป็นเงินก้อนทุกคน ยกเว้นออกเพราะถูกลงโทษทางวินัย

ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่สามารถผลักดันตนเองจากการเป็นประเทศที่พ่ายแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 มาเป็นประเทศที่ร่ำรวยได้ในเวลาอันรวดเร็ว เบื้องหลังความสำเร็จของญี่ปุ่นนั้นเป็นเพราะญี่ปุ่นเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก องค์กรทุกแห่งในญี่ปุ่นมีการลงทุนอย่างมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถของตัวบุคคล กระบวนการในการทำงานร่วมกันของพนักงาน บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่มุ่งทุ่มเทการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของบริษัท โดยกำหนดเป็นแผนการลงทุนในระยะยาว และถือเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญและจำเป็น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นมุ่งเน้นความสามัคคีและการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในโยบายขององค์กร รวมทั้งปลูกฝังให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานอย่างจริงจังเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ปัจจุบันนานาประเทศเชื่อว่าประเทศญี่ปุ่นถือเป็นประเทศที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ เพราะมีศักยภาพและความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงสุด ระบบการจ้างงานตลอดชีวิตและระบบอาวุโสเป็นองค์ประกอบที่เด่นในการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และเป็นเหตุที่ทำให้ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการพัฒนาคน ในทัศนคติของบริษัทญี่ปุ่นถือว่าคนต้องมาก่อนผลกำไรทางธุรกิจ ญี่ปุ่นจะไม่ให้ความสำคัญต่อกิจการมากกว่าพนักงาน เพราะถือว่าพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จทางธุรกิจ หนึ่งในปรัชญาการพัฒนาบุคคลอันทรงประสิทธิภาพของญี่ปุ่นก็คือ การที่ญี่ปุ่นมีการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการทำงานและการดำรงชีพของตัวพนักงานเอง และส่วนมากครอบคลุมไปถึงครอบครัวของพนักงานด้วย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวทางการศึกษา

บุคลากรในองค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าสำหรับองค์กร การบรรลุผลสำเร็จตามประสิทธิผลขององค์กรเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์หาวิธีการใหม่ สร้างความรู้ที่มีคุณค่าทำให้เกิดประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นกับองค์กร อย่างไรก็ตาม ถึงแม้บุคลากรจะมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้น แต่ทั้งหมดนั้นก็ยังขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำและสิ่งแวดล้อม บรรยากาศในการทำงาน ชาง; และลี (Chang; and Lee. 2007 : 155-185)

บรรจง อมรชีวิน (2551 : 103-104) กล่าวว่า รากฐานของภาวะผู้นำในญี่ปุ่น อาจกล่าวได้ว่ามาจากระบบของจักรพรรดิ์ที่เผยแพร่มาจากจีน ผนวกกับเรื่องราวหลากหลายของวีรบุรุษของญี่ปุ่นในประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา ผู้นำญี่ปุ่นที่กล่าวกันว่าเป็นแบบที่ดี ก็คือผู้นำที่ “เงียบ” มีลักษณะของการนำอยู่หลังฉาก ซึ่งเป็นลักษณะของการสะท้อนการบริหารแบบล่างสู่บน

ในญี่ปุ่นบทบาทของนักบริหารระดับกลางนับว่ามีความสำคัญอย่างมาก เปรียบเสมือนกับแกนกลางของโครงสร้างการบริหารทั้งหมด หรืออาจเปรียบเทียบได้กับหัวรถจักรที่จะนำพาขบวน นำพานโยบายและโครงการต่างๆ ไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นแกนกลางในการประสานทั้งในเรื่องของความคิดและพนักงาน รวมทั้งการมองแนวโน้มต่างๆ ขององค์กร และคนยังมองออกไปไกลกว่านั้นว่า นักบริหารไม่ได้ทำเพื่อองค์กรเท่านั้น แต่มีส่วนสำคัญที่ทำงานเพื่อประเทศอีกด้วย ผู้บริหารระดับกลางที่ดีนั้นจึงอาจเปรียบได้กับบทบาทของนายกรัฐมนตรีเลยก็ว่าได้

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำสามารถจัดได้เป็น 2 แนวทาง คือ 1) ผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) โดยค้นพบวรรณกรรมของผู้วิจัย เจคอป ฮิลเลสตาด แอนเดรสสัน; เฮเลน่า โจซาโนวิค; และเอริค พิชชอล (Jacob Hillestad Andreasson; Helena Jozanovic; Erik Pieschl. 2011)

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง

ในช่วงตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้มีความสนใจในการที่จะศึกษาวิจัยเป็นอย่างมาก เพราะบทบาทของความเป็นผู้นำการสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างกว้างขวางต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมในองค์กร ตลอดทั้งการส่งเสริมนวัตกรรม การประดิษฐ์คิดค้นและความคิดริเริ่มใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทแรงงานแรงใจ โดยให้เห็นความสำคัญของงานหรือองค์กรเหนือผลประโยชน์ของตนเอง และมีการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คนที่มีความเป็นผู้นำแบบนี้จะมีการปฏิบัติการด้วยการกระตุ้นจูงใจ และต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้รับการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน และสามารถที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพทฤษฎีความเป็นผู้นำการสร้างความเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในโลกาภิวัฒน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลามากทฤษฎีหนึ่ง (วิเชียร วิทยอุดม. 2548 : 150)

เบอร์น เจ เอ็ม (Burns, J. M. 1978 : 20) เป็นคนแรกที่นำเสนอมโนทัศน์เกี่ยวกับความเป็นผู้นำการสร้างความเปลี่ยนแปลง ที่ได้จากผลงานวิจัยเชิงพรรณาในเรื่องผู้นำทางการเมือง เขาได้อธิบายและวางกฎเกณฑ์ของความเป็นผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงว่า “เป็นเหมือนกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างเสริมสร้างยกระดับศีลธรรมและแรงกระตุ้นของอีกฝ่ายให้สูงขึ้น” ผู้นำแบบนี้พยายามหาทางที่จะยกระดับจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญทางด้านอุดมคติและทางด้านศีลธรรม โดยชี้ให้เห็นคุณค่าของศีลธรรมและแบบอย่างอันดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและความรักในเพื่อนมนุษย์ และละเว้นจากสิ่งไม่ดีทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยา และความเกลียดชัง เป็นต้น ตามแนวคิดของ เบอร์น เจ เอ็ม เห็นว่าใครก็ได้ในองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือในสถานะแบบใดก็ตาม ก็สามารถที่จะแสดงพฤติกรรมของความเป็นผู้นำการสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ โดยอาจจะใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ต่อหัวหน้าและต่อตัวลูกน้อง และมันสามารถที่จะเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วๆ ไปก็ได้ เบอร์น เจ เอ็ม ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ความเป็นผู้นำแบบการสร้างความเปลี่ยนแปลงมักจะมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยม แต่เป็นค่านิยมที่มีผลกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ และมีความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน Burns ยังมีความเห็นอีกว่า การที่จะเป็นผู้นำได้นั้น ก็จะต้องเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอน ไม่ใช่การกระทำใดๆ ที่เลื่อนลอย ไม่มีความเป็นระบบระเบียบขั้นตอน (วิเชียร วิทยอุดม. 2548 : 151)

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการสร้างความเปลี่ยนแปลง

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายและคำจำกัดความจากนักวิจัยและนักวิชาการที่ได้ให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการสร้างความเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีแนวคิดหลากหลายและมีรายละเอียดแตกต่างกันไปตามทรรศนะของนักวิจัยและนักวิชาการแต่ละท่านดังตัวอย่างต่อไปนี้

แบส บี เอ็ม (Bass, B. M. 1985 : 35-191) กล่าวไว้ว่าผู้นำการสร้างความเปลี่ยนแปลงนั้นจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้มากกว่าความคาดหวังโดย (1) ยกระดับความมีสติรู้คิดของผู้ตามในเรื่องความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายทั้งที่เป็นแบบเฉพาะเจาะจงและเป้าหมายที่เป็นอุดมคติ (2) จูงใจให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองและ (3) ผลักดันให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการของตนเองในระดับที่สูงขึ้น

แบส บี เอ็ม (Bass, B. M. 1985) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำการสร้างความเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จเกิดความผูกพันและรู้สึกมีพลังอำนาจ (และแรงจูงใจอื่นๆ) โดยไม่รู้ตัวแรงจูงใจที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัวเหล่านี้นั้น ทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้านพฤติกรรมที่มั่นคงและยืนนาน อย่างเช่นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจด้านการกำกับตนเอง

(Self-Monitoring) และด้านการประเมินด้วยตนเอง (Self-Evaluation) เพิ่มสูงขึ้น จะเห็นได้ว่าการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในตัวผู้ตามนั้นเป็นการทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและมีระดับแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการสร้างความเปลี่ยนแปลง

1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบอร์น เจ เอ็ม (Burns, J. M. 1978 : 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Burns แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรกนั้นถูกคิดขึ้นมาโดยเบอร์นจากงานวิจัยเชิงพรรณนาในเรื่องภาวะผู้นำทางการเมือง เบอร์นได้อธิบายไว้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตามให้เพิ่มสูงขึ้น ผู้นำจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมและยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามผ่านการแสดงอุดมคติและค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน ความสงบสุข และมนุษยธรรม ซึ่งค่านิยมเหล่านี้ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความริษยา หรือความเกลียดชัง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow's Need Hierarchy ผู้ตามจะถูกยกระดับจาก "ตัวตนที่เป็นอยู่ในทุกๆวัน" ให้เป็น"ตัวตนที่ดีกว่า"

เบอร์น เจ เอ็ม (Burns, J. M. 1978) แสดงทรรศนะว่าภาวะผู้นำการสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นั้นอยู่ในทิศทางตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นจูงใจผู้ตามโดยการแสดงออกถึงผลประโยชน์และความสนใจของตนเอง (Self-Interest) เป็นการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่งกล่าวคือ ทั้งผู้นำและผู้ตามอาจไม่ได้มีจุดประสงค์สุดท้ายอย่างเดียวกัน แต่ทั้งสองฝ่ายเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน เช่น ผู้นำทางการเมืองจะแลกเปลี่ยนงานแลกเปลี่ยนความช่วยเหลือเพื่อจะได้รับคะแนนเสียงในการเลือกตั้ง อย่างไรก็ตาม เรื่องของค่านิยมก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยนด้วย เช่น การแลกเปลี่ยนกันอย่างยุติธรรมซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ เป็นต้น ส่วนภาวะผู้นำนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ตามในแง่ของการยกระดับแรงจูงใจยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมให้เพิ่มสูงขึ้น เบอร์น เจ เอ็ม (Burns, J. M. 1978) เห็นว่าตัวอย่างที่ดีที่สุดของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง คือ คานธีซึ่งเป็นผู้กระตุ้นและยกระดับความหวังความต้องการรวมทั้งยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของชาวอินเดียนับล้านคนให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การแสดงออกถึงพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Burns นั้น สามารถจะเกิดขึ้นกับใครก็ได้ในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด โดยจะเป็นบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เบอร์น เจ เอ็ม (Burns, J. M. 1978 : 4)

เบอร์น เจ เอ็ม (Burns, J. M. 1978) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ (Interrelationships) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการตอบสนองทางด้านแรงจูงใจและปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรม Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นได้ทั้งกระบวนการระดับจุลภาค (Micro Level) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล และกระบวนการระดับมหภาค (Macro Level) ซึ่งเป็นพลังอำนาจในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบสังคมและในระบบองค์กร ยุคล์ เกรรี่ เอ (Yukl, Gary A. 1994 : 318)

เบอร์น เจ เอ็ม (Burns, J. M. 1978) ได้เสนอแนวคิดที่ใช้ในการพิจารณาว่าบุคคลๆ หนึ่งนั้นจะมีภาวะผู้นำหรือไม่ มี 3 ประการด้วยกัน คือ

1. การแสดงค่านิยมอันเป็นแบบอย่าง (Modal Values) ที่ดีงามให้แก่ผู้ตามได้ปฏิบัติตามและเป็นมาตรฐานแก่สังคม

2. มุ่งเน้นที่ค่านิยมผลลัพธ์ (End Values) ที่เกิดแก่ผู้นำและผู้ตาม

3. ผู้นำมีอิทธิพลทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกต่อผู้ตาม

<u>แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิด</u> ของ แบส บี เอ็ม (Bass, B. M. 1985 : 35-191)

เบอร์น เจ เอ็ม (Burns, J. M. 1978) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำโดยมีพื้นฐานแนวคิดมาจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ เบอร์น เจ เอ็ม (Burns, J. M. 1978 : 4) แบส บี เอ็ม (Bass, B. M. 1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในมุมมองที่ผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ตามกล่าวคือ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ชื่นชม จงรักภักดีและเคารพยกย่องในตัวผู้นำซึ่งภาวะผู้นำนี้จะเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตาม แบส บี เอ็ม (Bass, B. M. 1985 : 35-191) โดย

1. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน

2. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรหรือทีมมากกว่าคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง

3. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Higher-Order Need) ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้น (Expansion of the Follower's Portfolio of Needs and Wants)

แบส บี เอ็ม (Bass, B. M. 1985) ได้แสดงทรรศนะไว้ว่าภาวะผู้นำเป็นการขยายแนวคิดมาจากภาวะผู้นำซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการที่ผู้นำได้พูดคุยกับผู้ตามถึงสิ่งที่ตนเองต้องการ เงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามจะได้รับถ้าหากสามารถทำในสิ่งที่ต้องการนั้นให้ประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติหรือกระทำได้มากกว่าที่คาดหวังไว้หรือมากกว่าที่ผู้ตามคาดคิดว่าจะสามารถเป็นไปได้ โดยผู้นำจะมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามทำให้มีระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

แบส บี เอ็ม (Bass, B. M. 1985) ได้เสนอข้อแตกต่างระหว่างแนวคิดของ เบอร์น เจ เอ็ม (Burns, J. M. 1978) และของเขาเองว่ามีอยู่ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. แบส บี เอ็ม ได้เพิ่มมุมมองด้านผลกระทบในตัวผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตามคือ “ขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้น”

2. แนวคิดของ เบอร์น เจ เอ็ม มุ่งเน้นที่ผู้นำซึ่งต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม อีกทั้งยังมองในแง่ผลประโยชน์ที่สังคมได้รับว่าสังคมได้รับผลประโยชน์จากการกระทำของผู้นำหรือไม่ หมายความว่าในความเห็นของ เบอร์น เจ เอ็ม ผู้นำจะมีภาวะผู้นำได้นั้นจะต้องทำประโยชน์ให้แก่สังคม ในขณะที่ แบส บี เอ็ม มองที่คุณค่าของการกระทำของผู้นำและมองในแง่ของระยะเวลา กล่าวคือ การกระทำของผู้นำนั้นส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตามเป็นระยะเวลานานหรือไม่ ดังนั้น ในทรรศนะของ เบอร์น เจ เอ็ม ฮิตเลอร์จึงไม่จัดว่ามีภาวะผู้นำ เนื่องจากฮิตเลอร์ไม่มีคุณธรรมจริยธรรมโหดเหี้ยมรุนแรง ถึงแม้ว่าฮิตเลอร์จะฉลาดหลักแหลมและทำให้เกิดการขับเคลื่อนทางสังคมในประเทศเยอรมันนี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวก็ตาม ซึ่งขัดแย้งกับแนวทรรศนะของ แบส บี เอ็ม ที่มองว่าฮิตเลอร์มีภาวะผู้นำ เนื่องจาก แบส บี เอ็ม มองที่คุณค่าของการกระทำ เช่น ฮิตเลอร์แก้ไขปัญหาคนว่างงาน สร้างทางหลวงทั่วประเทศ ตั้งโรงงานรถโฟล์กสวาเก้น ซึ่งแปลว่ายานยนต์ของประชาชนและขายให้ประชาชนในราคาถูกสร้างอาคารที่อยู่อาศัยราคาถูกสำหรับประชาชน และนโยบายอื่นๆ ที่มีลักษณะเอื้ออาทร เป็นต้น

3. เบอร์น เจ เอ็ม มองว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่บนแนวเส้นตรงเส้นเดียวกันแต่อยู่บนคนละปลายด้านของเส้นตรง ในขณะที่ แบส บี เอ็ม มองว่ามิติด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นมิติที่แยกออกจากกันอย่างชัดเจน ดังนั้น ในทรรศนะของ แบส บี เอ็ม ผู้นำจึงสามารถแสดงภาวะผู้นำได้ทั้งแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลงในเวลาเดียวกัน นอกจากนั้น แบส บี เอ็ม ยังได้กำหนดรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง เป็นการแยกแยะให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้นำนั้นสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ทั้งแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับสถานการณ์และโอกาส

<u>ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง</u> ตามทฤษฎีของ แบส บี เอ็ม (Bass, B. M. 1985 : 35-191)

จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง แบส บี เอ็ม (Bass, B. M. 1985 : 35-191) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยอาศัยพื้นฐานจากแนวคิดของ เบอร์น เจ เอ็ม (Burns, J. M. 1978 : 4) โดยมีนักวิจัยได้ทำการศึกษาตามแนวความคิดดังกล่าว (สุรินทร์ ชุมแก้ว. 2556 : 38) ได้ศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการ

ทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะทำให้ผู้ตามเกิดการลอกเลียนแบบพฤตกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเหล่านั้น ซึ่งโดยปกติพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นพฤติกรรมที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าพฤติกรรมเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตาม รวมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงด้วยเช่นกัน ทำให้ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายพันธกิจขององค์กรได้ (แบส บี เอ็ม; และอโวลิโอ, บี เอ็ม (Bass, B. M.; and Avolio, B. J. 1994 : 3)

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีการแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามรับรู้ถึงวิสัยทัศน์พันธกิจ และความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้ผู้ตามยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติผู้นำจะใช้สัญลักษณ์และการกระตุ้นทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มมากกว่าทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน พฤติกรรมของผู้นำถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะจูงใจและสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามริเริ่มในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยผู้นำใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมแบบเดิมของผู้ตาม ผู้นำจะสร้างความรู้สึกที่ท้าทายให้กับผู้ตาม และให้การสนับสนุนส่งเสริมแก่ผู้ตามในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างของผู้ตามทั้งในเรื่องความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละคน โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เป็นห่วงกังวลต่อสวัสดิภาพและการพัฒนาของลูกน้อง ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี รับฟังอย่างเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตาม และพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาที่คอยให้ความช่วยเหลือ

2. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ในการศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมนั้น ได้ศึกษามาจากแนวคิดทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์ (Path-Goal Theory of House) พฤติกรรมผู้นำจะปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงบริบทหรือสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม โดยเฮาส์ได้แบ่งรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) เป็น 4 รูปแบบตามสถานการณ์ ดังนี้

1. Directive Leadership ผู้นำให้คำชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติ

2. Supportive Leadership ผู้นำให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และแสดงถึงความสนใจ เป็นห่วงในผู้ใต้บังคับบัญชา

3. Participative Leadership ผู้นำร่วมปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจในข้อเสนอแนะนั้น

4. Achievement-Oriented Leadership ผู้นำตั้งเป้าหมายในระดับสูง และคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการปฏิบัติในระดับสูง

การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน เป็นผลที่เกิดจากพฤติกรรมส่วนบุคคลมากกว่าความคาดหวังในงาน บุคคลที่มีส่วนร่วมในงานน้อยจะคิดว่างานเป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อการดำรงชีวิตจะสนใจน้อย หรือไม่สนใจจะเรียนรู้เพื่อปรับปรุงงาน ส่วนบุคคลที่มีส่วนร่วมในงานมากทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน จะมีแรงขับเป็นความพึงพอใจภายใน ต้องการเรียนรู้งานเพื่อจะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกิดความกระตือรือร้น อุทิศตนทุ่มเทกับงานที่ตนเองมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายผู้ปฏิบัติ

ความหมายของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ฟิลลี่ เฮ้าส์; และเคอร์ (Filly House; and Kerr. 1976) ได้ให้ความหมายว่า เป็นลักษณะของผู้นำที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ และมีส่วนร่วมในการบริหารอื่นๆ ในลักษณะการส่งเสริมหรือสนับสนุนความคิดที่เป็นอิสระ การวิเคราะห์ปัญหา การเลือกเป้าหมายและการวางแผน โดยผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

เดลบีค (มณี ภานุวัฒน์สุข. 2546; อ้างอิงจาก Delbeeq. 1965) ให้ความหมายว่าเป็นความพยายามของผู้นำที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจครั้งสุดท้าย เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานในองค์กร

ร็อบบินส์ (Robbins. 2001) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นการที่ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจร่วมกันกับผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมปรึกษาหารือ และร่วมตัดสินใจในการบริหารงานต่างๆ ภายในองค์กร

<u>แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม</u>

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้นำองค์กรในการเพิ่มผลผลิต เพิ่มความพึงพอใจและการก้าวไปสู่ผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ขององค์กร

ฟิลลี่ เฮ้าส์; และเคอร์ (Filly House; and Kerr. 1976) เป็นนักจิตวิทยาท่านแรกที่ศึกษาบทบาทของผู้นำภายใต้ความเชื่อที่ว่า การมีส่วนร่วมจะช่วยทำให้บุคคลกลายเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในกลุ่ม และรับรู้ถึงสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อย่างใกล้ชิด และจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดด้วย การศึกษาเพียงลักษณะของผู้นำที่มีความแตกต่างกัน แต่ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในเหตุการณ์ที่คับขัน หรือเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตได้

ลิเคอร์ท อาร์ (Likert, R. 1961) ได้ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ทั่วๆ ไป โดยอาศัยแนวคิดในเรื่องแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาเป็นพื้นฐานการศึกษา ซึ่งพบว่า การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่าเกิดความผูกพันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตรงไปตรงมาด้วยความเป็นมิตร เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ท้ายที่สุดการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมการบริหารจะก่อให้เกิดสิ่งสำคัญด้านการบริหาร ดังนี้

1. มีการยอมรับนับถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการรับฟังข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นจากระดับล่างสู่ระดับบน (Down Floor to Up Floor)

2. สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดทัศนคติในการเกื้อกูลองค์กร และสามารถนำองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ให้ความคล่องตัวในการสื่อสารในองค์กร รวมทั้งการสื่อสารเป็นไปอย่างอิสระทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง ข้อมูลมีมากเพียงพอ มีความถูกต้องเชื่อถือได้ และความพอเพียงของข้อมูลภายในองค์กร

4. มีการอภิปรายปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงโดยเฉพาะวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร

5. ได้การตัดสินใจอย่างเป็นกระบวนการกลุ่ม ตั้งแต่ระดับรากหญ้าถึงระดับสูงในองค์กร

6. ให้โอกาสแก่กลุ่มบุคลากรระดับต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งวิธีการดำเนินการที่สอดคล้องกับระดับปฏิบัติการ

7. มีการควบคุมงานซึ่งกันและกันในองค์กร และทุกหน่วยงานมุ่งเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการตำหนิติเตียนกัน

8. มีการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

เฮ้าส์ (House. 1976a : 1-38) ได้นำทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) มาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยได้นำแนวคิดมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เน้นว่า ผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์กรสอดคล้องไปด้วยกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารทั้งเชิงปฏิบัติการและเชิงนโยบายที่ชัดเจน เป็นวิธีการสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้งานว่าต้องเริ่มต้นปฏิบัติจากส่วนใด และจะไปอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัว โดยจะลดอุปสรรคต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด และผู้นำจะต้องสนับสนุนจูงใจพนักงานของตนอย่างเต็มที่ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมคิดร่วมทำจะทำให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้นำการให้มีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความพึงพอใจที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจตัดสินใจและร่วมในการจัดระเบียบโครงสร้างงานต่างๆ ขององค์กร

แนวคิดทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) นี้ ยังคงมุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดว่าเมื่อได้ปฏิบัติตามวิถีทางที่ถูกต้อง จะประสบความสำเร็จโดยได้รับผลตอบแทนเป็นค่าจ้าง เงินเดือน ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นการบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิผลต่อองค์กรหรือบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปพร้อมๆ กัน และพฤติกรรมของผู้นำจะได้รับการยอมรับ (Acceptable) จากผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยนั้นขึ้นอยู่กับว่า ผู้นำนั้นสามารถนำทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และขึ้นกับการจูงใจ (Motivation) การสอนงาน (Coaching) แนะแนวทาง (Guidance) สนับสนุน (Support) และให้ผลตอบแทนหรือรางวัล (Rewards) มากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นภาพสะท้อนในลักษณะรวบยอดที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม อันส่งผลโดยตรงต่อองค์กร เฮ้าส์ (House. 1976b : 1-38) ให้เหตุผลว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจะช่วยเพิ่มกระบวนการคิดการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม นับตั้งแต่การเรียรู้ ความชำนาญ จนกระทั่งถึงความอดทนที่จะไปสู่เป้าหมาย เกิดการแสวงหาข้อมูลเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ โดยได้เน้นประเด็นสำคัญ คือ ผู้ปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (วารีวรรณ คงชุ่ม. 2549 : 42-51) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคตะวันออก ได้นำแนวคิดผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ เฮ้าส์ (House. 1976b : 1-38) ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ และการแบ่งปันอิทธิพล มาเป็น

กรอบแนวคิด เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีวิถีทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำคำนึงถึงสถานการณ์ที่เหมาะสม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการชี้แนะ ตัดสินใจ เกี่ยวกับการทำงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลงานที่มีคุณภาพ

เฮ้าส์ (House. 1976b : 1-38) ได้ให้ความหมายในเชิงแนวทางการปฏิบัติว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วมนั้นประกอบไปด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในการปฏิบัติ เอาใจใส่กับความคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ค่อยแสดงออก โดยช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสารกับบุคคลอื่น กระตุ้นให้มีการเสนอแนวทางแก้ไขและมีทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนชี้แนะแนวทางในการแก้ไขแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยที่ส่งผลและกำหนดลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมมี 3 ลักษณะ คือ ผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับ

1. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing of Information) หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับว่าเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทันเหตุการณ์ และมีการสื่อสารที่เหมาะสม

2. การแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power) หมายถึง มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารภายในหน่วยงาน การยอมรับและการสนับสนุนให้เสนอความคิดเห็นต่างๆ

3. การแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence) หมายถึง การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในการกระทำกิจกรรมบางอย่าง ให้อิสระในการประเมินปัญหา การสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีแก้ปัญหาในหน่วยงาน การรับฟังความคิดเห็น รวมถึงการช่วยไกล่เกลี่ยให้สมาชิกมีความเข้าใจกันและกัน

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของเฮ้าส์ (House. 1976b : 1-38) จะมีพฤติกรรมเด่นที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เสมอภาค อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบอกกล่าวชี้แนะ ตัดสินใจ และแนะนำเรื่องเกี่ยวกับการทำงานให้กับผู้บริหารได้ และพฤติกรรมผู้นำสามารถยืดหยุ่นได้โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ 2 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) โดยพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชอบให้มีการใช้อำนาจ ชอบให้ควบคุม หรือต้องการแสดงความสามารถและทักษะของตน

2. ด้านสภาพแวดล้อม (Environment Factors) ได้แก่ โครงสร้างของงาน ระบบอำนาจที่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ของงานประเภทต่างๆ

นอกจากนี้ ลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ เฮ้าส์ ยังมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารงาน ดังนี้

1. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน

2. ต้องหลีกเลี่ยงบุคลิกภาพที่ทำให้เกิดอิทธิพลที่ไม่เหมาะสมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมทั้งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความรู้สึกที่แท้จริงต่อองค์กร

4. ช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น

5. ระมัดระวังการเสนอความคิดเห็นด้วยอารมณ์ และต้องประเมินผลงานต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม

6. หลีกเลี่ยงการตำหนิผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยถ้อยคำรุนแรง

7. รู้จักวิธีแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหาด้วยการอภิปราย หรือพูดคุยเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และสนับสนุนให้เกิดทางเลือกในการแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

8. เลื่อนการประเมินทางเลือกจนกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะนำเสนอผลงาน

9. แนะนำกระบวนการคัดกรอง ทางเลือก และวิธีการคัดเลือกปัญหาเพื่อนำมาแก้ไข

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญและมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลผลิตขององค์กร และการที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกผูกพันกับงานและผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความพยายาม ทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบส บี เอ็ม (Bass, B. M. 1985 : 35-191) และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ตามแนวคิดของเฮ้าส์ (House. 1976b : 1-38)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

1. ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรได้รับความสนใจจากองค์กรต่าง ๆเป็นอย่างมากเนื่องจากบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาต่อองค์กร บุคลากรจะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุหมายขององค์กร และต้องการที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างต่อเนื่องความคิดที่จะขาดงานหรือลาออกจะลดลง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 741) ให้ความหมายของคำว่า “ผูกพัน” หมายถึง มีความเป็นห่วงกังวลเพราะรักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะที่จะต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรน่าจะหมายถึง ความเป็นห่วง รักใคร่ในองค์กร นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

พาร์สัน (Parson. 1957 : 81) ได้กล่าวว่า ความผูกพันเป็นปทัสถานทางสถาบันซึ่งเป็นตัวที่ทำให้แต่ละบุคคลเกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร

มาร์ช เจมส์; และไซมอน เฮอร์เบอร์ก (March, James; and Simon, Herbert. 1958 : 590) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในมุมมองของความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน โดยกล่าวว่า บุคคลจะยึดติดกับองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือผลลัพธ์ที่แน่นอนจากองค์กร

คันตอ (Kantor. 1968 : 499) ได้กล่าวว่า ความผูกพันเป็นความเต็มใจของบุคคลที่จะอุทิศกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่องค์กร

เชดอน แมรี่ อี (Sheldon, Mary E. 1971 : 143) ได้กล่าวว่า ความผูกพันเป็นการประเมินทางบวกต่อองค์กรและตั้งใจที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

เฮอร์บีเนียค; และอลัตโต (Hrebiniak; and Alutto. 1972 : 555) กล่าวว่า ความผูกพันนั้นเป็นความไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กรไป ไม่ว่าจะทำให้เพิ่มรายได้ สถานะ หรือความเป็นอิสระทางอาชีพ

บูชานัน (Buchanan. 1974 : 533) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความยึดติดต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ยึดติดต่อบทบาทของแต่ละบุคคล และยึดติดต่อองค์กรเพราะมุ่งประโยชน์ของตนเอง และบูชานัน ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการของความผูกพันดังต่อไปนี้

1. การแสดงตน (Identification) เป็นความภาคภูมิใจและยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร

2. ความต้องการมีส่วนร่วม (Involvement) เป็นการทุ่มเทจิตใจ เต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร

3. ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) เป็นการยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

พอร์ตเตอร์; และคณะ (Porter; et al. 1974 : 603) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลอย่างแรงกล้า ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ลักษณะ คือ

1. มีความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่เป้าหมายขององค์กรและของบุคคลสอดคล้องกันหรือไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่า บรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนเองว่า เห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กร และตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิก หรือเป็นส่วน

หนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้ และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าอยู่ในสภาวะที่มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

2. มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามทำงานเต็มที่ให้องค์กร หมายถึงการแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจจะอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนอง หรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้สะดวกขึ้น มีความคิดเสมอว่างานคือ หนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา

3. มีความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแนวแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดจะลาออก ไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะปกติหรืออยู่ในฐานะวิกฤต อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ

เฮอร์เบิร์ต (Herbert. 1976 : 416-417) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า การประสานพฤติกรรมของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้ว ในการเสนอแนวทางและการเข้ามามีส่วนร่วม การที่สมาชิกแสดงตนเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้นก็ยิ่งเป็นแรงจูงใจให้ใช้ผลงานที่มีอยู่เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์นั้น การที่สมาชิกยอมรับเป้าหมายที่แท้จริงจะแสดงตนเข้าเป็นพวกจนถึงจุดที่อาจต้องเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวบางอย่างก็ตาม

มาร์ช; และแมนนารี่ (Marsh; and Mannari. 1977 : 55) ให้คำนิยามว่า ความผูกพัน หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กรและการประเมินองค์กรในทางที่ดี

ไอเซนเบอร์เกอร์; และคณะ (Eisenberger; et al. 1990 : 52) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติซึ่งแสดงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์กรกับผลที่ตามมา คือความขยันหมั่นเพียรของสมาชิกและเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อองค์กร

อัลเลน; และเมเยอร์ (Allen; and Meyer. 1996 : 253) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ทางจิตใจระหว่างพนักงานกับองค์กร โดยที่พนักงานมีความเต็มใจที่จะไม่ลาออกจากองค์กร และความผูกพันนั้นจะมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. ความผูกพันทางความรู้สึก (Affective Commitment) เป็นการยึดติดทางอารมณ์ต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกสามัคคีในกลุ่มพนักงาน พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้ด้วยกันและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวเป็นความรู้สึกที่พัฒนาโดยอาศัยประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา พนักงานจะมีความรู้สึกที่ดีเมื่ออยู่ร่วมกับองค์กร และมีอำนาจอย่างเต็มที่ในบทบาทงานของตนเองอย่างเหมาะสม พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแน่นแฟ้นต่อองค์กรในลักษณะนี้นั้นจะมีความรู้สึกว่าตนต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

2. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) พนักงานจะตระหนักตัวเองดีว่าควรจะลงทุนอยู่กับองค์กรต่อไปดีหรือไม่ เพราะหากลาออกจากองค์กรนี้ไปแล้ว เขาอาจจะสูญเสียผลประโยชน์หลายๆ อย่างที่ไม่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ดังนั้น พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในลักษณะนี้จะมีความรู้สึกว่าจำเป็นต้องอยู่กับองค์กร

3. ความผูกพันแบบปทัสถาน (Normative Commitment) พนักงานจะมีความรู้สึกว่าตนเป็นหนี้บุญคุณหรือมีภาระหน้าที่ต่อองค์กร เป็นการที่พนักงานมีความรู้สึกว่าเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วจะต้องมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพราะเห็นว่านั่นคือความถูกต้องและเป็นความเหมาะสมที่ตนควรจะทำ จึงกลายเป็นความจำเป็น ดังนั้น ตนจึงมีความรู้สึกว่าเป็นการถูกต้องและสมควรที่จะต้องอยู่กับองค์กรต่อไป

ชอล์ค; และฟรีซ (Schalk; and Freese. 1997 : 109) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความเต็มใจของพนักงานที่จะทำงานให้กับองค์กรโดยให้ผลงานอยู่ในระดับมาตรฐาน ตามสัญญาที่ตกลงกันไว้กับองค์กร

สำหรับนักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

ภรณี มหานนท์ (2539 : 94-97) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กร (Attachment and Organizations) ว่ามี 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันอย่างเป็นทางการ (Formal Attachment) จะแสดงออกโดยการปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด และความผูกพันทางใจหรือความรู้สึก (Commitment) หมายถึงสมาชิกมีความผูกพันหรือให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์กรจะได้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551 : 105) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กร (Organization Commitment) หมายถึง ทัศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กรซึ่งเขายินดีที่จะมีส่วนร่วมเป็นสมาชิกและไม่เต็มใจที่จะจากองค์กรไป โดยนักวิชาการได้อธิบายความผูกพันระหว่างบุคคลและองค์กรจาก 2 มุมมอง คือ

1. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หรือที่เรียกว่า Side-Bets Orientation บุคลากรมีแนวโน้มจะอยู่กับองค์กรเนื่องจากเขาไม่สามารถจะออกไปได้ ตัวอย่างเช่น เขาอาจจะสูญเสียเวลาแรงพยายามประโยชน์ที่จะได้รับถ้าเขาออกจากองค์กรไป

2. ความสอดคล้องของเป้าหมายระหว่างบุคคลและองค์กร (Individual-Organization Goal Congruence Orientation) หรือที่เรียกว่ามโนทัศน์ที่บุคคลพร้อมที่จะยอมรับ (Affective Commitment) และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนและองค์กรซึ่งมีความสอดคล้องกัน โดยบุคคลจะยังคงปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรเนื่องจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

2.1 มีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

2.2 มีความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานในนามขององค์กร

2.3 ความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน เบคเกอร์; และบิลลิ่งส์ (Becker; and Billings. 1993) ได้พยายามเสนอแง่มุมมองเรื่องนี้ เพื่อให้ง่ายแก่การเข้าใจยิ่งขึ้น โดยได้แบ่งจุดเน้นของความผูกพันของบุคลากรออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. จุดเน้นของความผูกพันต่อระดับล่างขององค์กร เช่น เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและหัวหน้างาน

2. จุดเน้นความผูกพันต่อระดับสูง เช่น ผู้บริหารสูงสุดและองค์กรที่เป็นภาพรวม โดย เบคเกอร์; และบิลลิ่งส์ ได้อธิบายถึงการผสมระหว่างจุดเน้นทั้ง 2 ระดับดังกล่าว ทำให้ได้บุคลากรตามระดับความผูกพันขึ้นซึ่งสามารถแบ่งระดับของความผูกพันเป็น 4 แบบ ได้แก่

แบบที่ 1 แบบขาดความผูกพัน (Uncommitted) เป็นบุคลากรที่ไม่มีจุดเน้นของความผูกพันทั้งระดับล่างและระดับบนแต่อย่างใด

แบบที่ 2 แบบผูกพันมาก (Committed) เป็นบุคลากรที่มีความรู้สึกเน้นความผูกพันทั้งคนในระดับล่างและระดับบน

แบบที่ 3 แบบผูกพันใกล้ตัว (Locally Committed) ซึ่งมีลักษณะผูกพันกับบุคคลระดับล่างใกล้ตนแต่จะไม่ผูกพันต่อบุคคลระดับบริหารสูงสุดหรือองค์กร

แบบที่ 4 แบบผูกพันไกลตัว (Globally Committed) บุคลากรแบบนี้จะผูกพันกับหัวหน้าสูงสุดหรือองค์กรแต่จะไม่ผูกพันกับบุคคลระดับล่างใกล้ตน

นอกจากมุมมองพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวมาแล้ว นักวิชาการได้ชี้ให้เห็นว่าการที่คนผูกพันต่อองค์กรจะมีเหตุผลสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ (Continuance Commitment) ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะไม่สามารถหางานอื่นได้

2. ความผูกพันด้วยใจรัก (Affective Commitment) เป็นประเด็นที่เกิดจากความสอดคล้องกับเป้าหมายเป็นเหตุให้บุคคลปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป เพราะเห็นด้วยกับเป้าหมายและต้องการทำงานแบบเดียวกัน

3. ความผูกพันเพราะจำต้องอยู่ต่อ (Normative Commitment) ความผูกพันแบบนี้เกิดจากความรู้สึกจำใจต้องอยู่กับองค์กรเพราะแรงกดดันบังคับ เช่น ไม่ชอบอาชีพพยาบาลแต่พ่อแม่ชอบจึงบังคับหรือกดดันให้เรียนพยาบาลและมีอาชีพเป็นพยาบาล เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีลักษณะของความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นและเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะมีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายขององค์กรและทุ่มเทด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร อันเกิดจากการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรการมีส่วนร่วมและต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเองและจะมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเสมอ

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

เฮลรีลเจล (Hellriegel. 2001 : 54) กล่าวว่า ผู้บริหารให้ความสนใจความผูกพันต่อองค์กรมากเพราะความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและการเปลี่ยนงานมีความสำคัญมาก ถ้าสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างเข้มแข็งก็จะลาออกน้อยลง ความผูกพันต่อองค์กรที่มีมากจะสัมพันธ์กับการขาดงานน้อยลงและทำงานมีประสิทธิผลมากขึ้น ใส่ใจในงานมากขึ้น นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรส่วนบุคคลมีแนวโน้มที่จะไปสู่เป้าหมายขององค์กรโดยตรงและมีผลทางบวกต่อการวัดประสิทธิผลขององค์กร

สเตียร์ส (Steers. 1977 : 46-56) กล่าวว่า ความสำคัญของทัศนคติและพฤติกรรมอันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็นหัวข้อที่มีผู้รู้น้อยมาก แต่จากรากฐานของความเข้าใจที่มีอยู่ในปัจจุบันของเราอาจคาดหวังได้ว่าความผูกพันทำให้เกิดผลได้ 4 ประการ ดังนี้

1. บุคลากรซึ่งมีความผูกพันอันแท้จริงต่อจุดมุ่งหมายและคุณค่าขององค์กรจะแสดงระดับของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรสูงกว่าและการตั้งใจขาดงาน ก็จะมีอัตราที่ต่ำกว่าในกลุ่มของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย

2. บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความปรารถนาที่จะอยู่กับนายจ้างของเขาโดยที่เขาจะช่วยเหลือและทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่พวกเขายอมรับซึ่งสเตียร์ส ได้ยกตัวอย่างของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในงานวิจัย 2 ชิ้นนี้พบว่า ความผูกพันเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนในการทำนายการลาออก ซึ่งทำให้เห็นได้ชัดเจนมากกว่าเรื่องของความพึงพอใจในการทำงาน

3. อันเนื่องมาจากบุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความเชื่อถือในจุดมุ่งหมายขององค์กรบุคคลที่มีความผูกพันสูง จะกลายเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานมากขึ้นทั้งนี้ จากงานที่ทำอยู่เปรียบเสมือนเป็นตัวจักรสำคัญในการช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย

4. จากคำจำกัดความของความผูกพันอาจกล่าวได้ว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายาม โดยพิจารณาแล้วว่าเป็นการทำเพื่อองค์กร ในบางกรณีความพยายามดังกล่าวสามารถเปลี่ยนไปเป็นผลงานที่มีคุณภาพอันยอดเยี่ยม

สเตียร์ส (Steers. 1977 : 46) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญและสามารถทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวความคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงใจในงาน เพราะความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่สมาชิกสนองตอบต่อองค์กรโดยส่วนรวม แต่ความพึงพอใจจะสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ ความผูกพันต่อองค์กรจึงเน้นความผูกพันของบุคคลต่อองค์กร รวมทั้งค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร ขณะที่ความพึงพอใจในงานเน้นที่สภาพแวดล้อมของงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติ

ความผูกพันต่อองค์กร ค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ แต่เหตุการณ์ชั่วคราวนี้อาจจะไม่มีผลกระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยรวม และมีหลักฐานที่ได้สนับสนุนแนวความคิดนี้ เป็นการศึกษาตามระยะเวลา (Longitudinal Study) ของ พอร์ตเตอร์; และคณะ (Porter; et al. 1974 : 603-609) ที่ได้เสนอว่า ทัศนคติของความผูกพันต่อองค์กรดูเหมือนจะมีการพัฒนาอย่างช้าๆ แต่จะอยู่อย่างมั่นคง สำหรับความพึงพอใจนั้นพบว่ามีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์กรและสะท้อนถึงปฏิกิริยาโดยตรงต่อสภาพแวดล้อมของงานที่จับต้องได้ เช่น ค่าจ้าง ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ เท่านั้น

สเตียร์ส; และพอร์ตเตอร์ (Steers; and Porter. 1979 : 303-306) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งในสามขั้นของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ในกระบวนการเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Attachment) ได้แก่

การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Entry) เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เรียกว่า ขั้นที่หนึ่ง

การมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กร และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายองค์กร

ซึ่งในความรู้สึกเช่นนี้ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างไปจากความเกี่ยวพันกับองค์กร หรือความเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Attachment, Organizational Memberships) โดย สเตียร์ส; และพอร์ตเตอร์ (Steers; and Porter. 1979) พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับต่ำ

การขาดงานและการลาออกของพนักงาน (Absenteeism and Turnover) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวพันกับองค์กร เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรหรือออกจากองค์กร

สำหรับนักวิชาการไทย ได้ให้ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

สุพานี สฤษฏ์วาณิช (2549 : 98-99) กล่าวว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จองค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคมองค์กร ที่ให้โอกาสแก่บุคลากรสมาชิกมักจะมีความรู้สึกรักองค์กรภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูงและทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงานดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของของตน แก้ตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนกล่าวหา และมักจะให้สรรพนามตัวว่าเราหรือของเรา เช่น องค์กรของเรา หน่วยงานของเรา ความผูกพันต่อองค์กรจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. การผูกพันในเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) ซึ่งเป็นความตั้งใจของบุคลากรที่จะคงอยู่กับองค์กรอันเนื่องมาจาก

ก. เชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ข. เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กรเพราะที่องค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป (Continuance Commitment)

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554 : 261-262) กล่าวว่า ความผูกพันก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของคุณงามความดีซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตาม ถ้าสามารถจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร นั่นหมายถึงเราได้สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรแล้ว ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1) เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

2) เป็นการสร้างแรงศรัทธา และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

3) เป็นการสร้างความสามัคคีและการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ ทุกคนต่างให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร

4) เป็นการสร้างความจงรักภักดีและความเสียสละเพื่อองค์กร

5) เป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และทำงานให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6) เป็นการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน

7) เป็นการลดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551 : 109-110) ได้ให้ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กรการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร จึงมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบัน เนื่องจากบุคลากรที่ผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนขององค์กร โดยการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความผูกพันกับองค์กร มีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงานผลิตภาพและคุณภาพของผลงานที่สำคัญความผูกพันกับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไม่ให้ออกไปอยู่กับคู่แข่งซึ่งอาจจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถประเมินได้ เพราะเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำจะทำให้เกิดผลกระทบที่สำคัญหลายประการต่อพฤติกรรมการทำงานในประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักมีแนวโน้มที่จะขาดงานและสมัครใจลาออกจากงานสูง ส่วนผู้ที่มีความผูกพันสูงมักจะเปลี่ยนแปลงงานใหม่น้อยกว่าผู้มีความผูกพันต่ำ โดยผู้ที่มีความโน้มเอียงที่จะผูกพันตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานมักจะอยู่กับองค์กรค่อนข้างถาวร

2. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนรับผิดชอบใดๆ ต่อส่วนรวมจะอยู่ในลักษณะค่อนข้างเห็นแก่ตัว พยายามทำงานน้อยหรือหลบเลี่ยงงานเท่าที่จะทำได้

3. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักจะมีชีวิตส่วนตัวค่อนข้างไปทางลบ จากการสำรวจเจตคติการทำงานของบุคลากร ภาคราชการพบว่าผู้ที่มีความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์กรมักจะไม่พอใจต่อชีวิตส่วนตัวของตนด้วยเช่นกัน

ฉะนั้น การส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบุคลากรและการที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรและองค์กรโดยรวมอีกด้วย ซึ่งการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำได้ด้วยวิธีต่อไปนี้

1. เพิ่มความสำคัญต่องาน ทั้งนี้เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นถ้าตนได้รับโอกาสความไว้วางใจให้มีอำนาจในการกำกับดูแลและเลือกวิธีทำงานอย่างอิสระด้วยตนเองรวมทั้งได้รับการยอมรับว่างานที่ตนทำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร

2. การกำหนดให้ผลประโยชน์ของบุคลากรสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์กร เนื่องจากบุคลากรจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรตราบที่ทั้ง 2 ฝ่ายต่างมีประโยชน์ร่วมกันจากการทำงาน เช่น กิจการบริษัทดีมีกำไรผลกำไร ส่วนนี้ก็ทำให้เงินโบนัสตอบแทนและเงินเดือนของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้นอย่างน่าพอใจ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

3. ใช้วิธีคัดเลือกบรรจุบุคลากรใหม่ที่มีแนวคิดและค่านิยมสอดคล้องกับองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปสิ่งที่เป็นค่านิยมขององค์กรจะปรากฏอยู่ในข้อความที่บ่งบอกถึงพันธกิจขององค์กร

เนื่องจากการที่ค่านิยมองค์กรยิ่งใกล้เคียงกับบุคคลที่จะบรรจุมากเพียงไร ยิ่งทำให้บุคลากรใหม่ที่ได้รับบรรจุมีความผูกพันต่อองค์กรมากเพียงนั้น

นอกจากนี้การให้รางวัลก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาความผูกพันกับองค์กร ถึงแม้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายจะมีความสำคัญ แต่บุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรจะให้ความสำคัญกับรางวัลระหว่างบุคคลด้วยเช่นกัน เช่น การได้รับการยอมรับการเลื่อนตำแหน่ง หรือเป็นผู้มีส่วนร่วมกับโครงการใหม่ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสร้างระบบการให้รางวัลที่ให้ความสำคัญกับบุคคลและความภาคภูมิใจที่บูรณาการเข้ากับเป้าหมายของบุคคลและองค์กร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและธำรงรักษาความผูกพันกับองค์กรให้แก่บุคลากร

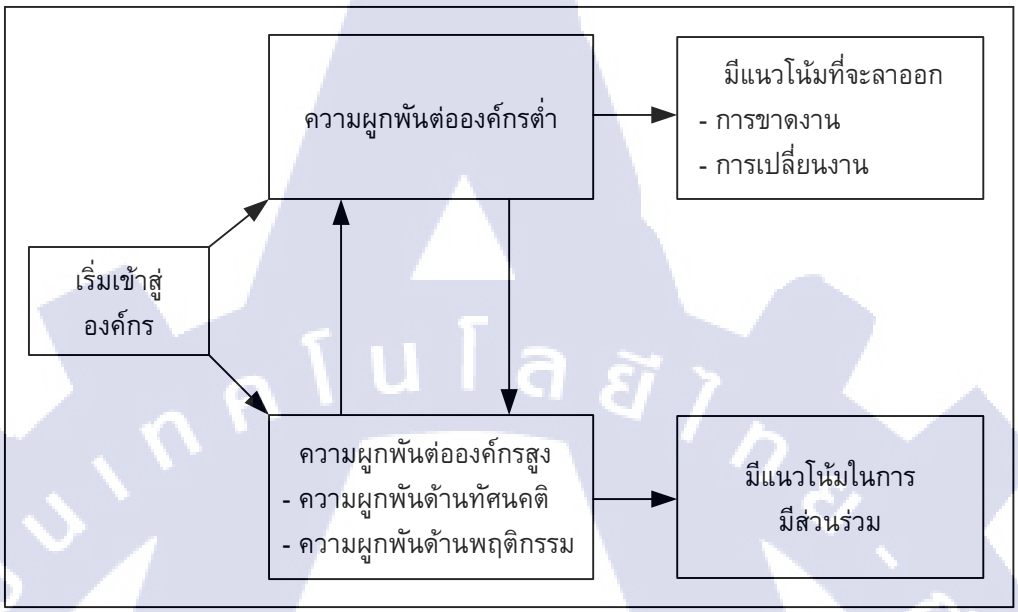
จากความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรข้างต้น สามารถสรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะก่อให้เกิดผลดีในเรื่องความทุ่มเทในการทำงาน เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้สมาชิกในองค์กรได้มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันร่วมกันคิดร่วมกันทำร่วมกันแก้ปัญหา ร่วมกันพัฒนาและร่วมยินดีในผลสำเร็จของงานอย่างมีคุณภาพเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรสามารถสร้างขวัญและกำลังใจเกิดความพึงพอใจในการทำงานและช่วยลดอัตราการลาออก การขาดงาน ตลอดจนเป็นตัวเชื่อมประสานความต้องการของบุคลากรในองค์กรกับเป้าหมายในองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการรวมทั้งบริษัทที่ปรึกษาทางด้านธุรกิจทำการคิดค้นแบบจำลองเพื่อการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยได้ทำการแบ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นออกเป็นหลายลักษณะโดยมีมุมมองในมิติต่างๆ เช่น มิติด้านทัศนคติ หรือมิติด้านพฤติกรรม หรือมิติด้านอื่นๆ ของพนักงานที่มีต่อองค์กร ดังจะเห็นได้จากแบบจำลองต่างๆ ดังต่อไปนี้

แบบจำลองความแตกต่างของกระบวนการความผูกพันต่อองค์กร ของ พอร์ตเตอร์; และคณะ (Porter; et al. 1974) ได้แบ่งกระบวนการเกิดความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นเริ่มเข้าทำงาน (Organaizational Entry) และขั้นตอนความผูกพัน (Organizational Commitment) โดยขั้นตอนแรกเป็นขั้นตอนที่จะพิจารณาถึงรูปแบบหรือแนวทางที่พนักงานจะเลือกอยู่กับองค์กร ซึ่งทางเลือกนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 แนวทางอย่างชัดเจน ส่วนขั้นตอนที่สองเป็นขั้นตอนของทางเลือกความผูกพันว่าพนักงานจะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงไร โดยความผูกพันนั้นจะเน้นไปที่ตัวพนักงานว่าเขาผูกพันต่อ เป้าหมาย ค่านิยม ความเป็นสมาชิก และความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจขององค์กรเพียงไร ซึ่งระดับความผูกพันสูงจะส่งผลต่อสัมพันธภาพและการมีส่วนร่วมที่ดีระหว่างพนักงาน

กับนายจ้าง ซึ่งมีส่วนช่วยให้พนักงานยอมทำตามจุดประสงค์ขององค์กร ในขณะเดียวกัน ระดับความผูกพันต่ำจะส่งผลต่อการขาดงานและการเปลี่ยนงาน



รูปที่ 2 แบบจำลองความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์กร

ที่มา : Porter; et al. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology.** p. 603-609.

พอร์ตเตอร์; และคณะ (Porter; et al. 1974) ได้กล่าวถึงแนวคิดความผูกพันว่าเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลอย่างแรงกล้า ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ลักษณะ คือ

1. มีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่เป้าหมายขององค์กรและของบุคคลสอดคล้องกันหรือไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่าบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนเองว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กร และตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าอยู่ในสภาวะที่มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจจะอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนอง หรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้สะดวกขึ้น มีความคิดเสมอว่างาน คือ หนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา

3. มีความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดจะลาออก ไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะปกติหรืออยู่ในฐานะวิกฤตอันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ

เมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1997 : 11) ได้กล่าวถึงลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ส่วน ดังนี้

1. ความผูกพันความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกรักและผูกพัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป

2. ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนึงของบุคคล รู้สึกว่าตนมีประโยชน์และสำคัญต่อองค์กร โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กรนั้น ต้องการที่จะทำงานในองค์กรต่อไป ไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนองค์กร

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร ซึ่งแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร

สำหรับนักวิชาการไทย ได้ให้แนวความคิดของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

จากแนวคิด (ภคินี ดอกไม้งาม. 2546; อ้างอิงจาก จำนง เหล่าคงธรรม. 2554 : 12-14) ได้เสนอแนวความคิดในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรว่า สามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวความคิดทางด้านทัศนคติต่อองค์กร แนวความคิดทางด้านทัศนคตินี้เป็นแนวความคิดที่ได้รับความสนใจในการศึกษาในเรื่องนี้มากกว่าแบบอื่นๆ กลุ่มผู้สนับสนุนแนวความคิดนี้มองความสัมพันธ์ต่อองค์กร ว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

1.1 ความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่เป้าหมายขององค์กรและบุคคลสามารถไปในทิศทางเดียวกันได้หรือเกิดความสอดคล้องกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วว่าบรรทัดฐานและระบบค่านิยมขององค์กรเป็นที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนว่าเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายปลายทางขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกถึงองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าๆ ขององค์กรเชื่อว่าองค์กรจะนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้ ทราบแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าอยู่ภายใต้สภาวะที่มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

1.2 ความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจที่จะอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้สะดวกขึ้นมีความคิดเสมอว่า งานคือวิถีทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา

1.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรว่า หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายงานหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงานไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสรภาพทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดที่จะลาออกไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะปกติ หรืออยู่ในฐานะวิกฤตอันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ

2. แนวความคิดทางพฤติกรรม เป็นแนวความคิดที่มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรมเมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กร ก็จะมีการแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องหรือความคงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน การที่คนผูกพันต่อองค์กรและพยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหนก็เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้และผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากรักษาสมาชิกภาพไว้หรือลาออก

จากองค์กรไปอย่างถี่ถ้วนแล้ว ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นหรือผลประโยชน์

3. แนวความคิดทางด้านที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นแนวความคิดที่มองความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่าเมื่อเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์กร นั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่จะทำความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ พอร์ตเตอร์; และคณะ (Porter; et al. 1974 : 603-609) ซึ่งได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางและถูกนำไปใช้ในการศึกษาในระยะต่อมา เช่น การศึกษาของ มาวเดย์; และคณะ (Mowday; et al. 1982); มอทแทซ (Mottaz. 1988); แมทเทียว; และซาแจ็ค (Matheiu; and Zajac. 1990) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้แนวความคิดของ พอร์ตเตอร์; และคณะ (Porter; et al. 1974 : 603-609) คือ 1) ด้านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 3) ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยแนวความคิดนี้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรของผู้วิจัยมากที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

<u>งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ</u>

วารีวรรณ คงชุ่ม (2549 : 89-99) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคตะวันออก” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึการะดับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และพฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และพฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ และศึกษาตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคตะวันออกอยู่ในระดับมาก ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และพฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง

2. ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์การทำงาน และอายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคตะวันออก ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และพฤติกรรมการดูแลของ

หัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. พฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสบการณ์การทำงาน เป็นตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคตะวันออก ได้ร้อยละ 21

ปวีณา กรุงพลี (2552 : 88-89) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักกษาปณ์” การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักกษาปณ์ 2) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักกษาปณ์ 3) เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักกษาปณ์ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักกษาปณ์ โดยมีตัวแปรต้น ได้แก่ คุณภาพชีวิตการทำงาน ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่สำนักกษาปณ์ จำนวน 255 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า T-test ค่า F-test และสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักกษาปณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

2. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักกษาปณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

3. ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักกษาปณ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักกษาปณ์มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปาริชาติ พงษ์ชัยศรี (2552 : 90-94) ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสรรพากร ภาค 5” วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสรรพากร 2) ต้องการทราบว่าปัจจัยใดมีความสัมพันธ์ มีผล มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสรรพากร และ 3) ต้องการทราบว่าปัจจัยใดมีความสัมพันธ์ มีผล มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสรรพากรมากที่สุดรองลงมา จนถึงไม่มีความสัมพันธ์เลย ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1. ข้าราชการร้อยละ 63.6 มีความผูกพันต่อองค์การ

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน เงินเดือน ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และประสบการณ์การทำงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผล ได้แก่ เพศ และระดับการศึกษา

3. ข้าราชการที่พอใจในลักษณะงานมาก พอใจในองค์การมาก มีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีประสบการณ์การทำงานที่ดีมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากกว่าข้าราชการที่มีความพอใจในลักษณะงานน้อยกว่า พอใจในองค์การน้อยกว่า มีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีประสบการณ์การทำงานที่ไม่ดี

4. ตัวแปรที่อธิบายความผูกพันต่อองค์กรดีที่สุดและมีผลในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ลักษณะองค์การ และประสบการณ์การทำงาน ตามลำดับ ตัวแปรอิสระทั้งหมดอธิบายความผูกพันต่อองค์การประมาณร้อยละ 41 (r^2 = .406)

ฤทธิวัฒน์ ทั่งกลาง (2552 : 108-110) ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง ท่าอากาศยานแห่งชาติ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผล มีอิทธิพล และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง 3) เพื่อศึกษาว่าปัจจัยใดมีผล มีอิทธิพล และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองมากที่สุด รองลงมา จนถึงไม่มีความสัมพันธ์เลย ผลการวิจัยพบว่า 1) เจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง 2) ตัวแปรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ เพศ เงินเดือน ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ประสบการณ์ในการทำงาน ความพึงพอใจในค่าตอบแทน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และขวัญกำลังใจ เมื่อวัดด้วยสถิติที่วัดความแกร่งของความสัมพันธ์ G พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง คือ ลักษณะองค์การ ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ขวัญกำลังใจ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในค่าตอบแทน เงินเดือน และเพศ โดยมีค่าความแกร่งของความสัมพันธ์คือ .69, .66, .63, .59, .54, .52, .30 และ .13 ตามลำดับ 3) ตัวแปรที่ใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง มี 6 ตัวแปรที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า .05 นั่นคือเมื่อวัดจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยซึ่งพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองได้ดีที่สุด และมีผลในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง ได้แก่ ขวัญกำลังใจ ประสบการณ์ในการทำงาน ค่าตอบแทน อายุงาน ลักษณะงาน และเพศ เรียงตามลำดับความสำคัญ ระดับการศึกษา สถานะภาพสมรส และตำแหน่ง ไม่สัมพันธ์และไม่ช่วยในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง/ตัวแปรอิสระทั้งหมดอธิบายความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองประมาณร้อยละ 46.4 (R^2 = .464)

ปภาวดี เหล่าพาณิชย์เจริญ (2553 : 79-84) ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรามาธิบดี” การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อประเมินความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรามาธิบดี และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรามาธิบดี กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลรามาธิบดีจำนวน 302 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2552-31 กรกฎาคม 2552 แล้วนำมาวิเคราะห์ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ไค-สแคว์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 61.9 ระดับปานกลาง ร้อยละ 37.1 และพบว่าส่วนใหญ่มีอายุ 20-29 ปี ร้อยละ 59.3 สถานภาพโสด ร้อยละ 82.8 เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้คณะนอกงบประมาณ ร้อยละ 53.3 มีระยะเวลาในการทำงาน 1-5 ปี ร้อยละ 46.0 นอกจากนี้ยังพบว่าพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรามาธิบดี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 83.4 มีความคิดเห็นปัจจัยด้านบทบาททางวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 71.9 และการรับรู้บรรยากาศองค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 68.0 ปัจจัยที่ร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงานและการรับรู้บรรยากาศองค์กรโดยร่วมอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 41.2

กมลวรรณ มั่งนุ้ย (2553 : 91-95) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร” การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่ปฏิบัติงานสาขาในกรุงเทพมหานครตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่ปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทยเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 3,307 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยใช้สูตรของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 5% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 357 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) การทดสอบ T-test และ One-Way ANOVA หรือ F-test และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์

และสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่ปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่ปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านความปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอยู่ในระดับดีมาก และด้านความมีอิสระในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่ปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านความมั่นคงและความน่าเชื่อถือขององค์การอยู่ในระดับมากที่สุด

3. พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่ปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมแล้วพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง

4. จากการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่ปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานครตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่ระยะเวลาการทำงานที่ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

5. จากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านลักษณะงานและประสบการณ์การทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่ปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานอันได้แก่ ความหลากหลายในงาน ความเข้าใจกระบวนการทำงานและความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ส่วนปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน อันได้แก่ ความพึ่งพิงได้ขององค์การและความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเช่นเดียวกัน

จินตนา บุญรื่น (2553 : 54-59) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 66 คน ผลการศึกษาวิจัย พบว่า

1. พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

2. พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

3. นโยบายขององค์การ มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชา

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชา

5. ค่าตอบแทนโดยรวม มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชา

6. โอกาสการพัฒนาและความก้าวหน้าตามสายอาชีพ มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชา

นิธิพรรณ พิทักษ์ (2553 : 88-92) ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน 2) เปรียบเทียบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการทำงาน และเงินเดือน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน 4) ศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชามีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการทำงาน และเงินเดือนต่างกันมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไม่ต่างกัน และพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน คือ ภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงาน โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้ร้อยละ 60.5

วิษณุ โป๊ะเปี่ยมลาภ (2554 : 102-107) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด” การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด และ (3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 335 คน โดยการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (Quota Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นมีค่า

ความเชื่อมั่นด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเท่ากับ 0.98 ด้านผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเท่ากับ 0.98 และสถิติที่ใช้ในการวิจัยข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พนักงานบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยรวม ด้านทัศนคติต่อการทำงานและองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการรทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2. พนักงานบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมด้านความตั้งใจ ทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร มีความผูกพันอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร และด้านความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พิณญาดา อำภัยฤทธิ์ (2554 : 118-126) ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ: กรณีศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลขององค์การกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ และศึกษาความสามารถในการอธิบายและทำนายของตัวแปรภาวะผู้นำและวัฒนธรรมที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 300 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Hierarchy Regression Analysis)

การศึกษา พบว่า การศึกษาพบว่าประสิทธิผลขององค์การกรมสนับสนุนบริการสุขภาพในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การกรมสนับสนุนบริการสุขภาพได้ในระดับสูงร้อยละ 43.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ได้ดีกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมส่วนร่วมวัฒนธรรมเอกภาพวัฒนธรรมการปรับตัวและวัฒนธรรมพันธกิจร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การกรมสนับสนุนบริการสุขภาพได้ในระดับสูงมากร้อยละ74.8 การศึกษายังพบว่าตัวแบบที่พยากรณ์ประสิทธิผลองค์การได้ในระดับสูงสุดประกอบด้วย 6 ตัวแปรคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมส่วนร่วมวัฒนธรรมเอกภาพวัฒนธรรมการปรับตัวและวัฒนธรรมพันธกิจซึ่งตัวแบบนี้สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 75.4

จุฑามาศ เลาห์จีระกุล (2554 : 144-147) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรม

การเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ และบรรยากาศองค์การของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 384 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบสมมติฐาน คือ การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (F-test) การวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1) พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวม และประสิทธิผลองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูง

2) พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม และบรรยากาศองค์การโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ภาวะผู้นำโดยรวม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวม และบรรยากาศองค์การโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธนพร บวรธรรมจักร (2554 : 101-107) การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้นำองค์การในความคิดเห็นของพนักงานและศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคบริการ 3 ประเภทธุรกิจ คือ อสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า กิจกรรมทางธุรกิจ, โรงแรม ภัตตาคารและการก่อสร้าง ในภาคกลาง 2) เปรียบเทียบระดับของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้นำองค์กรในความคิดเห็นของพนักงาน และระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ 3 ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในความคิดเห็นของพนักงาน กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ 3 ประเภทธุรกิจ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ ภาคกลาง 3 ประเภทธุรกิจ 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบสมมติฐาน คือ วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (F-test) วิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1) พนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ ภาคกลาง 3 ประเภทธุรกิจ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนโดยรวม อยู่ในระดับต่ำ, ต่ำ และสูง และระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม (ทั้งปัจจัยตัวกระตุ้นและปัจจัยบำรุงรักษา) อยู่ในระดับต่ำ, สูง และสูง ตามลำดับ คือประเภทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่า กิจกรรมทางธุรกิจ, โรงแรม ภัตตาคารและการก่อสร้าง

2) พนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ ในภาคกลาง 3 ประเภทธุรกิจ มีระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (โดยรวม) ในความคิดเห็นของพนักงานและมีระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (ทั้งปัจจัยตัวกระตุ้นและปัจจัยบำรุงรักษา) ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปิยาพร ห้องแซง (2555 : 154-160) ศึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยผลการวิจัยสรุปได้ว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ อยู่ในระดับดี, พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ความผูกพันทางด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับมาก, ตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านการคงอยู่ในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรนี้สามารถทำนายได้ร้อยละ 07.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, ตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหา สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันโดยรวมในทิศทางตรงกันข้าม ส่วนด้านการคัดเลือก และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถร่วมทำนายความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันโดยรวมในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้สามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 10.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ

วรางคณา กาญจนพาที (2556 : 130-145) ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตามและประสิทธิผลองค์กร (2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้ตาม และประสิทธิผลองค์กร (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะผู้ตาม ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร (4) ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อประสิทธิผลองค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวน 239 คน โดยการตอบแบบสอบถาม และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน โดยการสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตามและประสิทธิผลองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กร มีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก (r = 0.963) 3) ด้านความมีอิทธิพลของปัจจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร ภาวะผู้นำเชิงบารมีเท่ากับ 0.424 การสร้างแรงบันดาลใจเท่ากับ -0.299 การกระตุ้นทางปัญญาเท่ากับ -0.123 และภาวะผู้ตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร ผู้ตามแบบเฉื่อยชาเท่ากับ -0.143 ผู้ตามแบบเอาตัวรอดเท่ากับ 0.262 ผู้ตามแบบห่างเหินเท่ากับ -0.255 4) ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำต้องมีความเหมาะสมปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน การตัดสินใจของผู้นำต้องเป็นไปตามเป้าหมายองค์กร มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556 : 71-80) ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งศึกษาความสามารถในการทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยตัวแปรดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 275 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม 4 ชุด ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ (ใน 5 ด้าน คือ การปรับตัว การมีส่วนร่วม โครงสร้างและกฎระเบียบ พันธกิจ และความรับผิดชอบต่อสังคม) แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) และแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ได้แก่

บุคลิกภาพ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ และภาวะผู้นำ) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยที่พบคือ (1) วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์การ (3) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นพันธกิจ แบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 40.5 ส่วนภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 41.8 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 49.5

ผลการศึกษาวิจัยบ่งชี้บทบาทที่สำคัญของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์การควรพัฒนาให้กับผู้บริหาร โดยเฉพาะวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อสังคม กับภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อสร้างเสริมพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การ

กรสรรค์ เอนกศักยพงศ์ (2556 : 146-157) ศึกษาเรื่อง "กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน" มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (3) เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความเห็นด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง 2) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัย พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีค่าสัมพันธ์ในระดับสูง ($r = 0.752$) และ 3) แบบจำลองโครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีผลต่อประสิทธิภาพ มีค่า Chi-square = 53.339, p-value = 0.031, df = 36, GFI = 0.977, RMSEA = 0.036 นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าน้ำหนักอิทธิพลเท่ากับ 0.36 (p = 0.041) และ 0.61 (p = 0.001) ตามลำดับ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

หวาง; และสโตว์ (Wang; and Satow. 1994) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำและความมีประสิทธิภาพขององค์กรในบริษัทร่วมทุนระหว่างจีนและญี่ปุ่น พบว่า ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางมีลักษณะผู้นำที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารระดับสูงจะมีลักษณะผู้นำแบบตั้งความคาดหวังในบุคคลอื่น แบบเน้นความรู้สึกบุคคล แบบให้ข้อมูลข่าวสาร และแบบน่าไว้วางใจมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งรูปแบบผู้นำทั้ง 4 ลักษณะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

โฟรเอลลิช (Froelich. 1995) ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Behaviors) ต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาล พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เฟรด โอเชียง วาลัมม์วา; และจอห์น เจ. ลอเล่อร์ (Fred Ochieng Walumbwa; and John J. Lawler. 2003) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพฤติกรรมการมุ่งเน้นกลุ่มทัศนคติในการทำงานและพฤติกรรมการถอดถอน โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบกับพนักงานธนาคารและพนักงานที่ทำงานทางด้านการเงินระหว่างประเทศจีนอินเดียและเคนย่าจำนวน 577 คนพบว่าพฤติกรรมการมุ่งเน้นกลุ่มเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและทัศนคติในการทำงานด้านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการถอดถอน

บรูซ เจ. อโวลิโอ; หวี่ชุน ซู; วิลเลี่ยม โก๊ะ; และปูจา บาห์เทีย (Bruce J. Avolio; Weichun Zhu; William Koh; and Puja Bhatia. 2004) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรสื่อกลางและมีระยะห่างด้านโครงสร้าง (Structural Distance) เป็นตัวแปรกำกับกับพยาบาลในโรงพยาบาลประเทศสิงคโปร์ จำนวน 520 คน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันขององค์กรและระยะห่างด้านโครงสร้างเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร

เฟรด โอ. วาลัมม์วา; บานี่ ออว่าม เปง หวาง; และจอห์น เจ. ลอเล่อร์ (Fred O. Walumbwa; Bani Orwa Peng Wang; and John J. Lawler. 2005) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานที่ทำงานในบริษัทด้านการเงินในประเทศเคนยากับสหรัฐอเมริกาพบว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานทั้ง 2 ประเทศ

บาร์แทรม; และคาสิเมอร์ (Bartram; and Casimir. 2007) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตามที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจและความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรสื่อกลางกับพนักงานบริการลูกค้าที่ทำหน้าที่ติดต่อลูกค้าทางโทรศัพท์ชาวออสเตรเลียจำนวน 150 คนพบว่าภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรสื่อกลางและภาวะผู้นำส่งผลต่อความพึงพอใจโดยมีความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรสื่อกลาง

เจคอป เฮลเลสตาด แอนเดรสสัน; เฮเลน่า โจซาโนวิค; และเอริค พิชชอล (Jacob Hillestad Andreasson; Helena Jozanovic; Erik Pieschl. 2011) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวโน้มภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่น 5 องค์กร คือ 1) Nissan Motors 2) Seiyu Ltd. 3) Sony Corporation 4) Nippon Sheet Glass และ 5) Olympus Corporation พบว่าภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรญี่ปุ่นในการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างประเทศ (Globalization)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะเห็นได้ว่า ตัวแปรทั้งสามดังกล่าวน่าจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันในทางบวก เนื่องจากการที่องค์กรทราบถึงลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำในแต่ละด้านที่จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ตั้งใจ ทุ่มเทอุทิศทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำไปเป็นข้อมูลให้ระดับผู้บริหารองค์กรได้นำไปศึกษาและใช้เป็นแนวทางให้องค์กรมีวิธีพัฒนาลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ เพื่อเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิจัยเชิงพรรณา ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางทั้งหมดในกลุ่มองค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น จำนวน 5 ประเทศ ได้แก่ ไทย เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ และไต้หวัน เป็นขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทราบจำนวนที่แน่นอน (Finite Population) มีจำนวนทั้งสิ้น 168 คน (ข้อมูลจากแผนกทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละประเทศ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบบสอบถามที่ใช้แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเพื่อสอบถามลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ประเทศที่สังกัด หน่วยงานที่สังกัด และตำแหน่งงาน ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ (กรสรรค์ เอนกศักยพงศ์. 2556 : 173-174) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของนักวิชาการ 3 ท่าน คือ มอนดี้, โนว์; และพรีแม็กซ์ (Mondy, Noe; and Premeaux. 1999) โดย

ผู้วิจัยนำมาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางที่ใช้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 20 ข้อ (ตามภาคผนวกแนบ) ได้แก่

ข้อ 1-5 วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก
ข้อ 6-10 วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม
ข้อ 11-15 วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ข้อ 15-20 วัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) เป็นมาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert's Scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนน ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มากที่สุด
4 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย มาก
3 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย ปานกลาง
2 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อย
1 หมายถึง ระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามของ (พิณญาดา อำภัยฤทธิ์. 2554 : 151-154) ที่ได้พัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบฉบับ 5X และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามของ (วารีวรรณ คงชุ่ม. 2549 : 129-130) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ เฮ้าส์ (House. 1976a) มาปรับใช้กับการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยนำมาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางที่ใช้ศึกษา วิจัยในครั้งนี้ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 35 ข้อ (ตามภาคผนวกแนบ) ได้แก่

ข้อที่ 1-5 วัดภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
ข้อที่ 6-10 วัดภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
ข้อที่ 11-15 วัดภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
ข้อที่ 16-20 วัดภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อที่ 21-25 วัดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร
ข้อที่ 26-30 วัดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ
ข้อที่ 31-35 วัดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) เป็นมาตราคะแนน ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ มากที่สุด
4 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ มาก
3 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ ปานกลาง
2 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ น้อย
1 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำที่แสดงออกอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ (ปวีณา กรุงพลี. 2552) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของนักวิชาการ 4 ท่านคือ พอร์ตเตอร์; และคณะ (Porter; et al. 1974) โดยผู้วิจัยนำมาปรับเรียบเรียงข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางที่ใช้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 15 ข้อ (ตามภาคผนวก ก.) ได้แก่

ข้อ 1-5 วัดความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
ข้อ 6-10 วัดความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร
ข้อ 11-15 วัดความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) เป็นมาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert's Scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนน ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร มากที่สุด
4 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร มาก
3 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร ปานกลาง
2 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร น้อย
1 หมายถึง ระดับความผูกพันต่อองค์กร น้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามโดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ช่วง ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

$$\text{สูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.8$$

1. เกณฑ์การแปลความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

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

2. เกณฑ์การแปลความหมายภาวะผู้นำ

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

3. เกณฑ์การแปลความผูกพันต่อองค์กร

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

การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยจะทำการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหา (Content Validity) และ ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทำการทดสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้รอบรู้หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องจำนวน 3 ท่าน พิจารณา ตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ความถูกต้องตามองค์ประกอบที่ต้องการศึกษาและความเหมาะสมของภาษา จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นและกำหนดให้มีแบบเลือกตอบ คือ แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง, ไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง และแน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่สามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง โดยให้มีการกำหนดคะแนนแทนค่าคำตอบ ดังนี้

1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
-1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่สามารถวัดวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

เมื่อได้รับแบบประเมินความสอดคล้องคืนจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำมาหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Index of Consistency : IOC) โดยใช้สูตร โรวิเนลลี่; และแฮมเบลตั้น (Rovinelli; and Hambleton. 1977 : 49-60) ดังนี้ คือ

สูตร $IOC = \frac{\sum R}{N}$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมจากคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยกำหนดให้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2556)

การคัดเลือกข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตรวจสอบเกี่ยวกับการใช้ภาษาและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ไม่ต่ำกว่า 0.50 ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try Out)

ผลการตรวจสอบสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อของแบบสอบถามทั้งชุด พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปทดสอบค่าความเชื่อมั่นในขั้นตอนต่อไป

2. การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการทดสอบจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาคุณภาพของแบบสอบถามจะใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์หาค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามไม่ต่ำกว่า 0.70 ถ้าข้อคำถามใดได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต่ำกว่า 0.70 ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขและนำไปทดสอบใหม่ก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปรในแบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
1. ตัวแปร การบริหารทรัพยากรมนุษย์		**0.900**
1.1 การสรรหาและคัดเลือก	5	0.761
1.2 การพัฒนาและฝึกอบรม	5	0.823
1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	0.843
1.4 ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	5	0.786
2. ตัวแปร ภาวะผู้นำ		**0.971**
2.1 ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง		
2.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	5	0.804
2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	5	0.837
2.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา	5	0.882
2.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	5	0.824
2.2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม		
2.2.1 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	5	0.886
2.2.2 การแบ่งปันอำนาจ	5	0.899
2.2.3 การแบ่งปันอิทธิพล	5	0.881
3. ตัวแปร ความผูกพันต่อองค์กร		**0.926**
3.1 ความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	5	0.854
3.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร	5	0.820
3.3 ความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	5	0.841
ทั้งฉบับ	**70**	**0.968**

เมื่อได้แบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้แล้ว จึงนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จำนวน 168 คน

3. การทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality) การทดสอบความปกติของข้อมูลหรือการแจกแจงของข้อมูลสามารถวัดได้จากค่าสถิติ Skewness (SK : การกระจายที่สมมาตร) และค่า Kurtosis (KU : ความสูงของการกระจาย) (กริช แรงสูงเนิน. 2554 : 101) ค่าลบและค่าบวกจะเป็นการแสดงทิศทางของข้อมูล (กริช แรงสูงเนิน. 2554 : 101) ได้กล่าวไว้ว่าช่วงค่าตัวเลข -3.0 ถึง +3.0 จะแสดงถึงการกระจายของข้อมูลแบบปกติ

ลักษณะการแจกแจงของข้อมูล (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2555 : 122-125)

1) การแจกแจงแบบปกติหรือโค้งปกติ จะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลชุดนั้นมี ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าฐานนิยม (Mode) เท่ากันพอดี

2) การแจกแจงแบบเบ้ทางบวกหรือโค้งเบ้ขวา จะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลชุดนั้นมี ค่าฐานนิยม (Mode) น้อยกว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่ามัธยฐาน (Median) มีค่าน้อยกว่า ค่าเฉลี่ย (Mean)

3) การแจกแจงแบบเบ้ทางลบหรือโค้งเบ้ซ้าย จะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลชุดนั้นมี ค่าเฉลี่ย (Mean) น้อยกว่า ค่ามัธยฐาน (Median) และค่ามัธยฐาน (Median) มีค่าน้อยกว่า ค่าฐานนิยม (Mode)

ตารางที่ 4 ค่าการแจกแจงของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	Mean	Median	Mode	S.D.	Variance	SK	KU
1. ตัวแปร การบริหารทรัพยากรมนุษย์							
1.1 การสรรหาและคัดเลือก	3.82	3.80	4.00	0.566	0.320	-0.304	0.352
1.2 การพัฒนาและฝึกอบรม	3.77	3.80	4.00	0.629	0.395	-0.226	0.839
1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.68	3.80	3.80	0.667	0.444	-0.522	1.058
1.4 ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.37	3.40	3.00	0.650	0.423	-0.348	0.291
2. ตัวแปร ภาวะผู้นำ							
2.1 ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง							
2.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.90	4.00	4.00	0.475	0.226	0.007	0.223
2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	3.92	4.00	4.00	0.488	0.238	-0.140	0.811
2.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา	3.93	4.00	4.00	0.514	0.264	-0.168	0.361
2.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.06	4.00	4.00	0.487	0.237	-0.588	3.067
2.2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม							
2.2.1 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	3.86	4.00	4.00	0.539	0.291	-0.374	1.499
2.2.2 การแบ่งปันอำนาจ	3.88	3.80	4.00	0.556	0.309	-0.581	1.921
2.2.3 การแบ่งปันอิทธิพล	3.94	4.00	4.00	0.523	0.274	0.217	-0.032
3. ตัวแปร ความผูกพันต่อองค์กร							
3.1 ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	3.62	3.80	3.80	0.647	0.418	-0.541	0.744
3.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร	3.88	4.00	4.00	0.562	0.316	-0.075	-0.205
3.3 ความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	3.88	3.80	4.00	0.656	0.430	-0.206	-0.057

จากตารางที่ 4 แสดงผลการทดสอบการแจกแจงของข้อมูล ตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ตัวแปร ตัวแปรภาวะผู้นำ จำนวน 7 ตัวแปร ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 3 ตัวแปร รวมทั้งสิ้น 14 ตัวแปร โดยนำเสนอค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median)

ค่าฐานนิยม (Mode) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ความแปรปรวน (Variance) การกระจายที่สมมาตร (Skewness) และความสูงของการกระจาย (Kurtosis) พบว่า การแจกแจงข้อมูลทั้ง 14 ตัวแปร มีการแจกแจงแบบปกติ เนื่องจากมีค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness) และความสูงของการกระจาย (Kurtosis) อยู่ในช่วง -3.0 ถึง +3.0 ส่วนลักษณะการแจกแจงของข้อมูล ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ ด้านการแบ่งปันอิทธิพล พบว่ามีลักษณะการแจกแจงแบบปกติหรือมีลักษณะการแจกแจงแบบโค้งปกติมากที่สุด เนื่องจากมี ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และ ค่าฐานนิยม (Mode) ที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ส่วนข้อมูลการแจกแจงอื่นๆ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย ส่งถึงผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานใหญ่ประเทศญี่ปุ่นและประธานบริษัทสาขาทั้ง 5 ประเทศ เพื่อขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังพนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 168 คน โดยจะใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 1 เดือน

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามส่งให้กับผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรทั้ง 5 ประเทศที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยระบุให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนไปยังอีเมล์ส่วนกลางที่ทางผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานใหญ่ประเทศญี่ปุ่นได้สร้างเตรียมไว้เฉพาะการแล้ว

3. ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามจากผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานใหญ่ประเทศญี่ปุ่น ที่ได้รับกลับคืนมายังอีเมล์ส่วนกลางทั้งหมดด้วยตนเอง พร้อมทั้งตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ผลทางสถิติ และสรุปผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบ ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. การลงรหัส (Coding) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้

3. การวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha Coefficient) เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale)

4. การวิเคราะห์ความปกติ (Normality) ข้อมูลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) ค่าความแปรปรวน (Variance) ค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness) และ ค่าความสูงของการกระจาย (Kurtosis)

5. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Multiple Choices) วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางบรรยาย

6. การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และ ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) แปลผล และจัดอันดับ

7. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ โดยการหาค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ (r) จะมีค่าระหว่าง -1 ถึง 1 ถ้าค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยทิศทางของความสัมพันธ์ที่จะพิจารณาจากเครื่องหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ คือ ถ้าเป็นไปในทิศทางบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน ถ้าเป็นไปในทิศทางลบ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ตรงกันข้ามหรือผกผันกัน

เกณฑ์การแปลผลระดับความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ที่คำนวณได้ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2548 : 238)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.91 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับ สูงมาก
0.71 – 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับ สูง
0.51 – 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับ ปานกลาง
0.31 – 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับ ต่ำ
0.01 – 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับ ต่ำมาก
0	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

8. การวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) ค่าความแปรปรวน (Variance) ค่าการกระจายที่สมมาตร (Skewness) และ ค่าความสูงของการกระจาย (Kurtosis)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) ได้แก่ วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอรายงานผลการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 168 ชุด และได้รับกลับมาทั้งหมดจำนวน 133 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80 โดยไม่มีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยจะนำเสนอผลการทดสอบและการวิเคราะห์ไว้ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานองค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน ประเทศที่สังกัด หน่วยงานที่สังกัด และตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการสรรหาและคัดเลือก ปัจจัยด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ปัจจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) การแปลผล และการจัดอันดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ด่านการแบ่งปันอำนาจ และด้านการปันอิทธิพล โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) การแปลผล และการจัดอันดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) การแปลผล และการจัดอันดับ

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งประกอบด้วย 1) การทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร 2) การทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร 3) การทดสอบสมมติฐานภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร 4) การทดสอบสมมติฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และ 5) การทดสอบสมมติฐานภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในการเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์อย่างง่าย
F	หมายถึง	ค่าแจกแจงแบบ F (F-distribution)
t	หมายถึง	ค่าการแจกแจงแบบ t (t-distribution)
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	หมายถึง	กำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณหรือร้อยละของค่าความแปรผันร่วมกันของตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์
SE_b	หมายถึง	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์
SE_{Est}	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
a	หมายถึง	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	หมายถึง	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Score Weight)
β	หมายถึง	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta Weight)
Sig.	หมายถึง	ระดับความมีนัยสำคัญ (Significant)
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01
*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05
H_0	หมายถึง	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	หมายถึง	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน ประเทศที่สังกัด หน่วยงานที่สังกัด และตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ดังนี้

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ชาย	92	69.17
2. หญิง	41	30.83
รวม	**133**	**100.00**

จากตารางที่ 5 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 92 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 69.17 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 30.83

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 30 ปี	14	10.53
2. 30-40 ปี	74	55.64
3. 41-50 ปี	38	28.57
4. 51 ปี ขึ้นไป	7	5.26
รวม	**133**	**100.00**

จากตารางที่ 6 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี มากที่สุด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 55.64 รองลงมามีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.53 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ปวช/ปวส หรือต่ำกว่า	15	11.28
2. ปริญญาตรี	95	71.43
3. สูงกว่าปริญญาตรี	23	17.29
รวม	**133**	**100.00**

จากตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 รองลงมามีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 17.29 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีการศึกษาระดับปวช/ปวส หรือต่ำกว่า จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 11.28

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 3 ปี	14	10.53
2. 3-5 ปี	31	23.31
3. 5-10 ปี	39	29.32
4. 10 ปี ขึ้นไป	48	36.84
รวม	**133**	**100.00**

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 36.84 รองลงมามีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 29.32 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรระหว่าง 3-5 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 23.31 และกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดมีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.53

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเทศที่สังกัด

ประเทศที่สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ไทย	87	65.41
2. เวียดนาม	10	7.52
3. มาเลเซีย	12	9.02
4. สิงคโปร์	1	0.75
5. ไต้หวัน	23	17.29
รวม	**133**	**100.00**

จากตารางที่ 9 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามประเทศที่สังกัด พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดประเทศไทย จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 65.41 รองลงมาสังกัดประเทศไต้หวัน จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 17.29 สังกัดประเทศมาเลเซีย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.02 สังกัดประเทศเวียดนาม จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.52 และกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดสังกัดประเทศสิงคโปร์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.75

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. หน่วยงานขาย และ/หรือ การตลาด	60	45.11
2. หน่วยงานให้บริการทางวิศวกรรม	38	28.57
3. หน่วยงานบัญชีและการเงิน	7	5.26
4. หน่วยงานบริหารกระบวนการทางธุรกิจ	4	3.01
5. หน่วยงานโลจีสติกส์	3	2.26
6. หน่วยงานบุคคลและธุรการ	8	6.02
7. อื่นๆ	13	9.77
รวม	**133**	**100.00**

จากตารางที่ 10 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานขาย และ/หรือ การตลาด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 45.11 รองลงมาสังกัดหน่วยงานให้บริการทางวิศวกรรม จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 สังกัดหน่วยงานอื่นๆ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.77 สังกัดหน่วยงานบุคคลและธุรการ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.02 สังกัดหน่วยงานบัญชีและการเงิน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26 สังกัด

หน่วยงานบริหารกระบวนการทางธุรกิจ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.01 และกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดสังกัดหน่วยงานโลจีสติกส์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.26

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ระดับหัวหน้างาน	60	45.11
2. ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ	16	12.03
3. ระดับผู้จัดการ	36	27.07
4. ระดับผู้จัดการอาวุโส	10	7.52
5. ระดับสูงกว่าผู้จัดการอาวุโส	11	8.27
รวม	**133**	**100.00**

จากตารางที่ 11 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่ตำแหน่งงานอยู่ในระดับหัวหน้างาน มากที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 45.11 รองลงมาตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้จัดการ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 27.07 ตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 12.03 ตำแหน่งงานอยู่ในระดับสูงกว่าผู้จัดการอาวุโส จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.27 และกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้จัดการอาวุโส จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.52

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.82	0.566	สูง	1
ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	3.77	0.629	สูง	2
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.68	0.667	สูง	3
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.37	0.650	ปานกลาง	4
รวม	**3.66**	**0.490**	**สูง**	

จากตารางที่ 12 พบว่าพนักงานให้ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 โดยพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า พนักงานให้ความคิดเห็นในด้านการสรรหาและคัดเลือก อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.82) รองลงมาเป็นด้านการพัฒนาและฝึกอบรม อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.77) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.68) และอันดับสุดท้ายคือด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.37)

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรมีการกลั่นกรองผู้สมัคร ด้วยการสัมภาษณ์เบื้องต้น	43 (32.33%)	57 (42.86%)	31 (23.31%)	1 (0.75%)	1 (0.75%)	4.05	0.810	สูง	1
องค์กรมีระบบการสรรหาที่เป็นธรรม ตรงตามคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง	25 (18.80%)	72 (54.14%)	34 (25.56%)	2 (1.50%)	0 (0.00%)	3.90	0.706	สูง	2
องค์กรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ	23 (17.29%)	70 (52.63%)	35 (26.32%)	5 (3.76%)	0 (0.00%)	3.83	0.751	สูง	3
องค์กรของท่านมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง	23 (17.29%)	68 (51.13%)	38 (28.57%)	3 (2.26%)	1 (0.75%)	3.82	0.767	สูง	4
องค์กรมีรูปแบบการสรรหาที่หลากหลาย เช่น การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ที่เหมาะสม และการสรรหาในสถาบันการศึกษา ฯลฯ	16 (12.03%)	54 (40.60)	46 (34.59%)	15 (11.28%)	2 (1.50%)	3.50	0.901	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**3.82**	**0.566**	**สูง**	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ด้านการสรรหาและคัดเลือก พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.566)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ องค์กรมีการกลั่นกรองผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์เบื้องต้น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.810) อันดับ 2 คือ องค์กรมีระบบการสรรหาที่เป็นธรรม ตรงตามคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.706) อันดับ 3 คือ องค์กรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D. = 0.751) อันดับ 4 คือ องค์กรของท่านมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.767) และอันดับ 5 คือ องค์กรมีรูปแบบการสรรหาที่หลากหลาย เช่น การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ที่

เหมาะสม และการสรรหาในสถาบันการศึกษา มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.50 (S.D. = 0.901)

ตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
การฝึกอบรมทำให้ท่านรู้สึกว่ามีความรู้และตัดสินใจได้ดีขึ้น	37 (27.82%)	69 (51.88%)	24 (18.05%)	2 (1.50%)	1 (0.75%)	4.05	0.767	สูง	1
การฝึกอบรมทำให้ท่านรู้สึกว่าได้รับความรู้ใหม่ๆ ไม่เบื่อหน่ายในการทำงานและมีโอกาสก้าวหน้าในงาน	37 (27.82%)	65 (48.87%)	27 (20.30%)	3 (2.26%)	1 (0.75%)	4.01	0.802	สูง	2
การพัฒนาและฝึกอบรมช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้นและลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานได้	39 (29.32%)	59 (44.36%)	30 (22.56%)	4 (3.01%)	1 (0.75%)	3.98	0.844	สูง	3
องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	12 (9.02%)	51 (38.35%)	56 (42.11%)	9 (6.77%)	5 (3.76%)	3.42	0.889	สูง	4
องค์กรมีแผนการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	18 (13.53%)	42 (31.58%)	52 (39.10%)	16 (12.03%)	5 (3.76%)	3.39	0.991	ปานกลาง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**3.77**	**0.629**	**สูง**	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D. = 0.629)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ การฝึกอบรมทำให้ท่านรู้สึกว่ามีความรู้และตัดสินใจได้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.767) อันดับ 2 คือ การฝึกอบรมทำให้ท่านรู้สึกว่าได้รับความรู้ใหม่ๆ ไม่เบื่อหน่ายในการทำงาน และมีโอกาสก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D. = 0.802) อันดับ 3 คือ การพัฒนาและฝึกอบรมช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น และลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานได้ มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.844)

อันดับ 4 คือ องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.42 (S.D. = 0.889) และ อันดับ 5 คือ องค์กรมีแผนการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.39 (S.D. = 0.991)

ตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับเป้าหมาย	17 (12.78%)	72 (54.14%)	37 (27.82%)	4 (3.01%)	3 (2.26%)	3.72	0.810	สูง	1
ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนทำการประเมินเป็นอย่างดี	25 (18.80%)	56 (42.11%)	44 (33.08%)	6 (4.51%)	2 (1.50%)	3.72	0.873	สูง	2
ท่านรู้สึกได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	22 (16.54%)	57 (42.86%)	49 (36.84%)	4 (3.01%)	1 (0.75%)	3.71	0.803	สูง	3
องค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้พนักงานทราบ	18 (13.53%)	67 (50.38%)	40 (30.08%)	6 (4.51%)	2 (1.50%)	3.70	0.816	สูง	4
องค์กรมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบถึงมาตรฐานหรือข้อบกพร่องที่ต้องได้รับการปรับปรุง	16 (12.03%)	60 (45.11%)	42 (31.58%)	12 (9.02%)	3 (2.26%)	3.56	0.900	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**3.68**	**0.667**	**สูง**	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.68 (S.D. = 0.667)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D. = 0.810) อันดับ 2 คือ ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนทำการประเมินเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D. = 0.873) อันดับ 3 คือ ท่านรู้สึกได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.71 (S.D. = 0.803) อันดับ 4 คือ องค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้พนักงานทราบ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.70 (S.D. = 0.816) และอันดับ 5 คือ องค์กรมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบถึงมาตรฐานหรือข้อบกพร่องที่ต้องได้รับการปรับปรุง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.56 (S.D. = 0.900)

ตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่ดี ช่วยส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตและการปฏิบัติงาน	7 (5.26%)	64 (48.12%)	53 (39.85%)	7 (5.26%)	2 (1.50%)	3.50	0.745	สูง	1
ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม	17 (12.78%)	46 (34.59%)	59 (44.36%)	9 (6.77%)	2 (1.50%)	3.50	0.858	สูง	2
องค์กรจ่ายค่าตอบแทนจาก ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน	7 (5.26%)	47 (35.34%)	63 (47.37%)	11 (8.27%)	5 (3.76%)	3.30	0.844	ปานกลาง	3
องค์กรจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นไปตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	5 (3.76%)	43 (32.33%)	72 (54.14%)	11 (8.27%)	2 (1.50%)	3.29	0.734	ปานกลาง	4
องค์กรมีโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง	5 (3.76%)	49 (36.84%)	59 (44.36%)	14 (10.53%)	6 (4.51%)	3.25	0.865	ปานกลาง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**3.37**	**0.650**	**ปานกลาง**	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 (S.D. = 0.650)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่ดี ช่วยส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตและการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.50 (S.D. = 0.745) อันดับ 2 คือ ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.50 (S.D. = 0.858) อันดับ 3 คือ องค์กรจ่ายค่าตอบแทนจาก ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.30 (S.D. = 0.844) อันดับ 4 คือ องค์กรจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นไปตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.29 (S.D. = 0.734) และ อันดับ 5 คือ องค์กรมีโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.25 (S.D. = 0.865)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.06	0.487	สูง	1
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	3.94	0.523	สูง	2
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.93	0.514	สูง	3
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.92	0.488	สูง	4
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.90	0.475	สูง	5
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ	3.88	0.556	สูง	6
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	3.86	0.539	สูง	7
รวม	**3.93**	**0.409**	**สูง**	

จากตารางที่ 17 พบว่าพนักงานให้ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 โดยพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่า อันดับ 1 พนักงานให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 4.06) อันดับ 2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.94) อันดับ 3 ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.93) อันดับ 4 ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.92) อันดับ 5 ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.90) อันดับ 6 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.88) และ อันดับสุดท้าย คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.86)

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำหากผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานมีปัญหาไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว	34 (25.56%)	83 (62.41%)	14 (10.53%)	2 (1.50%)	0 (0.00%)	4.12	0.640	สูง	1
ท่านมีความเข้าใจดีว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความถนัดและความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	29 (21.80%)	90 (67.67%)	13 (9.77%)	1 (0.75%)	0 (0.00%)	4.11	0.581	สูง	2
ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน	29 (21.80%)	79 (59.40%)	25 (18.80%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	4.03	0.639	สูง	3
ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กร	29 (21.80%)	82 (61.65%)	20 (15.04%)	1 (0.75%)	1 (0.75%)	4.03	0.685	สูง	4
ท่านดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือใดๆหรือไม่ในการทำงาน	32 (24.06%)	75 (56.39%)	23 (17.29%)	1 (0.75%)	2 (1.50%)	4.01	0.764	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**4.06**	**0.487**	**สูง**	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.06 (S.D. = 0.487)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำหากผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานมีปัญหาไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.12 (S.D. = 0.640) อันดับ 2 คือ ท่านมีความเข้าใจดีว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความถนัดและความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D. = 0.581) อันดับ 3 คือ

ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.03 (S.D. = 0.639) อันดับ 4 คือ ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.03 (S.D. = 0.685) และ อันดับ 5 คือ ท่านดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือใดๆ หรือไม่ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D. = 0.764)

ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอื่นทุกระดับชั้น	46 (34.59%)	68 (51.13%)	18 (13.53%)	1 (0.75%)	0 (0.00%)	4.20	0.690	สูง	1
ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการประเมินปัญหา และมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาในหน่วยงาน	34 (25.56%)	75 (56.39%)	22 (16.54%)	2 (1.50%)	0 (0.00%)	4.06	0.694	สูง	2
ท่านสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน	31 (23.31%)	75 (56.39%)	27 (20.30%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	4.03	0.662	สูง	3
ท่านจะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยในเวลาที่เกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	23 (17.29%)	72 (54.14%)	36 (27.07%)	1 (0.75%)	1 (0.75%)	3.86	0.838	สูง	4
ท่านชี้แจงและมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่องค์กรได้ระบุไว้ตามอำนาจของแต่ละตำแหน่งงาน	17 (12.78%)	54 (40.60%)	49 (36.84%)	13 (9.77%)	0 (0.00%)	3.56	0.838	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**3.94**	**0.523**	**สูง**	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D.= 0.523)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอื่นทุกระดับชั้น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.20 (S.D.= 0.690) อันดับ 2 คือ ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการประเมินปัญหา และมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.06 (S.D.= 0.694) อันดับ 3 คือ ท่านสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.03 (S.D.= 0.662) อันดับ 4 คือ ท่านจะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยในเวลาที่เกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.= 0.726) และ อันดับ 5 คือ ท่านชี้แจงและมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่องค์กรได้ระบุไว้ตามอำนาจของแต่ละตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.56 (S.D.= 0.838)

ตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานหาข้อมูลข่าวสารจากหลายแหล่ง	31 (23.31%)	80 (60.15%)	19 (14.29%)	2 (1.50%)	1 (0.75%)	4.04	0.711	สูง	1
ท่านชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าการแก้ปัญหามีทางเลือกหลายวิธีในการแก้ไข	23 (17.29%)	87 (65.41%)	23 (17.29%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	4.00	0.590	สูง	2
ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาในหน่วยงานคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หาวิธีการใหม่ๆ สำหรับใช้ในการทำงานอยู่เสมอ	27 (20.30%)	80 (60.15%)	24 (18.05%)	2 (1.50%)	0 (0.00%)	3.99	0.669	สูง	3
ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องก่อนลงมือปฏิบัติงาน	23 (17.29%)	85 (63.91%)	24 (18.05%)	1 (0.75%)	0 (0.00%)	3.98	0.621	สูง	4
ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานตั้งคำถามต่อวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิมๆ	16 (12.03%)	61 (45.86%)	48 (36.09%)	8 (6.02%)	0 (0.00%)	3.64	0.772	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**3.93**	**0.514**	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D.= 0.514)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานหาข้อมูลข่าวสารจากหลายแหล่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D.= 0.711) อันดับ 2 คือ ท่านชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าการแก้ปัญหามีทางเลือกหลายวิธีในการแก้ไข มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D.= 0.590) อันดับ 3 คือ ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หาวิธีการใหม่ๆ สำหรับใช้ในการทำงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.99 (S.D.= 0.669) อันดับ 4 คือ ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องก่อนลงมือปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D.= 0.621) และ อันดับ 5 คือ ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานตั้งคำถามต่อวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิมๆ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.64 (S.D.= 0.772)

ตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านเชื่อในความสามารถการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน	33 (24.81%)	76 (57.14%)	23 (17.29%)	1 (0.75%)	0 (0.00%)	4.06	0.671	สูง	1
ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมีแนวทางแก้ไขได้	19 (14.29%)	92 (69.17%)	21 (15.79%)	1 (0.75%)	0 (0.00%)	3.97	0.577	สูง	2
ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานรู้สึกว่าต้องทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร	19 (14.29%)	80 (60.15%)	34 (25.56%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	3.89	0.623	สูง	3
ท่านกระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	22 (16.54%)	76 (57.14%)	34 (25.56%)	1 (0.75%)	0 (0.00%)	3.89	0.666	สูง	4
ท่านกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน	18 (13.53%)	72 (54.14%)	39 (29.32%)	4 (3.01%)	0 (0.00%)	3.78	0.711	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**3.92**	**0.488**	สูง	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.488)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านเชื่อในความสามารถการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.06 (S.D.= 0.671) อันดับ 2 คือ ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมีแนวทางแก้ไขได้ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D.= 0.577) อันดับ 3 คือ ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานรู้สึกว่าต้องทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D.= 0.623) อันดับ 4 คือ ท่านกระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D.= 0.666) และ อันดับ 5 คือ ท่านกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

ที่ท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.78 (S.D.= 0.711)

ตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านมีศีลธรรมและจริยธรรมสูงในการปฏิบัติงาน	25 (18.80%)	88 (66.17%)	19 (14.29%)	0 (0.00%)	1 (0.75%)	4.02	0.633	สูง	1
ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน	22 (16.54%)	89 (66.92%)	19 (14.29%)	3 (2.26%)	0 (0.00%)	3.98	0.633	สูง	2
ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน	20 (15.04%)	88 (66.17%)	20 (15.04%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	3.96	0.583	สูง	3
ท่านสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้อย่างชัดเจนและเข้าใจ	16 (12.03%)	80 (60.15%)	33 (24.81%)	4 (3.01%)	0 (0.00%)	3.81	0.676	สูง	4
ท่านได้รับการยกย่องศรัทธา และไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา	11 (8.27%)	81 (60.90%)	37 (27.82%)	4 (3.01%)	0 (0.00%)	3.74	0.647	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**3.90**	**0.475**	**สูง**	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D.= 0.475)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านมีศีลธรรมและจริยธรรมสูงในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D.= 0.633) อันดับ 2 คือ ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D.= 0.633) อันดับ 3 คือ ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D.= 0.583) อันดับ 4 คือ ท่านสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้อย่างชัดเจนและเข้าใจ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D.= 0.676) และ อันดับ 5 คือ

ท่านได้รับการยกย่อง ศรัทธา และไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D.= 0.647)

ตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเสนอความคิดเห็น และยอมรับฟังใความคิดเห็นนั้น	31 (23.31%)	90 (67.67%)	9 (6.77%)	1 (0.75%)	2 (1.50%)	4.11	0.677	สูง	1
ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	24 (18.05%)	80 (60.15%)	26 (19.55%)	3 (2.26%)	0 (0.00%)	3.94	0.683	สูง	2
ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานภายในหน่วยงาน	18 (13.53%)	86 (64.66%)	23 (17.29%)	5 (3.76%)	1 (0.75%)	3.86	0.715	สูง	3
ท่านได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างชัดเจนก่อนที่จะริเริ่มการเปลี่ยนแปลงใดๆ	16 (12.03%)	78 (58.65%)	37 (27.82%)	2 (1.50%)	0 (0.00%)	3.81	0.653	สูง	4
ท่านสอบถามวิสัยทัศน์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเลือกใช้วิสัยทัศน์ที่เหมาะสมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	15 (11.28%)	72 (54.14%)	38 (28.57%)	6 (4.51%)	2 (1.50%)	3.69	0.790	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**3.88**	**0.556**	**สูง**	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.556)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเสนอความคิดเห็น และยอมรับฟังในความคิดเห็นนั้น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D.= 0.677) อันดับ 2

คือ ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D.= 0.683) อันดับ 3 คือ ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.= 0.715) อันดับ 4 คือ ท่านได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างชัดเจนก่อนที่จะริเริ่มการเปลี่ยนแปลงใดๆ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D.= 0.653) และอันดับ 5 คือ ท่านสอบถามวิสัยทัศน์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเลือกใช้วิสัยทัศน์ที่เหมาะสมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D.= 0.790)

ตารางที่ 24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องงานที่รวดเร็วเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน	19 (14.29%)	88 (66.17%)	25 (18.80%)	1 (0.75%)	0 (0.00%)	3.94	0.600	สูง	1
ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	23 (17.29%)	77 (57.89%)	32 (24.06%)	1 (0.75%)	0 (0.00%)	3.92	0.663	สูง	2
ท่านให้ความสำคัญกับการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ	20 (15.04%)	83 (62.41%)	28 (21.05%)	2 (1.50%)	0 (0.00%)	3.91	0.645	สูง	3
ท่านชี้แจงความคาดหวังและเป้าหมายองค์กรเพื่อสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในความคาดหวังและเป้าหมายองค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้รับรู้และเข้าใจ	17 (12.78%)	78 (58.65%)	32 (24.06%)	5 (3.76%)	1 (0.75%)	3.79	0.739	สูง	4
ท่านชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้รับทราบนโยบายการเปลี่ยนแปลงก่อนล่วงหน้าเสมอ	19 (14.29%)	70 (52.63%)	36 (27.07%)	4 (3.01%)	4 (3.01%)	3.72	0.856	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**3.86**	**0.539**	**สูง**	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.= 0.539)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องงานที่รวดเร็วเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D.= 0.600) อันดับ 2 คือ ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.663) อันดับ 3 คือ ท่านให้ความสำคัญกับการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D.= 0.645) อันดับ 4 คือ ท่านชี้แจงความคาดหวังและเป้าหมายองค์กรเพื่อสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในความคาดหวังและเป้าหมายองค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้รับรู้และเข้าใจ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D.= 0.739) และ อันดับ 5 คือ ท่านชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้รับทราบนโยบายการเปลี่ยนแปลงก่อนล่วงหน้าเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D.= 0.856)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 25 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร	3.88	0.562	สูง	1
ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	3.88	0.656	สูง	2
ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	3.62	0.647	สูง	3
รวม	**3.79**	**0.565**	**สูง**	

จากตารางที่ 25 พบว่าพนักงานให้ความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 โดยพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.88) รองลงมาเป็น ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.88) และอันดับสุดท้ายคือด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 3.62)

ตารางที่ 26 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านพยายามพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น	45 (33.83%)	76 (57.14%)	12 (9.02%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	4.25	0.608	สูงมาก	1
เมื่อองค์กรประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจ ท่านเต็มใจช่วยลดภาระขององค์กรตามระเบียบที่ประกาศออกมา	29 (21.80%)	77 (57.89%)	22 (16.54%)	4 (3.01%)	1 (0.75%)	3.97	0.758	สูง	2
ท่านเต็มใจช่วยปฏิบัติงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำที่รับผิดชอบอยู่	27 (20.30%)	77 (57.89%)	26 (19.55%)	2 (1.50%)	1 (0.75%)	3.95	0.727	สูง	3
เมื่อมีข้อมูลที่สามารถนำมาปรับปรุงองค์กรได้ ท่านจะนำเสนอต่อผู้บริหารทันที	20 (15.04%)	64 (48.12%)	38 (28.57%)	10 (7.52%)	1 (0.75%)	3.69	0.845	สูง	4
วิธีการปฏิบัติงานในองค์กรของท่าน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาให้แก่ท่านได้ดีที่สุด	10 (7.52%)	65 (48.87%)	49 (36.84%)	6 (4.51%)	3 (2.26%)	3.55	0.793	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**3.88**	**0.562**	**สูง**	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.562)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านพยายามพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.25 (S.D.= 0.608) อันดับ 2 คือ เมื่อองค์กรประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจ ท่านเต็มใจช่วยลดภาระขององค์กรตามระเบียบที่ประกาศออกมา มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D.= 0.758) อันดับ 3 คือ ท่านเต็มใจช่วยปฏิบัติงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำที่รับผิดชอบอยู่ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D.= 0.727) อันดับ 4 คือ เมื่อมีข้อมูลที่สามารถนำมาปรับปรุงองค์กรได้ ท่านจะนำเสนอต่อผู้บริหารทันที มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D.= 0.845) และ

อันดับ 5 คือ วิธีการปฏิบัติงานในองค์กรของท่าน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ท่านได้ดีที่สุด มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.55 (S.D.= 0.793)

ตารางที่ 27 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ท่านมีความยินดีอย่างยิ่งที่ได้เลือกทำงานกับองค์กรนี้มากกว่าทำงานกับองค์กรอื่น	25 (18.80%)	82 (61.65%)	22 (16.54%)	4 (3.01%)	0 (0.00%)	3.96	0.690	สูง	1
ท่านจะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่องค์กรยังคงอยู่	34 (25.56%)	61 (45.86%)	31 (23.31%)	7 (5.26%)	0 (0.00%)	3.92	0.835	สูง	2
ท่านให้ความร่วมมือและเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอด้วยความเต็มใจ	36 (27.07%)	53 (39.85%)	39 (29.32%)	5 (3.76%)	0 (0.00%)	3.90	0.843	สูง	3
เมื่อท่านปฏิบัติงานกับองค์กรนี้เป็นเวลานาน ท่านยิ่งรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	34 (25.56%)	53 (39.85%)	38 (28.57%)	7 (5.26%)	1 (0.75%)	3.84	0.895	สูง	4
ท่านคิดว่าท่านพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้ไปจนกระทั่งครบเกษียณอายุการทำงาน	29 (21.80%)	53 (39.85%)	43 (32.33%)	5 (3.76%)	3 (2.26%)	3.75	0.916	สูง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**3.88**	**0.656**	**สูง**	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.656)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านมีความยินดีอย่างยิ่งที่ได้เลือกทำงานกับองค์กรนี้มากกว่าทำงานกับองค์กรอื่น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D.= 0.690) อันดับ 2 คือ ท่านจะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่องค์กรยังคงอยู่ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.835) อันดับ 3 คือ ท่านให้ความร่วมมือและเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D.= 0.843)

อันดับ 4 คือ เมื่อท่านปฏิบัติงานกับองค์กรนี้เป็นเวลานาน ท่านยิ่งรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.84 (S.D.= 0.895) และ อันดับ 5 คือ ท่านคิดว่าท่านพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้ไปจนกระทั่งครบเกษียณอายุการทำงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D.= 0.916)

ตารางที่ 28 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
เป้าหมายในการทำงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	26 (19.55%)	79 (59.40%)	27 (20.30%)	1 (0.75%)	0 (0.00%)	3.98	0.657	สูง	1
ท่านมีความภาคภูมิใจในผลงานขององค์กร	30 (22.56%)	68 (51.13)	31 (23.31%)	3 (2.26%)	1 (0.75%)	3.92	0.785	สูง	2
ท่านภูมิใจว่าองค์กรสามารถดำเนินงานและบริหารงานได้กำไรอย่างมีประสิทธิภาพ	26 (19.55%)	49 (36.84%)	42 (31.58%)	11 (8.27%)	5 (3.76%)	3.60	1.015	สูง	3
การบริหารงานขององค์กรในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้ว	6 (4.51%)	52 (39.10%)	64 (48.12%)	9 (6.77%)	2 (1.50%)	3.38	0.746	ปานกลาง	4
ท่านสนับสนุนให้ญาติมิตร เพื่อน และคนรู้จัก มาทำงานในองค์กรนี้	6 (4.51%)	52 (39.10%)	48 (36.09%)	17 (12.78%)	10 (7.52%)	3.20	0.983	ปานกลาง	5
ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรวม						**3.62**	**0.647**	**สูง**	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ ( ) หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.62 (S.D.= 0.647)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า อันดับ 1 คือ เป้าหมายในการทำงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D.= 0.657) อันดับ 2 คือท่านมีความภาคภูมิใจในผลงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.785) อันดับ 3 คือ ท่านภูมิใจว่าองค์กรสามารถดำเนินงานและบริหารงานได้กำไรอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.60 (S.D.= 1.015) อันดับ 4 คือ การบริหารงานขององค์กรในปัจจุบัน

มีความเหมาะสมแล้ว มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.38 (S.D.= 0.746) และ อันดับ 5 คือ ท่านสนับสนุนให้ญาติมิตร เพื่อน และคนรู้จัก มาทำงานในองค์กรนี้ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.20 (S.D.= 0.983)

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 5.1 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และทดสอบระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบค่า t = 3.41 ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1.1 ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับสูง

H_0 : ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่อยู่ในระดับสูง

H_1 : ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	3.82	0.566	8.406	**0.000****
ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	3.77	0.629	6.601	**0.000****
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.68	0.667	4.718	**0.000****
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.37	0.650	-0.737	0.462
รวม	**3.66**	**0.490**	**5.906**	**0.000****

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 29 ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธ

สมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.462 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ไม่อยู่ในระดับสูง

<u>สมมติฐานข้อที่ 1.2</u> ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำ อยู่ในระดับสูง

H_0 : ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำ ไม่อยู่ในระดับสูง

H_1 : ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำ อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.90	0.475	11.983	**0.000****
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.92	0.488	12.023	**0.000****
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.93	0.514	11.648	**0.000****
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.06	0.487	15.371	**0.000****
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	3.86	0.539	9.535	**0.000****
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ	3.88	0.556	9.804	**0.000****
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	3.94	0.523	11.747	**0.000****
รวม	**3.93**	**0.409**	**14.580**	**0.000****

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 30 ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำ โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธ

สมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพลอยู่ในระดับสูง

สมมติฐานข้อที่ 1.3 ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง

H_0 : ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร ไม่อยู่ในระดับสูง

H_1 : ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	3.62	0.647	3.709	**0.000****
ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร	3.88	0.562	9.700	**0.000****
ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	3.88	0.656	8.181	**0.000****
รวม	**3.79**	**0.565**	**7.798**	**0.000****

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 31 ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One Sample T-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า

ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรอยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย 1 กลุ่ม (One sample t-test) โดยทดสอบด้วยค่า t = 3.41 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับสูง

ส่วนที่ 5.2 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กร เพื่ออธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางทั้งหมดในกลุ่มองค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น โดยมีสมมติฐานเพื่อการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

H_0 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

H_1 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	0.382	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	0.459	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.514	**0.000****	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	0.518	**0.000****	ปานกลาง	เดียวกัน

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 32 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.382 ซึ่งแสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.459 ซึ่งแสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.514 ซึ่งแสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.518 ซึ่งแสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

<u>สมมติฐานข้อที่ 2.2</u> การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

H_0 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

H_1 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	**ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร**			
	r	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**	**ทิศทาง**
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	0.353	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	0.449	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.469	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	0.423	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 33 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.353 ซึ่งแสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและ

คัดเลือก กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.449 ซึ่งแสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.469 ซึ่งแสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.423 ซึ่งแสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

H_0 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

H_1 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	**ความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร**			
	r	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**	**ทิศทาง**
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	0.408	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	0.366	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.485	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	0.438	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 34 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือกมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.408 ซึ่งแสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการ

สรรหาและคัดเลือก กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.366 ซึ่งแสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.485 ซึ่งแสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.438 ซึ่งแสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ส่วนที่ 5.3 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

ในการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำ กับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กร เพื่ออธิบายภาวะผู้นำแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางทั้งหมดในกลุ่มองค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น โดยมีสมมติฐานเพื่อการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 3.1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

H_0 : ภาวะผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นแยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

H_1 : ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ภาวะผู้นำ	**ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร**			
	r	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**	**ทิศทาง**
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.542	**0.000****	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.351	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.273	**0.000****	ต่ำมาก	เดียวกัน

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.368	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	0.341	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ	0.325	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	0.445	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 35 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.542 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยใช้สถิติค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.351 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.273 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมากและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.368 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ

ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.341 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.325 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.445 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

<u>สมมติฐานข้อที่ 3.2</u> ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

H_0 : ภาวะผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

H_1 : ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ภาวะผู้นำ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.608	**0.000****	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.510	**0.000****	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.491	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.508	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	0.559	**0.000****	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ	0.448	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	0.595	**0.000****	ปานกลาง	เดียวกัน

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 36 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.608 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.510 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.491 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความ

เปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.508 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.559 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.448 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.595 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

<u>สมมติฐานข้อที่ 3.3</u> ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

H_0 : ภาวะผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

H_1 : ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ภาวะผู้นำ	**ความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร**			
	r	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**	**ทิศทาง**
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.542	**0.000****	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.346	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.283	**0.001****	ต่ำมาก	เดียวกัน

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.381	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	0.443	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ	0.358	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล	0.485	**0.000****	ต่ำ	เดียวกัน

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 37 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.542 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลางและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.346 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.001 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.283 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมากและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.381 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.443 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.358 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ค่า Sig (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.000 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เท่ากับ 0.485 ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำและมีทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 38 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	การบริหารทรัพยากรมนุษย์				ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง				ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม			ความผูกพันต่อองค์กร		
	ด้านการสรรหาและคัดเลือก	ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	ภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ภาวะผู้นำด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	ภาวะผู้นำด้านการแบ่งปันอำนาจ	ภาวะผู้นำด้านการแบ่งปันอิทธิพล	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร
ด้านการสรรหาและคัดเลือก	1.000													
ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	0.404**	1.000												
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.473**	0.608**	1.000											
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	0.410**	0.423**	0.525**	1.000										
ภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.393**	0.487**	0.438**	0.320**	1.000									
ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.141	0.247**	0.270**	0.313**	0.578**	1.000								
ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.142	0.229**	0.145	0.102	0.603**	0.662**	1.000							
ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.292**	0.363**	0.327**	0.341**	0588**	0.610**	0.629**	1.000						
ภาวะผู้นำด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร	0.267**	0.227*	0.295**	0.305**	0566**	0.543**	0.623**	0.645**	1.000					
ภาวะผู้นำด้านการแบ่งปันอำนาจ	0.162	0.305**	0.276**	0.237**	0.504**	0.441**	0.555**	0.472**	0.720**	1.000				
ภาวะผู้นำด้านการแบ่งปันอิทธิพล	0.252**	0.264**	.244**	0.187**	0.520**	0.538**	0.602**	0.541**	0.594**	0.617**	1.000			
ความผูกพันต่อองค์กรด้านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	0.382**	0.459**	0.514**	0.518**	0.542**	0.351**	0.273**	0.368**	0.341**	0.325**	0.445**	1.000		
ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร	0.353**	0.449**	0.469**	0.423**	0.608**	0.510**	0.491**	0.508**	0.559**	0.448**	0.595**	0.691**	1.000	
ความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร	0.408**	0.366**	0.485**	0.438**	0.542**	0.346**	0.283**	0.381**	0.443**	0.358**	0.485**	0.776**	0.742**	1.000

ส่วนที่ 5.4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กำหนดให้

X_1 แทน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก

X_2 แทน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม

X_3 แทน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

X_4 แทน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

Y_1 แทน คะแนนความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z_1 แทน คะแนนความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

สถิติทดสอบ ใช้การวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis โดยใช้วิธี Forward Selection คือการเลือกตัวแปรโดยวิธีเพิ่มตัวแปร ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 39 และตารางที่ 40

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม

ชุดของตัวพยากรณ์ที่ดี	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
X_3	0.539	0.291	0.285	0.478	53.739	**0.000****
X_3 , X_4	0.600	0.360	0.350	0.455	36.595	**0.000****

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม พบว่า ในขั้นที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_3) เป็นตัวแปรพยากรณ์ มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.291 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.478 และในขั้นที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (X_4) เข้าไปในสมการ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.360 เพิ่มขึ้นจากเดิม 0.070 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.455 ลดลงจากเดิม 0.022 และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าอำนาจการพยากรณ์เดิมกับค่าอำนาจการพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละขั้นตอน พบว่า ลักษณะการเพิ่มของอำนาจการพยากรณ์และการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ จากเดิมในแต่ละขั้นตอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์แต่ละขั้นตอน ก็พบว่า มีค่าลดลงทุกขั้นตอน แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_3) และ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (X_4) ที่เข้าสู่สมการพยากรณ์ ร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้ และจากผลของการวิเคราะห์เพื่อค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าน้ำหนักความสำคัญหรือค่าสัมประสิทธการถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ (b, β) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (X_3, X_4,) และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a) ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 การวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	b	SE_b	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	1.711	0.246		6.941	**0.000****		
X_3	0.319	0.070	0.377	4.569	**0.000****	0.724	1.381
X_4	0.269	0.072	0.309	3.753	**0.000****	0.724	1.381
R = 0.600	R^2 = 0.360		SE_{Est} = 0.455	F = 36.595			

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร (Multicollinearity) พิจารณาจากค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าไม่มากกว่า 4 และค่า Tolerance ไม่น้อยกว่า 0.2

และพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_3)
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (X_4)

ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 2 ตัว มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 36.0 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.600 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.455 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 1.711 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 2 ตัว สามารถคาดคะเนค่าความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y_1 = 1.711 + 0.319 (คะแนนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน) + 0.269 (คะแนนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์)

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

Z_1 = + 0.377 (คะแนนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน) + 0.309 (คะแนนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์)

<u>ส่วนที่ 5.5 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5</u>

ภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กำหนดให้

X_1 แทน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

X_2 แทน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

X_3 แทน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

X_4 แทน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

X_5 แทน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

X_6 แทน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ

X_7 แทน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล

Y_1 แทน คะแนนความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

Z_1 แทน คะแนนความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

สถิติทดสอบ ใช้การวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis โดยใช้วิธี Forward Selection คือการเลือกตัวแปรโดยวิธีเพิ่มตัวแปร ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 41 และตารางที่ 42

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม

ชุดของตัวพยากรณ์ที่ดี	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
X_1	0.618	0.382	0.377	0.446	80.928	**0.000****
X_1 , X_7	0.676	0.457	0.448	0.420	54.613	**0.000****

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์หาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม พบว่า ในขั้นที่ 1 ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) เป็นตัวแปรพยากรณ์ มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.382 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.446 และในขั้นที่ 2 เมื่อเพิ่มตัว

พยากรณ์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล (X_7) เข้าไปในสมการ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.457 เพิ่มขึ้นจากเดิม 0.075 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.420 ลดลงจากเดิม 0.026 และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าอำนาจการพยากรณ์เดิมกับค่าอำนาจการพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละขั้นตอน พบว่า ลักษณะการเพิ่มของอำนาจการพยากรณ์และการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ จากเดิมในแต่ละขั้นตอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์แต่ละขั้นตอน ก็พบว่า มีค่าลดลงทุกขั้นตอน แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล (X_7) ที่เข้าสู่สมการพยากรณ์ร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้ และจากผลของการวิเคราะห์เพื่อค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าน้ำหนักความสำคัญหรือค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ (b, β) ภาวะผู้นำ (X_1, X_7) และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a) ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.42

ตารางที่ 42 การวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีของภาวะผู้นำ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	b	SE_b	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
(ค่าคงที่)	0.334	0.333		1.004	0.317		
X_1	0.537	0.090	0.451	5.964	**0.000****	0.729	1.371
X_7	0.346	0.082	0.320	4.228	**0.000****	0.729	1.371
R = 0.676	R^2 = 0.457		SE_{Est} = 0.420		F = 54.613		

หมายเหตุ : **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร (Multicollinearity) พิจารณาจากค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าไม่มากกว่า 4 และค่า Tolerance ไม่น้อยกว่า 0.2

และพบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)
2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล (X_7)

ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 2 ตัว มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 45.70 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ 0.676 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.420 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 0.334 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 2 ตัว สามารถคาดคะเนค่าความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y_1 = 0.334 + 0.537 (คะแนนภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์) + 0.346 (ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล)

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐานคือ

Z_1 = + 0.451 (คะแนนภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์) + 0.320 (ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล)

บทที่ 5
บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอรายงานผลการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการวิจัยได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง จาก 5 ประเทศ ได้แก่ ไทย เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ และไต้หวัน เก็บรวบรวมมาได้ จำนวน 133 คน มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร
4. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
5. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น สามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

<u>ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม</u>

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 92 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 69.17 และเป็นเพศหญิง จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 30.83 มีอายุระหว่าง 30-40 ปี มากที่สุด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 55.64 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 10 ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 36.84 และรองลงมามีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 29.32 สังกัด

ประเทศไทยมากที่สุด จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 65.41 สังกัดหน่วยงานขาย และ/หรือการตลาดมากที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 45.11 และรองลงมาสังกัดหน่วยงานให้บริการทางวิศวกรรม จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับหัวหน้างาน มากที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 45.11 และรองลงมาตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้จัดการ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 27.07

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัย สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรียงตามด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D.= 0.566) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ องค์กรมีการกลั่นกรองผู้สมัครด้วยการสัมภาษณ์เบื้องต้น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D.= 0.810) และ อันดับ 2 คือ องค์กรมีระบบการสรรหาที่เป็นธรรม ตรงตามคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D.= 0.706)

2. ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D.= 0.629) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ การฝึกอบรมทำให้ท่านรู้สึกว่ามีความรู้และตัดสินใจได้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D.= 0.767) และ อันดับ 2 คือ การฝึกอบรมทำให้ท่านรู้สึกว่าได้รับความรู้ใหม่ๆ ไม่เบื่อหน่ายในการทำงาน และมีโอกาสก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D.= 0.802)

3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.68 (S.D.= 0.667) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D.= 0.810) และ อันดับ 2 คือ ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนทำการประเมินเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D.= 0.873)

4. ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 (S.D.= 0.650) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่ดี ช่วยส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตและการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.50 (S.D.= 0.745) และอันดับ 2 คือ ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.50 (S.D.= 0.858)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากผลการวิจัย สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เรียงตามด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.06 (S.D.= 0.487) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำหากผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานมีปัญหาไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.12 (S.D.= 0.640) และ อันดับ 2 คือ ท่านมีความเข้าใจดีว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความถนัดและความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D.= 0.581)

2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D.= 0.523) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอื่นทุกระดับชั้น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.20 (S.D.= 0.690) และ อันดับ 2 คือ ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการประเมินปัญหา และมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.06 (S.D.= 0.694)

3. ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D.= 0.514) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานหาข้อมูลข่าวสารจากหลายแหล่ง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D.= 0.711) และอันดับ 2 คือ ท่านชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าการแก้ปัญหามีทางเลือกหลายวิธีในการแก้ไข มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D.= 0.590)

4. ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.488) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านเชื่อในความสามารถการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.06 (S.D.= 0.671) และ อันดับ 2 คือ ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมีแนวทางแก้ไขได้ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D.= 0.577)

5. ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D.= 0.475) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านมีศีลธรรมและจริยธรรมสูงในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D.= 0.633) และอันดับ 2

คือ ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D.= 0.633)

6. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.556) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเสนอความคิดเห็น และยอมรับฟังในความคิดเห็นนั้น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับ มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D.= 0.677) และ อันดับ 2 คือ ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D.= 0.683)

7. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.= 0.539) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องงานที่รวดเร็วเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D.= 0.600) และอันดับ 2 คือ ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.663)

<u>ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร</u>

จากผลการวิจัย สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เรียงตามด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.562) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านพยายามพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ย 4.25 (S.D.= 0.608) และ อันดับ 2 คือ เมื่อองค์กรประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจ ท่านเต็มใจช่วยลดภาระขององค์กรตามระเบียบที่ประกาศออกมา มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.97 (S.D.= 0.758)

2. ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.656) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ ท่านมีความยินดีอย่างยิ่งที่ได้เลือกทำงานกับองค์กรนี้มากกว่าทำงานกับองค์กรอื่น มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D.= 0.690) และ อันดับ 2 คือ ท่านจะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่องค์กรยังคงอยู่ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.835)

3. ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.62 (S.D.= 0.647) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 2 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 คือ เป้าหมายในการทำงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D.= 0.657) และอันดับ 2 คือท่านมีความภาคภูมิใจในผลงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D.= 0.785)

ส่วนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

1. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.1 ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับสูง

จากผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมสรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูง 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยกเว้นด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ที่ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.2 ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำ อยู่ในระดับสูง

จากผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำ โดยรวมสรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง คือ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ด้านการแบ่งปันอำนาจ และด้านการแบ่งปันอิทธิพล

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.3 ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง

จากผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมสรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

2. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

จากผลการทดสอบ สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ($r = 0.518$, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ($r = 0.514$, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ($r = 0.459$, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน และ ด้านการสรรหาและคัดเลือก มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ($r = 0.382$, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

จากผลการทดสอบ สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ($r = 0.469$, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ($r = 0.449$, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ($r = 0.423$, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน และด้านการสรรหาและคัดเลือก มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ($r = 0.353$, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

จากผลการทดสอบ สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ ($r = 0.485$, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มี

ระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.438, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ด้านการสรรหาและคัดเลือก มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.408, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน และด้านการพัฒนาและฝึกอบรม มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.366, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

3. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

จากผลการทดสอบ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง (r = 0.542, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.445, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.368, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.351, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.341, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.325, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก (r = 0.273, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

จากผลการทดสอบ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปัน

ข้อมูลข่าวสาร ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง (r = 0.608, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง (r = 0.595, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง (r = 0.559, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง (r = 0.510, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.508, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.491, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.448, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.3 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

จากผลการทดสอบ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง (r = 0.542, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.485, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.443, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.381, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอำนาจ มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.358, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับความ

สัมพันธ์กันต่ำ (r = 0.346, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับความสัมพันธ์กันต่ำมาก (r = 0.283, p-value < 0.01) และมีทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

4. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการทดสอบ สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (X_3)
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (X_4)

ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 2 ตัว มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 36.00 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.600 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.455 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 1.711 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 2 ตัว สามารถคาดคะเนค่าความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y_1 = 1.711 + 0.319 (คะแนนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน) + 0.269 (คะแนนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์)

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

Z_1 = + 0.377 (คะแนนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน) + 0.309 (คะแนนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์)

5. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการทดสอบ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวในรูปคะแนนดิบ (b) ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)
2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล (X_7)

ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 2 ตัว มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 45.70 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.676 ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.420 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 0.334 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 2 ตัว สามารถคาดคะเนค่าความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้จากสมการถดถอย ดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

Y_1 = 0.334 + 0.537 (คะแนนภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์) + 0.346 (ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล)

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

Z_1 = + 0.451 (คะแนนภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์) + 0.320 (ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล)

อภิปรายผลการวิจัย

<u>อภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย</u>

<u>สมมติฐานที่ 1</u> ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 1.1 ระดับความคิดเห็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับสูง

จากผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ทำการศึกษาวิจัย อยู่ในระดับสูง 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เนื่องมาจากองค์กรมีระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการมีกระบวนการในการรับสมัครบุคลากร มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างเหมาะสม และคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติ ความรู้ และความสามารถตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีการสรรหาบุคลากรจากทั้งภายในและภายนอก ซึ่งถือเป็นการวางแผนใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับด้านการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น เนื่องมาจากองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของพนักงานในทุกระดับตำแหน่งงานและทุกลักษณะงาน ดังจะเห็นได้จากองค์กรมีการวางแผนและจัดสรรงบประมาณประจำปีสำหรับการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดมาตรฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถที่จำเป็นแต่ละตำแหน่งงาน (Training Needs) และจัดดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนการฝึกอบรมประจำปี เพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในองค์กร ทั้งในรูปแบบของการฝึกอบรมแบบห้องเรียนโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทั้งชาวและชาวญี่ปุ่น และการฝึกอบรมแบบฝึกปฏิบัติงานจริง ทั้งในประเทศไทยและในสำนักงานใหญ่ประเทศญี่ปุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมในสำนักงานใหญ่ประเทศญี่ปุ่น จะมีทั้งหลักสูตรการ

ฝึกอบรมเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีขั้นสูงให้กับเจ้าหน้าที่วิศวกรในหลายส่วนงาน รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมหลักสูตรด้านการบริหารให้กับผู้บริหารในระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงอย่างต่อเนื่องทุกปี และสำหรับในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมีการกำหนดรูปแบบการประเมินผลงานประจำปีไว้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีแบบฟอร์มการประเมิน ทั้งการประเมินตามผลงาน (KPI) และการประเมินด้านความสามารถ (Competency) รวมทั้งองค์กรมีการชี้แจงแนะนำผู้บังคับบัญชาทุกแผนกให้มีความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม นอกจากนั้น ยังเป็นมาตรฐานที่กำหนดโดยองค์กรให้ทุกแผนกปฏิบัติเช่นเดียวกันในเรื่องของการชี้แจงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีให้กับพนักงานได้รับทราบ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป สำหรับด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์นั้น ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรที่มีลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ดังนั้น ในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินจึงยังไม่สามารถแข่งขันหรือทัดเทียมกับองค์กรที่บริหารงานแบบอเมริกันหรือยุโรป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกว่า องค์กรคู่แข่งในประเภทธุรกิจเดียวกันซึ่งเป็นองค์กรสัญชาติยุโรปนั้น จะจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสูงกว่าโครงสร้างค่าจ้างขององค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ จึงทำให้ระดับความคิดเห็นด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์จากผลการวิจัยที่ออกมา ไม่อยู่ในระดับสูงเหมือนด้านอื่นๆ ซึ่งในภาพรวมแล้ว ผลการวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้านนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (กรสรรค์ เอนกศักยพงศ์. 2556 : 146-157) ซึ่งศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน โดยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก และด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.83 และ 3.51 (S.D. = 0.631 และ 0.639) ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.19 และ 3.03 (S.D. = 0.0.661 และ 0.523)

สมมติฐานที่ 1.2 ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำ อยู่ในระดับสูง

จากผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมภาวะผู้นำขององค์กรที่ทำการศึกษาวิจัย อยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (วรางคณา กาญจนพาที. 2556 : 130-145) ซึ่งศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย โดยพบว่า พนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เรียงตามด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ย 4.20 (S.D. = 0.424) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.0.479) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D. = 0.528) และด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบารมี มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.533)

สำหรับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ด้านการแบ่งปันอำนาจ และด้านการแบ่งปันอิทธิพล นั้นผลการวิจัยก็อยู่ในระดับสูงเช่นกัน แต่เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยให้ระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำของตนเอง ดังนั้น โดยทั่วไปแล้วผู้ที่ปฏิบัติงานหรือได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารขององค์กร ย่อมจะมีความคิดเห็นว่าตนเองมีภาวะผู้นำสูง ดังนั้น ผลวิจัยที่ออกมาโดยรวมในเรื่องภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจึงอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ซึ่งหากเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ (วารีวรรณ คงชุ่ม. 2549 : 89-99) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคตะวันออก โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคตะวันออก โดยประเมินภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคตะวันออก โดยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคตะวันออก โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D. = 0.650) โดยมีด้านการแบ่งปันอำนาจ ด้านการแบ่งปันอิทธิพล และการแบ่งปันข้อมูล อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.81, 3.80 และ 3.76 (S.D. = 0.700, 0.700 และ 0.73) ตามลำดับ อาจกล่าวได้ว่าผลการวิจัยของ (วารีวรรณ คงชุ่ม. 2549 : 89-99) มีมุมมองความคิดเห็นจากพนักงานในตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า ทำการประเมินภาวะผู้นำในตำแหน่งงานที่สูงกว่าแล้วผลการวิจัยออกมาสูง ย่อมเป็นที่น่าเชื่อถือมากกว่าการประเมินตนเอง

สมมติฐานที่ 1.3 ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง

จากผลการวิจัย พบว่า ภาพรวมความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 10 ปีขึ้นไป จำนวนร้อยละ 36.84 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุด และลำดับรองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กรระหว่าง 5-10 ปี จำนวนร้อยละ 29.32 ดังนั้น จึงเป็นไปได้ว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวข้องกับระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กรด้วย ยิ่งพนักงานปฏิบัติงานกับองค์กรนานมากเท่าใด ยิ่งมีความเป็นไปได้สูงที่พนักงานจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแบบจำลองความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์กร (Stage in Organizational Commitment) และแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพอร์ตเตอร์; และคณะ (Porter; et al. 1974) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันเป็นการแสดงออกของ

แต่ละบุคคลอย่างแรงกล้า ซึ่งจะประกอบไปด้วย 3 ลักษณะ คือ 1) มีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ การที่บุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่า บรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนเองว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กร บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลจะรู้สึกว่าอยู่ในสภาวะที่มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้ 2) มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ให้องค์กร คือการแสดงออกถึงความพยายามและความเต็มใจที่จะใช้แรงกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานที่ดีเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และ 3) มีความปรารถนาที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน แม้ว่าองค์กรจะอยู่ในฐานะวิกฤตอันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ

<u>สมมติฐานที่ 2</u> การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตั้งแต่เริ่มรับบุคลากรเข้าทำงานจนกระทั่งการลาออกจากงาน เมื่อองค์กรมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงานเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กรได้ องค์กรให้การพัฒนาและฝึกอบรมทำให้บุคลากรที่เข้ามามีความรู้ความสามารถตรงตามสายงานที่ตนเองเกี่ยวข้อง และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน องค์กรมีระเบียบแบบแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยให้เกิดความโปร่งใส เที่ยงธรรม ลดความเสี่ยงของการประเมินโดยใช้ความรู้สึกของผู้ประเมิน และมีระบบการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนในการทำงานที่เป็นธรรม ย่อมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยหากพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยแล้ว พบว่า ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากที่สุด ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรมากที่สุด

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปวีณา กรุงพลี. 2552 : 88-89) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักกษาปณ์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะปลอดภัย การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน และอื่นๆ กับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุพัตรา ธัญน้อม. 2555 : 82-83) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล พบว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนลาซาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดของความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและในทิศทางเดียวกัน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (วิษณุ โป๊ะเปี่ยมลาภ. 2554 : 102-107) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทุกด้าน คือ ด้านความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ด้านความตั้งใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร และด้านความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

<u>สมมติฐานที่ 3</u> ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ด้านการแบ่งปันอำนาจ และด้านการแบ่งปันอิทธิพล มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยหากพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยแล้ว พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีระดับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร มากที่สุด

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (จินตนา บุญรื่น. 2553 : 54-59) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำรงอยู่กับองค์กรและการใช้ความพยายามเพื่อองค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของ (วิษณุ โป๊ะเปี่ยมลาภ. 2554 : 102-107) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านการบังคับบัญชามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทุกด้าน คือ ด้านความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ด้านความตั้งใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร และด้านความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

สอดคล้องกับงานวิจัยของ เฟรด โอเชียง วาลัมม์วา; และจอห์น เจ. ลอเล่อร์ (Fred Ochieng Walumbwa; and John J. Lawler. 2003) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานที่ทำงานในบริษัทด้านการเงินในประเทศเคนยากับสหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานทั้ง 2 ประเทศ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ บรูซ เจ. อโวลิโอ; หวี่ชุน ซู; วิลเลี่ยม โก๊ะ; และปูจา บาห์เทีย (Bruce J. Avolio; Weichun Zhu; William Koh; and Puja Bhatia. 2004) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร โดยมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรสื่อกลางและมีระยะห่างด้านโครงสร้าง (Structural Distance) เป็นตัวแปรกำกับกับพยาบาลในโรงพยาบาลประเทศสิงคโปร์ จำนวน 520 คน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันขององค์กรและระยะห่างด้านโครงสร้างเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร

<u>สมมติฐานที่ 4</u> การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้นด้วย กล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลงานและ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ส่งผลในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง แสดงว่า พนักงาน

มีความต้องการที่จะให้องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน มีความบริสุทธิ์ยุติธรรม เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างแท้จริง รวมทั้งมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีความเข้าใจหลักการประเมินเป็นอย่างดี และมีนโยบายในการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบถึงจุดดีและจุดบกพร่องที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งหากองค์กรสามารถดำเนินการได้ตามนโยบายนี้ จะทำให้พนักงานมีความพอใจและรู้สึกผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งตรงกับลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่ วิลเลี่ยม จี. โออุชิ (William G. Ouchi. 1981) ได้อธิบายแนวคิดตามทฤษฎี Z ไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร ลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบญี่ปุ่นจะมีการประเมินบ่อยครั้ง ไม่เฉพาะเพียงการวัดผลในเชิงความสามารถและผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่จะประเมินจากบุคลิกภาพและพฤติกรรมบางอย่างไปพร้อมๆ กันด้วย เช่น ความคิดสร้างสรรค์ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความร่วมมือกับคนอื่นๆ ภาวะความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ เป็นต้น มีการประเมินผลงานโดยเทียบกับเป้าหมาย (Management by Objectives : MBO) พนักงานจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของหน่วยงานที่ตนสังกัด รวมทั้งกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้ตนสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดนั้น ซึ่งจะมีการประเมินเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสพูดคุยสื่อสารกันบ่อยครั้งระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการบรรลุเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายของหน่วยงานร่วมกันนั้น จึงเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างความพยายามและความทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร เพราะพนักงานจะมีความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายและพันธะกิจที่ตนเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเองและ เอนโดะ โคชิ (Endo Koshi. 1998 : 247) นักวิชาการชาวญี่ปุ่นได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือในภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า “jinji-satei” หรือ “jinji-koka” นั้นเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น ซึ่งมีความแตกต่างจากแบบอเมริกา เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบญี่ปุ่นจะมีการแจ้งข้อมูลป้อนกลับจากผู้ประเมินไปสู่ผู้ถูกประเมินเป็นรายบุคคลบ่อยครั้ง ทำให้มีความใกล้ชิดในแง่การสื่อสารเป้าหมายองค์กรมาสู่เป้าหมายรายบุคคล เป็นต้น

ส่วนในเรื่องของค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ แสดงว่าพนักงานมีความต้องการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนและครอบครัวอย่างเพียงพอ ซึ่งการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมและเพียงพอกับตำแหน่งและความรับผิดชอบของงาน จะทำให้พนักงานพึงพอใจและมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้นด้วย เนื่องจากเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับคุ้มค่าและเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปิยาพร ห้องแซง. 2555 : 154-160) ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากร

มนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องความผูกพันทางด้านการคงอยู่ของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้น 0.202 หน่วย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น 1 หน่วย มีผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้น 0.167 หน่วย โดยหากเปรียบเทียบกับลักษณะการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ตามแนวคิดแบบญี่ปุ่นของวิลเลี่ยม จี. โออุชิ (William G. Ouchi. 1981) ซึ่งมีการกำหนดช่วงชั้นของเงินเดือนและมีระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ฐานค่าจ้างแรกเริ่มเข้าทำงานในองค์กรญี่ปุ่นจะไม่สูงมากนัก แต่จะดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรในระยะยาวโดยให้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นๆ เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น รวมทั้งการจัดหาสวัสดิการที่หลากหลายและครอบคลุมทั้งตัวพนักงานเองรวมไปถึงสมาชิกครอบครัวของพนักงานด้วย ซึ่งกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรในองค์กรมากกว่าผลกำไรที่จะได้รับนี้ สามารถสร้างความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ ยกตัวอย่างกรณีของบริษัทมัทสุชิตะที่มีหลักว่า “ให้ความสำคัญต่อบุคลากรก่อนการผลิตสินค้า” และเห็นว่าบริษัทก็คือโรงเรียนสำหรับการฝึกอบรมบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแบบญี่ปุ่นนี้ จึงมีความแตกต่างจากการบริหารของระบบอเมริกาหรือประเทศยุโรปในแง่ของการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนี้ แนวคิดเรื่องการจ้างงานตลอดชีพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น ที่จะพยายามรักษาพนักงานไว้จนถึงที่สุด แม้บริษัทจะเผชิญกับวิกฤต ก็จะพยายามลดต้นทุนให้ได้มากที่สุดในด้านต่างๆ การจะเอาพนักงานออกจะทำเป็นเรื่องสุดท้าย และถึงแม้ว่าจำเป็นที่จะต้องลดพนักงานลงก็จะไม่ทำอย่างฉับพลัน แต่จะมีการทำเป็นช่วงๆ และผู้ที่อาวุโสกว่าจะถูกร้องขอให้เป็นผู้ที่ออกไปก่อน ตรงนี้จึงถือว่าเป็นหลักสำคัญที่พนักงานเมื่อตัดสินใจเข้าทำงานในบริษัทใดแล้ว ก็จะมีความผูกพันและมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้บริษัทเจริญรุ่งเรือง เพราะนั่นคือความอยู่รอดของตนเองด้วยเช่นกัน แต่แนวคิดเรื่องการจ้างงานตลอดชีพก็มีทั้งข้อดีและข้อด้อย ที่ได้ประโยชน์ก็คือพนักงานจะมีพันธะผูกพันต่อบริษัทอย่างมาก บริษัทเองก็จะพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้นเพราะรู้ว่าบุคลากรจะอยู่ด้วยกันไปอีกนาน รวมทั้งมีการวางแนวทางการเติบโตในสายอาชีพไว้ให้ด้วย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์กรสามารถสะสมความรู้อย่างเนื่อง และกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ค่อนข้างยืดหยุ่นจะทำให้เกิดการสะสมทักษะอย่างเพียงพอก่อนก้าวขึ้นรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงๆ ขึ้นไป แต่ข้อด้อยของการจ้างงานแบบตลอดชีพก็มีเช่นกันเมื่อพนักงานที่รู้สึกว่าตนมีความมั่นคงพอควรแล้ว ก็อาจขาดการปรับปรุงพัฒนาตนเองตามที่บริษัทคาดหวัง และที่เห็นได้ชัดก็คือบริษัทจะมีต้นทุนค่าแรงของพนักงานที่ค่อนข้างสูง เพราะงานบางอย่างหากจ้างพนักงาน

ที่อายุและประสบการณ์การทำงานไม่มากบริษัทก็จ่ายค่าแรง เงินเดือนในอัตราน้อยกว่า อีกประการหนึ่งก็คือ การแต่งตั้งขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในที่สุดแล้วก็อาจจะยึดถืออยู่กับระบบอาวุโส ซึ่งอาจจะไม่สอดรับกับความสามารถที่แท้จริง ผู้บริหารจึงอาจมาจากผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมายาวนานเท่านั้นเองก็เป็นได้

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล ที่เพิ่มขึ้น มีผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้นด้วย กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล ส่งผลในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง แสดงว่าพนักงานต้องการสร้างพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือและความไว้วางใจจากผู้ตาม ทำให้ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น สร้างความผูกพันต่อองค์กรได้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำของ แบส บี เอ็ม (Bass, B. M. 1985) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ตาม เพราะผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ชื่นชม จงรักภักดี และเคารพยกย่องในตัวผู้นำ สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรหรือทีมมากกว่าคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง ส่วนในเรื่องของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นว่า พนักงานมองว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ทันเหตุการณ์ มีการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงาน ผู้นำสามารถไกล่เกลี่ยให้สมาชิกมีความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีความสุขและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ เฮ้าส์ (House. 1976a : 1-38) การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชารู้สึกผูกพันกับงานและผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร เป็นแรงผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความพยายาม ทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหากเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำในแบบญี่ปุ่นตามแนวคิดของ (บรรจง อมรชีวิน. 2551 : 103-104) ที่กล่าวว่าบทบาท

ของผู้บริหารหรือผู้นำนับว่ามีความสำคัญอย่างมาก เปรียบเสมือนเป็นแกนกลางของการบริหารองค์กร ปัจจัยที่อาจเป็นตัวกระตุ้นการมุ่งสู่เป้าหมายระยะยาวอาจมาจากแนวคิดของคนญี่ปุ่นที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสิ่งต่างๆ เหตุผลสำคัญส่วนหนึ่งก็คือ ระบบการจ้างงานที่ทุกคนรู้ว่าจะอยู่กับองค์กรไปอีกนาน ดังนั้น จึงมุ่งหวังและคิดถึงอนาคตขององค์กรอยู่ตลอดเวลา เพราะนั่นก็คืออนาคตของตนเองเช่นกัน เหตุผลอีกประการหนึ่งก็คือระบบการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นนั้น มักอ้างอิงกับระบบอาวุโส ดังนั้น ทุกคนจึงคาดหวังได้ว่าจะต้องขึ้นเป็นผู้บริหารในวันหนึ่งเช่นกัน ดังนั้น ก็อาจจะคิดในเชิงว่าหากเป็นประธาน หากเป็นกรรมการผู้จัดการ จะจัดการกับเรื่องนั้นอย่างไร เป็นต้น ภาวะผู้นำในแบบญี่ปุ่นจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อพันธะขององค์กรอย่างเห็นได้ชัดเจน การพัฒนาให้ผู้นำสามารถดึงศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ จึงเป็นความท้าทายขององค์กรญี่ปุ่นในเวลานี้ ลักษณะความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานและเป้าหมายขององค์กรจึงควรมีความหลากหลาย เพราะหากผู้นำมีบุคลิกความเป็นผู้นำเพียงแบบเดียว ก็อาจจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้องค์กรไม่อาจมีผลการปฏิบัติงานที่เต็มประสิทธิภาพได้ ดังนั้น หากองค์กรพิจารณาส่งเสริมเรื่องภาวะผู้นำให้มีหลากหลายรูปแบบ และรู้จักปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์แล้ว องค์กรก็จะยิ่งมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานทุกระดับชั้นในองค์กรด้วยเช่นกัน

ข้อเสนอแนะงานวิจัย

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากงานวิจัยมาอธิบายเพื่อให้เกิดข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป โดยข้อเสนอแนะประกอบด้วยข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัย พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำกว่าด้านอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าองค์กรควรทบทวนโครงสร้างค่าจ้างและผลประโยชน์ทางด้านสวัสดิการให้เหมาะสมและเป็นไปตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน เช่น กำหนดเป็นนโยบายเรื่องระยะเวลาในการทบทวนโครงสร้างค่าจ้างทุก 2 ปี เป็นต้น อีกทั้งองค์กรควรเข้าร่วมการสำรวจค่าจ้างประจำปี โดยเลือกพิจารณาโครงการสำรวจค่าจ้างที่มีองค์กรเข้าร่วมการสำรวจอยู่ในธุรกิจประเภทเดียวกันให้มากที่สุด และหากองค์กรยังไม่สามารถพิจารณาปรับฐานค่าจ้างให้สูงขึ้นทัดเทียมกับคู่แข่งที่เป็นองค์กรสัญชาติอเมริกันหรือยุโรปได้ องค์กรควรพิจารณานำจุดแข็งของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องการจัดระบบสวัสดิการให้มีหลากหลายประเภทมากขึ้น และสวัสดิการนี้ไม่เพียงแต่จะให้เฉพาะตัวพนักงานเท่านั้น แต่ให้พิจารณาจัดสวัสดิการบางประเภทให้ครอบคลุมไปถึงสมาชิกและบุคคลสำคัญในครอบครัวของพนักงานด้วยตามแต่ศักยภาพทางด้านการเงินที่

องค์กรจะทำได้ ทั้งนี้ เพื่อที่จะสร้างแนวความคิดที่ว่าพนักงานและครอบครัวของพนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องเข้ามาดูแลเมื่อประสบภาวะความเดือดร้อน

2. ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำกว่าด้านอื่นๆ นั่นแสดงว่า เมื่อมีออกนโยบาย เป้าหมาย หรือข้อมูลสำคัญต่างๆ จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ข้อมูลเหล่านั้นอาจจะยังไม่ถูกสื่อสารลงไปถึงพนักงานทุกระดับอย่างทั่วถึง ดังนั้น ในการประชุมระดับ Global การประชุมกรรมการบริหาร การประชุมผู้บริหาร และการประชุมผู้จัดการในแต่ละครั้ง องค์กรควรกำหนดเป็นนโยบายในเรื่องของการสื่อสารภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานในระดับปฏิบัติการได้รับรู้ทิศทางนโยบายและข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่างๆ ภายในกลุ่มองค์กรตามความจำเป็นและตามเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่อาจมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงาน องค์กรควรกำหนดวิธีการสื่อสารเพื่อการรับรู้ผลสะท้อนกลับความคิดเห็นของพนักงานก่อนการเปลี่ยนแปลง

3. ปัจจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำกว่าด้านอื่นๆ นั่นอาจเกิดจากผลกระทบเรื่องภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำกว่าด้านอื่นๆ ตามข้อ 2) ทำให้นโยบาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรไม่ถูกถ่ายทอดลงไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างเหมาะสม ดังนั้น องค์กรควรกระตุ้นและเพิ่มภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารให้กับผู้นำในองค์กร เพื่อทำให้พนักงานในหน่วยงานเกิดความตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความ กระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น เพื่อช่วยให้ภาระกิจของตนและขององค์กรสำเร็จไปพร้อมๆ กัน

และจากผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ องค์กรจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กรใน 4 เรื่อง ดังนี้

1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์
3) ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมด้านการแบ่งปันอิทธิพล

จากผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำทั้ง 2 ตัว มีอำนาจในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ถึงร้อยละ 45.70 ซึ่งมากกว่าตัวแปรพยากรณ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 ตัว ที่มีอำนาจในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 36.00 ดังนั้น องค์กรควรเน้นการเพิ่มปัจจัยภาวะผู้นำ สร้างกระบวนการพัฒนาผู้นำในหลากหลายรูปแบบ อาทิ ผ่าน

กระบวนการเรียนรู้ การฝึกฝนทักษะ การอบรม มีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างจริงจัง และที่สำคัญต้องมีการประเมินจากผู้มีส่วนร่วมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และถ้าผู้นำสามารถผ่านเกณฑ์ที่กำหนด องค์กรจะต้องมีรางวัลและการยกย่องเชิดชูเกียรติ และการจะขับเคลื่อนการพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรได้ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและมีนโยบายที่จะพัฒนาผู้นำอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน พร้อมทั้งการสนับสนุนด้านงบประมาณและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้กับผู้นำควบคู่กันไปด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เมื่อพบว่าระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงแล้ว องค์กรควรพิจารณาศึกษาปัจจัยประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรด้วย ว่ามีทิศทางที่สอดคล้องกันหรือไม่

2. ผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ องค์กรควรพิจารณาสำรวจความคิดเห็นจากมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อผู้นำด้วยอีกทางหนึ่ง เพื่อดูว่ามีความเหมือนหรือความต่างจากการที่ผู้นำเป็นผู้ประเมินตนเองอย่างไรบ้าง

3. องค์กรควรพิจารณาทำการวิจัยไม่เฉพาะแต่ระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางเท่านั้น แต่ควรทำการวิจัยให้ครอบคลุมกลุ่มประชากรทุกระดับและตำแหน่งในองค์กร

4. องค์กรควรพิจารณาทำการวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน เรื่องปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร เพื่อให้เห็นจุดดีและจุดด้อยของแต่ละประเทศ ซึ่งสำนักงานใหญ่ประเทศญี่ปุ่นสามารถนำข้อมูลนี้ไปต่อยอดนโยบายการบริหารงานในระดับภูมิภาคอาเซียนได้ในอนาคต

5. องค์กรควรพิจารณาศึกษาถึงระดับการรับรู้ของพนักงานในองค์กร ในเรื่องการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารสูงสุดของแต่ละประเทศได้เข้าใจว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นด้านใดบ้างที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพองค์กรที่สูงขึ้น เพื่อปรับให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กมลวรรณ มั่งนุ้ย. (2553). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

กรสรรค์ เอนกศักยพงศ์. (2556). **กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

กริช แรงสูงเนิน. (2554). **การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ยูเคชั่น.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัทรุ่งเรืองรัตน์ พริ้นติ้ง จำกัด.

เกศรี คีรีเสถียร. (2543). **ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทในเครือเกษร.** วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กัลยาณี เสนาสุ. (2556). **การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานกิจการโรงพิมพ์ องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

จินตนา บุญรื่น. (2553). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับบังคับบัญชา กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

จิรประภา อัครบวร. (2549). **สร้างคนสร้างผลงาน.** กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์.

จำนง เหล่าคงธรรม. (2554). **การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

จุฑามาศ เลาห์จีระกุล. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชูชัย สมิทธไกร. (2548). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2541). **การจัดการทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

----------. (2545). **การจัดการทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

----------. (2551). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : บริษัท วี.พริ้นท์ (1991) จำกัด.

ดนัย เทียนพุฒ. (2545). **การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัท นาโกด้า จำกัด.

เติมพงศ์ สุนทโรทก. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : สถาบันราภัฏสวนสุนันทา.

ทิม คีลี่; และสุนันทา เสียงไทย. (2552). **วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS.** พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญบิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.

ธนพร บวรธรรมจักร. (2554). **ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคบริการ.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธัญญา ผลอนันต์. (2546). **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

นิตย์ สัมมาพันธ์; และคณะ. (2533). **รายงานการวิจัยการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย.** กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นิธิพรรณ พิทักษ์. (2553). **ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานระดับบังคับบัญชาในกลุ่มบริษัทพลาสติกอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บรรจง อมรชีวิน. (2551). **สุดยอดกลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.

ปภาวดี เหล่าพาณิชย์เจริญ. (2553). **ความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรามาธิบดี.** วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาธารณสุขศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

ปราณี จิตกรณ์กิจศิลป์. (2530). **รายงานการวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปวีณา กรุงพลี. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักกษาปณ์.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ) ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

ปาริชาติ พงษ์ชัยศรี. (2552). **ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมสรรพากร ภาค 5.** วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปิยาพร ห้องแซง. (2555). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พยอม วงศ์สารศรี. (2538). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

----------. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2548). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เฮ้าส์ ออฟ เคอร์มีสท์.

พิชิต เทพวรรณ์. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

พิณญาดา อำภัยฤทธิ์. (2554). **ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ : กรณีศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการพัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 6. ปทุมธานี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ภรณี มหานนท์. (2539). **การประเมินประสิทธิผลขององค์กร.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ภคินี ดอกไม้งาม. (2546). **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนแกนนำที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

มณี ภาณุวัฒน์สุข. (2546). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วย การสนับสนุนจากองค์การ กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2555). **เข้าใจการบริหารแบบญี่ปุ่น หรือพฤติกรรมการทำงานในองค์กรของคนญี่ปุ่น.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิต พ.ศ.2542.** กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.

ฤทธิวัฒน์ ทั่งกลาง. (2552). **ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง ท่าอากาศยานแห่งชาติ.** วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วรางคณา กาญจนพาที. (2556). **ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

วารีวรรณ คงชุ่ม. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคตะวันออก.** วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : โฟร์เพซ.

วิเชียร วิทยอุดม. (2547). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

----------. (2548). **ภาวะผู้นำ Leadership.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

----------. (2549ก). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับแนวใหม่.** กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

----------. (2549ข). **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

วิเชียร วิทยอุดม. (2552). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2549). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.

----------. (2554). **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตภกร.

วิษณุ โป๊ะเปี่ยมลาภ. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพงษ์ เศาภายน. (2553). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทไทยร่มเกล้า จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์.** กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.

สมพร พวงเพ็ชร์. (2544). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** ลพบุรี : สถาบันราชภัฏลพบุรี.

สุกัญญา มนัสบุญเพิ่มพูล. (2540). **การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย : กรณีศึกษาบริษัทไทยฟูจิซีร๊อกซ์ จำกัด.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนะการพิมพ์.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุพัตรา ธัญน้อม. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษาโรงเรียนลาซาล.** วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). **วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชน.** วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เสนาะ ติเยาว์. (2549). **การบริหารบุคคล.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** สงขลา : โรงพิมพ์ บริษัท นำศิลป์ โฆษณา จำกัด.

อำนวย แสงสว่าง. (2536). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัท อักษรา พิพัฒน์ จำกัด.

อุทัย หิรัญโต. (2531). **หลักการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ โอ.เอส. พริ้นติ้ง.

เอนก วัดแย้ม. (2556). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management).** สืบค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2559, จาก http://mpa2011.blogspot.com/2012/05/human-resource-management.html.

Allen; and Meyer. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity**. Journal of Vocational Behavior.** 49(3) : 252-276.

Bartram; and Casimir. (2007). The Relationship Between Leadership and Follower in Role Performance and Satisfaction with the Leader : The Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader. **Leadership & Organization Development Journal.** 28(1) : 4-19.

Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation.** New York : New York Free Press.

Bass, B. M.; and Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.** Thousand Oaks, C.A. : Sage.

Becker; and Billings. (1993). Profiles of Commitment : An Empirical Test. **Journal of Organizational Behavior.** 14(2) : 177-190.

Bruce J. Avolio; Weichun Zhu; William Koh; and Puja Bhatia. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment : Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. **Journal of Organizational Behavior J. Organiz Behav.** 25 : 951-968.

Buchanan. (1974). Building Organization Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. **Administrative Science Quarterly.** 19 : 533-546.

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

Capowski, G. (1994). **Anatomy of a Leader : Where Are the Leaders of Tomorrow.** New York : The Engineering Magazine.

Chang; and Lee. (2007). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employee's Job Satisfaction. **The Learning Organization.** 14(2) : 155-185.

Dale S. Beach. (1962). **Public Personnel Administration.** New York : Harper & Row.

David H. (1999). **Business Driven Human Resource Management.** New York : John Wiley & Sons Ltd.

Dessler Gary. (2009). **A Framework for Human Resource Management.** 5th ed. New Jersey : Pearson Education.

Endo Koshi. (1998). Japanization' of a Performance Appraisal System : A Historical Comparison of the American and Japanese Systems. **Social Science Japan Journal.** 1(2) : 247-262.

Eisenberger; et al. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. **Journal of Applied Psychology.** 3 : 51-59.

Filly House; and Kerr. (1976). **Managerial Process and Organization Behavior.** New York : Scott, Foreman and Company.

Fred O. Walumbwa; Bani Orwa Peng Wang; and John J. Lawler. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction : A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. **Journal of Human Resource Development Quarterly.** 16(2) : 235-256.

Fred Ochieng Walumbwa; and John J. Lawler. (2003). Building Effective Organizations : Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes and Withdrawal Behaviors in Three Emerging Economies. **Journal of Human Resource Management.** 83 : 1,101.

Froelich. (1995). **The Impact of Transformational Leadership Behaviors on Nurses' Job Satisfaction and Organizational Commitment.** New York : ProQuest Dissertations Publishing.

H. John Bernadin. (2010). **Human Resource Management An Experiential Approach.** 5th ed. Singapore : McGraw-Hill

Hellriegel. (2001). **The Management of Organizational Behavior.** CA : Prentice Hall.

Herbert. (1976). **Dimensions of Organizational Behavior.** New York : Macmillan.

House. (1976a). A Retrospective on Robert House's "1976 Theory of Charismatic Leadership" and Recent Revisions. **The Leadership Quarterly.** 4 : 367-373.

----------. (1976b). **A Theory of Charismatic Leadership.** Illinois : Macmillan.

Hrebiniak; and Alutto. (1972). **Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment.** New York : The Mcmald Press Company.

Ivancevich, John M. (1998). **Human Resource Management.** 7th ed. USA : Mc Graw Hill, Inc.

Jacob Hillestad Andreasson; Helena Jozanovic; Erik Pieschl. (2011). Leadership Trend in Japanese Companies, Why Japanese Companies Hire Foreign CEOs An Exploratory Study. **Journal of Commerce and Business Administration, Future University.** 10 : 87-89.

John Ivancevich. (2003). **Human Resource Management.** 9th ed. Boston : McGraw-Hill Irwin.

Kantor. (1968). Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. **American Sociological Review.** 33 : 499-517.

Likert, R. (1961). **New Patterns of Management.** New York : McGraw-Hill.

Lyman W. Porter; Rechard M. Steers; Richard T. Mowday; and Paul V. Boulian. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology.** 59 : 603-609.

March, James; and Simon, Herbert. (1958). **Organizations.** New York : Wiley.

Marsh; and Mannari. (1977). Organizational Commitment and Turnover : A Prediction Study. **Administrative Science Quarterly.** 5 : 57-75.

Matheiu; and Zajac. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin.** 108(2) : 171-194.

Meyer; and Allen. (1997). **Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application.** Thousand Oaks, CA : Sage.

Mondy, Noe. (2002). **Human Resource Management.** 8th ed. New Jersey : Prentice Hall.

Mondy, Noe; and Premeaux. (1999). **Human Resource Management.** 7th ed. New Jersey : Simon and Schuster Company.

Mottaz. (1988). Determinants of Organizational Commitment. **SAGE Journal.** 41(6) : 467-482.

Mowday; et al. (1982). **Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.** New York : Academic Press.

Nigeo. (1959). **Public Personnal Administration.** New York : Henry Holt and Company.

Parson. (1957). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. **Administrative Science Quarterly.** 3 : 63-85.

Porter; et al. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology.** 59 : 603-609.

Porter, Lyman W.; et al. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior.** 14 : 224-247.

Robbins. (2001). **Organizational Behavior.** 9th ed. New Jersey : Prentice-Hall.

Rovinelli; and Hambleton. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. **Dutch Journal of Educational Research.** 8 : 49-60.

Schalk; and Freese. (1997). **New Facts of Commitment in Response to Organizational Change.** New York : John Wiley & Sons.

Sheldon, Mary E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. **Administrative Science Quarterly.** 16(2) : 143-150.

Steers. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly.** 22(1) : 46-560.

Steers; and Porter. (1979). **Motivation and Work Behavior.** Boston : McGraw-Hill Irwin.

Timothy Bartram Gian Casimir. (2007). The Relationship Between Leadership and Follower in-Role Performance and Satisfaction with the Leader. **Leadership & Organization Development Journal.** 28(1) : 4-19.

Toyoshiro Kono; and Stewart Clegg. (2001). **Trends in Japanese Management : Continuing Strengths, Current Problems and Changing Priorities.** New York : Palgrave.

Wang; and Satow. (1994). Leadership Styles and Organizational Effectiveness in Chinese-Japanese Joint Ventures. **Journal of Managerial Psychology.** 9(4) : 31-36.

Wayne R. Mondy; and Robert M. Moe. (2002). **Human Resource Management.** 8th ed. New Jersey : Prentive-Hall.

Wendell I. French. (1999). **Organization Development.** New Jersey : Prentive.

William G. Ouchi. (1981). **How American Business Can Meet the Japanese Challenge.** New York : Adison-Wesley Publishing.

Wilmar B. Schaufeli; Marisa Salanova; Vicente Gonzalez-Roma; and Arnold B. Bakker. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two-Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. **Journal of Happiness Studies.** 3 : 71-93.

Yukl, Gary A. (1994). **Leadership in Organization.** New Jersey : Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ภาวะผู้นำ ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร

กรณีศึกษา : องค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำ ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น ของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ในการนี้ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามให้สมบูรณ์ เนื่องจากมีข้อความสำคัญยิ่งต่อการวิเคราะห์และมีคุณค่าอย่างมากต่อการศึกษาครั้งนี้ ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนาบุคลากร รวมถึงกระบวนการบริหารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

สิริรักษ์ ศิริมาสกุล
นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ❒ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

1. เพศ

❒ 1.1) ชาย ❒ 1.2) หญิง

2. อายุ

❒ 2.1) ต่ำกว่า 30 ปี ❒ 2.2) 30-40 ปี

❒ 2.3) 41-50 ปี ❒ 2.4) 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

❒ 3.1) ปวช./ปวส. หรือต่ำกว่า ❒ 3.2) ปริญญาตรี

❒ 3.3) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรปัจจุบัน

❒ 4.1) ต่ำกว่า 3 ปี ❒ 4.2) 3-5 ปี

❒ 4.3) 5-10 ปี ❒ 4.4) 10 ปี ขึ้นไป

5. ประเทศที่สังกัด

❒ 5.1) ไทย ❒ 5.2) เวียดนาม ❒ 5.3) มาเลเซีย

❒ 5.4) สิงคโปร์ ❒ 5.5) ไต้หวัน

6. หน่วยงานที่สังกัด

❒ 6.1) หน่วยงานขาย และ/หรือ การตลาด

❒ 6.2) หน่วยงานให้บริการทางวิศวกรรม

❒ 6.3) หน่วยงานบัญชีและการเงิน

❒ 6.4) หน่วยงานบริหารกระบวนการทางธุรกิจ (Business Control)

❒ 6.5) หน่วยงานโลจิสติกส์

❒ 6.6) หน่วยงานบุคคลและธุรการ

❒ 6.7) อื่นๆ

7. ตำแหน่งงาน

❒ 7.1) ระดับหัวหน้างานหรือเทียบเท่า ❒ 7.2) ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ

❒ 7.3) ระดับผู้จัดการ ❒ 7.4) ระดับผู้จัดการอาวุโส

❒ 7.5) ระดับสูงกว่าผู้จัดการอาวุโส

ส่วนที่ 2 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรท่าน มากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/เห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. องค์กรของท่านมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง					
2. องค์กรมีระบบการสรรหาที่เป็นธรรม ตรงตามคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง					
3. องค์กรมีรูปแบบการสรรหาที่หลากหลาย เช่น การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ที่เหมาะสม และการสรรหาในสถาบันการศึกษา ฯลฯ					
4. องค์กรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ					
5. องค์กรมีการกลั่นกรองผู้สมัคร ด้วยการสัมภาษณ์เบื้องต้น					
6. องค์กรมีแผนการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ					
7. การพัฒนาและฝึกอบรมช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น และลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานได้					
8. องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน					
9. การฝึกอบรมทำให้ท่านรู้สึกว่าได้รับความรู้ใหม่ๆ ไม่เบื่อหน่ายในการทำงาน และมีโอกาสก้าวหน้าในงาน					
10. การฝึกอบรมทำให้ท่านรู้สึกว่ามีความรู้และตัดสินใจได้ดีขึ้น					
11. องค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้พนักงานทราบ					
12. ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนทำการประเมินเป็นอย่างดี					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/เห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13. องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับเป้าหมาย					
14. องค์กรมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบถึงมาตรฐานหรือข้อบกพร่องที่ต้องได้รับการปรับปรุง					
15. ท่านรู้สึกได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
16. องค์กรมีโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง					
17. องค์กรจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นไปตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน					
18. องค์กรจ่ายค่าตอบแทนจาก ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน					
19. องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่ดี ช่วยส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตและการปฏิบัติงาน					
20. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม					

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ส่วนที่ 3 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับการภาวะผู้นำ (Leadership)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริงของท่าน มากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/เห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน					
2. ท่านสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้อย่างชัดเจนและเข้าใจ					
3. ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน					
4. ท่านได้รับการยกย่อง ศรัทธา และไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา					
5. ท่านมีศีลธรรมและจริยธรรมสูงในการปฏิบัติงาน					
6. ท่านกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน					
7. ท่านกระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ					
8. ท่านเชื่อในความสามารถการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน					
9. ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานรู้สึกว่าต้องทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร					
10. ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมีแนวทางแก้ไขได้					
11. ท่านชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าการแก้ปัญหามีทางเลือกหลายวิธีในการแก้ไข					
12. ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานหาข้อมูลข่าวสารจากหลายแหล่ง					
13. ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องก่อนลงมือปฏิบัติงาน					
14. ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานตั้งคำถามต่อวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิมๆ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/เห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15. ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หาวิธีการใหม่ๆ สำหรับใช้ในการทำงานอยู่เสมอ					
16. ท่านให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำหากผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานมีปัญหาไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว					
17. ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กร					
18. ท่านดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือใดๆ หรือไม่ในการทำงาน					
19. ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน					
20. ท่านมีความเข้าใจดีว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความถนัดและความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน					
21. ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ					
22. ท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องงานที่รวดเร็วเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน					
23. ท่านชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้รับทราบนโยบายการเปลี่ยนแปลงก่อนล่วงหน้าเสมอ					
24. ท่านชี้แจงความคาดหวังและเป้าหมายองค์กรเพื่อสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในความคาดหวังและเป้าหมายองค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้รับรู้และเข้าใจ					
25. ท่านให้ความสำคัญกับการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ					
26. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
27. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานภายในหน่วยงาน					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/เห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
28. ท่านเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเสนอความคิดเห็น และยอมรับฟังในความคิดเห็นนั้น					
29. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างชัดเจนก่อนที่จะริเริ่มการเปลี่ยนแปลงใด ๆ					
30. ท่านสอบถามวิสัยทัศน์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเลือกใช้วิสัยทัศน์ที่เหมาะสมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน					
31. ท่านสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน					
32. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการประเมินปัญหาและมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาในหน่วยงาน					
33. ท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอื่นทุกระดับชั้น					
34. ท่านจะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยในเวลาที่เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน					
35. ท่านชี้แจงและมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่องค์กรได้ระบุไว้ตามอำนาจของแต่ละตำแหน่งงาน					

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ส่วนที่ 4 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความความรู้สึกที่ท่านมีต่อองค์กร มากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/เห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. เป้าหมายในการทำงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
2. การบริหารงานขององค์กรในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้ว					
3. ท่านมีความภาคภูมิใจในผลงานขององค์กร					
4. ท่านภูมิใจว่าองค์กรสามารถดำเนินงานและบริหารงานได้กำไรอย่างมีประสิทธิภาพ					
5. ท่านสนับสนุนให้ญาติมิตร เพื่อน และคนรู้จัก มาทำงานในองค์กรนี้					
6. วิธีการปฏิบัติงานในองค์กรของท่าน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ท่านได้ดีที่สุด					
7. เมื่อมีข้อมูลที่สามารถนำมาปรับปรุงองค์กรได้ ท่านจะนำเสนอต่อผู้บริหารทันที					
8. ท่านเต็มใจช่วยปฏิบัติงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำที่รับผิดชอบอยู่					
9. ท่านพยายามพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น					
10. เมื่อองค์กรประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจ ท่านเต็มใจช่วยลดภาระขององค์กรตามระเบียบที่ประกาศออกมา					
11. ท่านมีความยินดีอย่างยิ่งที่ได้เลือกทำงานกับองค์กรนี้มากกว่าทำงานกับองค์กรอื่น					
12. ท่านจะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่องค์กรยังคงอยู่					
13. ท่านคิดว่าท่านพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้ไปจนกระทั่งครบเกษียณอายุการทำงาน					
14. เมื่อท่านปฏิบัติงานกับองค์กรนี้เป็นเวลานาน ท่านยิ่งรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น/เห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15. ท่านให้ความร่วมมือและเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอด้วยความเต็มใจ					

*** ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้ตอบแบบสอบถามนี้ ***

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

ภาคผนวก ข.

ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผลการตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนดำเนินการวิจัยโดยการตรวจสอบความตรง (Validity) ซึ่งได้ผลดังต่อไปนี้

ผลการประเมินความตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบการประเมินเชิงเนื้อหาจากการคำนวณค่า IOC (Indexes of Item Objective Congruence) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านรวมทั้งหมด 3 ท่าน ให้ความคิดเห็น โดยกำหนดระดับความคิดเห็นแบ่งเป็น 3 ระดับ และนำผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาความตรง (Validity) โดยกำหนดค่าแทนความคิดเห็น ดังต่อไปนี้

- ให้ค่าเป็น 1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
- ให้ค่าเป็น 0 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
- ให้ค่าเป็น -1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามมีความไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด

ผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 43 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านการสรรหาและคัดเลือก				**0.93**
1. องค์กรของท่านมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง	1	1	1	1.00
2. องค์กรมีระบบการสรรหาที่เป็นธรรม ตรงตามคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง	1	1	0	0.67
3. องค์กรมีรูปแบบการสรรหาที่หลากหลาย เช่น การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ที่เหมาะสม และการสรรหาในสถาบันการศึกษา ฯลฯ	1	1	1	1.00
4. องค์กรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ	1	1	1	1.00
5. องค์กรมีการกลั่นกรองผู้สมัคร ด้วยการสัมภาษณ์เบื้องต้น	1	1	1	1.00
ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม				**0.73**
6. องค์กรมีแผนการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	1	0	0.67
7. การพัฒนาและฝึกอบรมช่วยพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น และลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานได้	0	1	1	0.67
8. องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00
9. การฝึกอบรมทำให้ท่านรู้สึกว่าได้รับความรู้ใหม่ๆ ไม่เบื่อหน่ายในการทำงาน และมีโอกาสก้าวหน้าในงาน	1	1	0	0.67
10. การฝึกอบรมทำให้ท่านรู้สึกว่ามีความรู้และตัดสินใจได้ดีขึ้น	1	1	0	0.67

ตารางที่ 43 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน				**1.00**
11. องค์กรมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบ	1	1	1	1.00
12. ท่านเข้าใจในหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนทำการประเมินเป็นอย่างดี	1	1	1	1.00
13. องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับเป้าหมาย	1	1	1	1.00
14. องค์กรมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบถึงมาตรฐานหรือข้อบกพร่องที่ต้องได้รับการปรับปรุง	1	1	1	1.00
15. ท่านรู้สึกได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์				**1.00**
16. องค์กรมีโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง	1	1	1	1.00
17. องค์กรจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นไปตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	1	1	1	1.00
18. องค์กรจ่ายค่าตอบแทนจาก ความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน	1	1	1	1.00
19. องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่ดี ช่วยส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตและการปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00
20. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม	1	1	1	1.00

ตารางที่ 44 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				**0.87**
1. ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน	1	1	1	1.00
2. ท่านสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่บุคลากรในหน่วยงานได้อย่างชัดเจนและเข้าใจ	1	1	1	1.00
3. ท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน	1	1	1	1.00
4. ท่านได้รับการยกย่อง ศรัทธา และไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน	0	1	1	0.67
5. ท่านมีศีลธรรมและจริยธรรมสูงในการปฏิบัติงาน	0	1	1	0.67
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ				**1.00**
6. ท่านกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน	1	1	1	1.00
7. ท่านกระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1.00
8. ท่านเชื่อในความสามารถการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน	1	1	1	1.00
9. ท่านทำให้บุคลากรในหน่วยงานรู้สึกว่าต้องทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร	1	1	1	1.00
10. ท่านทำให้บุคลากรรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมีแนวทางแก้ไขได้	1	1	1	1.00

ตารางที่ 44 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา				**1.00**
11. ท่านชี้ให้เห็นว่าการแก้ปัญหามีทางเลือกหลายวิธีในการแก้ไข	1	1	1	1.00
12. ท่านสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานหาข้อมูลข่าวสารจากหลายแหล่ง	1	1	1	1.00
13. ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องก่อนลงมือปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00
14. ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานตั้งคำถามต่อวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิมๆ	1	1	1	1.00
15. ท่านกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หาวิธีการใหม่ๆ สำหรับใช้ในการทำงานอยู่เสมอ	1	1	1	1.00
ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				**1.00**
16. ท่านให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำหากบุคลากรในหน่วยงานมีปัญหาไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว	1	1	1	1.00
17. ท่านทำให้บุคลากรในหน่วยงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กร	1	1	1	1.00
18. ท่านดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนหรือการช่วยเหลือใดๆ หรือไม่ในการทำงาน	1	1	1	1.00
19. ท่านทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน	1	1	1	1.00
20. ท่านมีความเข้าใจดีว่าบุคลากรแต่ละคนมีความถนัดและความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน	1	1	1	1.00

ตารางที่ 44 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร				**1.00**
21. ท่านแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1.00
22. ท่านให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องงานที่รวดเร็วเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน	1	1	1	1.00
23. ท่านชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบนโยบายการเปลี่ยนแปลงก่อนล่วงหน้าเสมอ	1	1	1	1.00
24. ท่านชี้แจงความคาดหวังและเป้าหมายองค์กรเพื่อสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในความคาดหวังและเป้าหมายองค์กรให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับรู้และเข้าใจ	1	1	1	1.00
25. ท่านให้ความสำคัญกับการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ	1	1	1	1.00
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอำนาจ				**0.93**
26. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	1	1	1	1.00
27. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานภายในหน่วยงาน	1	1	1	1.00
28. ท่านเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานเสนอความคิดเห็น และยอมรับฟังในความคิดเห็นนั้น	1	1	1	1.00
29. ท่านได้รับการยอมรับจากบุคลากรในหน่วยงานอย่างชัดเจนก่อนที่จะริเริ่มการเปลี่ยนแปลงใดๆ	0	1	1	0.67

ตารางที่ 44 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
30. ท่านสอบถามวิสัยทัศน์ในการทำงานของบุคลากรและเลือกใช้วิสัยทัศน์ที่เหมาะสมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	1	1	1	1.00
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านการแบ่งปันอิทธิพล				**1.00**
31. ท่านสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรมีการค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหาภายในหน่วยงาน	1	1	1	1.00
32. ท่านให้บุคลากรมีอิสระในการประเมินปัญหา และมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาในหน่วยงาน	1	1	1	1.00
33. ท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอื่นทุกระดับชั้น	1	1	1	1.00
34. ท่านจะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยในเวลาที่เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	1	1	1	1.00
35. ท่านชี้แจงและมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่องค์กรได้ระบุไว้ตามอำนาจของแต่ละตำแหน่งงาน	1	1	1	1.00

ตารางที่ 45 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ด้านความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร				**1.00**
1. เป้าหมายในการทำงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1.00
2. การบริหารงานขององค์กรในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้ว	1	1	1	1.00
3. ท่านมีความภาคภูมิใจในผลงานขององค์กร	1	1	1	1.00
4. ท่านภูมิใจว่าองค์กรสามารถดำเนินงานและบริหารงานได้กำไรอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1.00
5. ท่านสนับสนุนให้บุตรหลาน ญาติมิตร และคนรู้จัก มาทำงานในองค์กรนี้	1	1	1	1.00
ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร				**0.93**
6. วิธีการปฏิบัติงานในองค์กรของท่าน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ท่านได้ดีที่สุด	1	1	1	1.00
7. เมื่อมีข้อมูลที่สามารถนำมาปรับปรุงองค์กรได้ ท่านจะนำเสนอต่อผู้บริหารทันที	1	1	1	1.00
8. ท่านเต็มใจช่วยปฏิบัติงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำที่รับผิดชอบอยู่	1	1	1	1.00
9. ท่านพยายามพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น	0	1	1	0.67
10. เมื่อองค์กรประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจ ท่านเต็มใจช่วยลดภาระขององค์กรตามระเบียบที่ประกาศออกมา	1	1	1	1.00
ด้านความปรารถนาที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร				**1.00**
11. ท่านมีความยินดีอย่างยิ่งที่ได้เลือกทำงานกับองค์กรนี้มากกว่าทำงานกับองค์กรอื่น	1	1	1	1.00
12. ท่านจะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปตราบเท่าที่องค์กรยังคงอยู่	1	1	1	1.00
13. ท่านคิดว่าท่านพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรนี้ไปจนกระทั่งครบเกษียณอายุการทำงาน	1	1	1	1.00

ตารางที่ 45 คำถามข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
14. เมื่อท่านปฏิบัติงานกับองค์กรนี้เป็นเวลานาน ท่านยิ่งรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	1	1	1	1.00
15. ท่านให้ความร่วมมือและเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอด้วยความเต็มใจ	1	1	1	1.00

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI