

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำและความ  
ผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มีนาคม 2554

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำและความ  
ผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มีนาคม 2554

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำและความ  
ผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มีนาคม 2554

วรรษยา เชื้อกล้วย. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: อาจารย์ ดร.รักษพงศ์ วงศาโรจน์.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง จำนวน 356 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ส่วนสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การทดสอบค่าที และการหาค่าความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21- 30 ปี มีสถานภาพโสด ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี เป็นพนักงานอยู่ในระดับจัดการ (MPT) มีระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ 1- 5 ปี และมีรายได้ตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยพนักงานเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงาน พนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST) และระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) อายุงาน 11-15 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 6-10 ปี และ 16-20 ปี และรายได้ต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาท และมีรายได้ 40,001 บาทขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งที่มีต่อรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งที่มีต่อลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำแบบเปิดเผย ผู้นำแบบรอบคอบ ผู้นำแบบประนีประนอมและผู้นำแบบอารมณ์มั่นคง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งที่มีต่อความไว้วางใจในผู้นำมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE, LEADER PERSONALITY,  
EMPLOYEE'S TRUST AND COMMITMENT IN PUBLIC COMPANIES IN BANGKOK



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Business Administration Degree in Management  
at Srinakharinwirot University

March 2011

Warachaya Chaurkluy. (2011). *The Relationship between Leadership Style, Leader Personality, Employee's Trust and Commitment in Public Companies in Bangkok*. Master's Project, M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr. Rugphong Vongsaroj.

This research aims to study the relationship between leadership styles, leader personality, employee's trust and commitment in public companies in Bangkok. The samples used in this study are 356 employees of a public company. Data used for this research are collected by questionnaire and analyzed with several statistics; percentage, standard deviation, t-Test, One-way analysis of variance and Pearson correlation coefficient.

The results show that most employees are female, aged between 21 to 30 years, single, Bachelor's degree or below. They work at management level (MPT) with 1-5 years work experience and monthly income more than 40,001 Baht. The employees have an opinion towards the overall leadership styles; leader personality, employee's trust and commitment at rather high levels. The inferential statistic analyses reveal that female employees have level of commitment higher than male. The employees with graduation background at Bachelor's degree and below have higher level of commitment than those graduated at higher than Bachelor's degree. The job staff management (MPT) employees have organizational commitment lower level than the operational staff (OST) and supervisors level (Team lead / Supervisor). The employees with working period about 11-15 years have lower commitment level than the employees with working period about 6-10 years and 16-20 years. In addition, the employees earning monthly income less than or equal to 20,000 baht have organizational commitment higher than employees that earn about 20001-30000 baht per month and 40,001 baht per month or more at the statistically significant level of 0.05.

The opinions of employees on the leadership styles, including initiation, consideration and Direction are positively correlated with their organizational commitment at high level at the statistically significant level of 0.01.

The opinions of employees on the personality characteristics of leaders, including opened style, cautions style, compromise style, and stable in emotional style, are positively and moderately, correlated with organizational commitment at the statistically significant level of 0.01.

The opinions of employee's trust are positively correlated with organizational commitment at high level at the statistically significant level of 0.01.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ  
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความ  
ไว้วางใจในผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร  
ของ วรัชยา เชื้อกัลลวย ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
(อาจารย์ ดร. รัชพงษ์ วงศาโรจน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....  
(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน  
(อาจารย์ ดร. รัชพงษ์ วงศาโรจน์)

.....กรรมการสอบสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา)

.....กรรมการสอบสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่.....เดือน มีนาคม พ.ศ. 2554

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของอาจารย์ ดร. รัชพงษ์ วงศาโรจน์ ที่ให้เกียรติรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ โดยให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยดีตลอดมา ทั้งนี้ รวมถึง รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือการวิจัยที่ได้ให้ความกรุณาตรวจสอบ เสนอแนะความคิดเห็นจนกระทั่งได้เป็นสารนิพนธ์ฉบับสมบูรณ์นี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ คณะสังคมศาสตร์ทุกท่านที่ได้มอบความรู้ให้แก่ผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณาจารย์โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตและเจ้าหน้าที่โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ที่ได้ให้กรุณาให้ความรู้ทั้งในทางทฤษฎีรวมถึงการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ และขอขอบคุณพนักงานในบริษัทมหาชนทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จนทำให้การศึกษาค้นคว้างานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ผู้ที่มีความอดทนในการเลี้ยงดูบุตรเสมอมา ผู้เสียสละที่ยิ่งใหญ่ ผู้ให้สติปัญญา และ ชีวิต เป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยโดยตลอดเสมอมา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาการทำสารนิพนธ์ จนกระทั่งเสร็จสิ้นด้วยความเรียบร้อย จนประสบความสำเร็จลุล่วงได้ในวันนี้

วรรษยา เชื้อกัล้วย



# สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
ความสำคัญของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
สมมติฐานของการวิจัย	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ	21
แนวความคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ	24
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ	28
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
3 วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า	35
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	35
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	45
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	46
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	54
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	55
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	55

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	115
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	115
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	113
อภิปรายผล.....	130
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า.....	138
บรรณานุกรม.....	142
ภาคผนวก.....	146
ภาคผนวก ก.....	147
ภาคผนวก ข.....	156
ภาคผนวก ค.....	158
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	162



## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง.....	4
2 แสดงพฤติกรรมผู้นำศึกษาโดยมหาวิทยาลัย Ohio State University.....	17
3 แสดงการจัดการของเบลคและมูตัน.....	18
4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง.....	36
5 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA).....	49
6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานในบริษัทมหาชน แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถาม.....	55
7 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ได้มีการแบ่งชั้นความถี่ใหม่.....	62
8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำแบบคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และผู้นำแบบสั่งการ ของพนักงานในบริษัทมหาชน แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.....	64
9 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลิกภาพของผู้นำประกอบด้วย ด้านบุคลิกภาพ แบบเปิดเผย ด้านบุคลิกภาพแบบประนีประนอม และ ด้านบุคลิกภาพแบบรอบคอบ ของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.....	67
10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ ในผู้นำ (Trust) ของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.....	71
11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพัน ต่อองค์กร ของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.....	73
12 แสดงการทดสอบความแตกต่างของเพศของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.....	76
13 แสดงผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนระหว่างอายุของพนักงานกับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.....	79
14 แสดงความแตกต่างอายุของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.....	80

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
15 แสดงการทดสอบความแตกต่างของสถานภาพสมรสของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง.....	82
16 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับการศึกษากับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง.....	84
17 ผลการทดสอบความเท่ากันของค่าความแปรปรวนระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบันของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง.....	88
18 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบันของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง.....	89
19 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การด้านทำนุรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้ ด้านทำนุรู้สึกรักที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแห่งนี้ ด้านทำนุรู้สึกรักมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์การแห่งนี้ และด้านทำนุต้องการที่จะทำงานกับองค์การแห่งนี้ต่อไป เป็นรายคู่ด้วย Dunnett's T3 โดย จำแนกตามตำแหน่งงานที่ทำในปัจจุบัน.....	90
20 แสดงผลการทดสอบความเท่ากันของค่าความแปรปรวนระหว่างอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง.....	95
21 แสดงผลการเปรียบเทียบระหว่างอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์การ.....	96
22 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การด้านทำนุรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้ เป็นรายคู่ด้วย โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) โดยจำแนกตามอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน.....	97
23 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานค่าความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	99
24 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์การโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	100
25 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การด้านทำนุรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้ เป็นรายคู่ด้วย Dunnett's T3 โดย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	101

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
26 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และ ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) กับความผูกพันต่อองค์การ.....	103
27 แสดงการวิเคราะห์ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบเปิดเผย บุคลิกภาพแบบประนีประนอม บุคลิกภาพแบบรอบคอบ และบุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง กับความผูกพันต่อองค์การ.....	107
28 แสดงการวิเคราะห์ความไว้วางใจในผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของ พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง.....	111
29 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1-1.7 ในภาพรวม.....	113
30 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	114



## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย.....	9
2 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	57
3 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	58
4 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	59
5 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา.....	59
6 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน.....	60
7 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน.....	61
8 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	61
9 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส (จัดกลุ่มใหม่).....	63
10 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา (จัดกลุ่มใหม่).....	63
11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) โดยรวม.....	66
12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ โดยรวม.....	70
13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้นำ.....	73
14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ.....	74
15 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) กับความผูกพันต่อองค์การ.....	106
16 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การ.....	110
17 ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การ.....	112

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ปัญหาจากการทำงานในองค์กรถ้าเกิดขึ้นกับองค์กรใดแล้วก็มักจะทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร และยังเป็นสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งทั้งในระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มซึ่งประเด็นปัญหาการทำงานในองค์กรมาจาก 3 ประเด็นหลักๆ คือ คน เช่นมีการแบ่งกลุ่ม พนักงานมีอคติต่อกัน มีความไม่มั่นใจระหว่างกัน ประเด็นต่อมาคือ งาน เช่น การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ งานล่าช้า และส่วนประเด็นสุดท้ายคือ วิธีการทำงาน เช่น ขาดภาวะผู้นำ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ ขาดความไว้วางใจ ขาดศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร (รุ่งรัตน์ เฟิงสวย. 2553: ออนไลน์)

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือความสามารถในการนำคน นำการเปลี่ยนแปลง นำการแก้ปัญหา นำความสำเร็จมาสู่ของงานและองค์กร รวมทั้งยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการใช้ความพยายามและการทำงานหนัก (Leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work) (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544: ออนไลน์) ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำขาดความรู้ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าว ขาดการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรได้พัฒนาตนเอง หรือมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่รับผิดชอบ หรือไม่มีความยืดหยุ่นแล้ว อาจทำให้องค์กรนั้นไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

บุคลิกภาพ (Personality) เป็นผลรวมที่เกิดจากอิทธิพลของพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อมที่เป็นองค์ประกอบทางสังคมและวัฒนธรรม จึงทำให้บุคลิกภาพของแต่ละคนไม่เหมือนกัน หรือเกิดความแตกต่างระหว่างบุคคลขึ้น ย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมและความสามารถในการทำงานร่วมกันของแต่ละบุคคลในองค์กรให้เกิดการแสดงออกที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีผลกระทบต่อความสุขในการทำงาน หรือการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์กรลดน้อยลงไป

ความไว้วางใจ (Trust) เป็นเรื่องของความละเอียดอ่อน เป็นความเชื่อในบุคคลอื่นโดยไม่มี การบังคับ หรือไม่มีเหตุผล แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่จะรับรู้หรือซึมซับอย่างช้าๆ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารหรือผู้นำ จึงเป็นหัวใจในการสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ หากผู้บริหารหรือผู้นำใช้ความสามารถหรืออำนาจในการบริหาร จัดการองค์กรได้ไม่ดี ก็จะทำให้ความไว้วางใจไม่สามารถเกิดขึ้นได้ และยังเป็นตัวกีดกร่อนผลการดำเนินงานของหมู่คณะในองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกถึงความเป็นพวกเดียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจต่อองค์กร หรือลักษณะของบุคคลที่มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร รวมถึงการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ดังนั้นการสร้างความผูกพันจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเพื่อรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงควรมีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครนั้นเพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้องค์กร หรือได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรในระยะยาว

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน อายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบเปิดเผย บุคลิกภาพแบบประนีประนอม บุคลิกภาพแบบรอบคอบ บุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคงกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร

### ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความสำคัญของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ผลที่ได้จากการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการนำมาเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร



2. ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถนำเสนอแก่ผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดรูปแบบของผู้ทำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับความต้องการพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร

3. ผลจากการวิจัยนี้จะทำให้องค์กรสามารถหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและเพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไป

4. ผลการวิจัยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานทั้งในภาครัฐและเอกชน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจจะดำเนินการศึกษาในเรื่องที่มีลักษณะเดียวกันนี้ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความต้องการของพนักงานได้มากขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 2,232 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2552)

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งที่มีอายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แท้จริงจึงทำการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้วิธีการคำนวณขนาดตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคณะ. 2548: 194) ได้ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ  $n$  = จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนของประชากรทั้งหมด = 2,232 คน

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ = 5%

เพื่อคำนวณหาจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยการแทนค่าในสูตรได้ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{2,232}{1 + 2,232(0.05)^2} \\ &= 339 \text{ คน} \end{aligned}$$

จะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 339 คน โดยผู้วิจัยได้สำรองกลุ่มตัวอย่างเพื่อป้องกันความผิดพลาดไว้ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วนหรือไม่สมบูรณ์จำนวน 5% ซึ่งจะได้จำนวนเท่ากับ 17 คน ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งนี้จะใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 356 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ด้วยวิธีการหาขนาดตัวอย่าง เป็นสัดส่วนตามประชากรทั้งหมดในแต่ละชั้นภูมิ (Proportional)

ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง

ตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง(คน)
1. พนักงานระดับปฏิบัติการ (OST)	340	54
2. พนักงานระดับบริหาร (MPT)	1,490	238
3. พนักงานระดับบังคับบัญชา (Team Lead/Supervisor)	252	40
4. ผู้จัดการ (Manager)	150	24
รวม	2,232	356

ขั้นตอนที่ 2 โดยเลือกใช้วิธีการเก็บตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งผู้วิจัยจะเลือกพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งที่มีอายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป และใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ได้จัดเตรียมไว้เก็บข้อมูลในแต่ละระดับตามตำแหน่งงาน และแผนกตามสัดส่วนในแต่ละชั้นภูมิให้ได้ครบตามจำนวนที่กำหนดคือ 356 ตัวอย่าง

## ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

### 1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

#### 1.1 ลักษณะส่วนบุคคล

##### 1.1.1 เพศ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

- ชาย
- หญิง

1.1.2 อายุ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 21 - 30 ปี
- 31 – 40 ปี
- 41 ปีขึ้นไป

1.1.3 สถานภาพสมรส แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

- โสด
- สมรส/อยู่ด้วยกัน
- หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

1.1.4 ระดับการศึกษาสูงสุด แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

- ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
- ระดับปริญญาตรี
- สูงกว่าระดับปริญญาตรี

1.1.5 ตำแหน่งงานในปัจจุบัน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ

- พนักงานระดับปฏิบัติการ (OST)
- พนักงานระดับจัดการ (MPT)
- พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor)
- ผู้จัดการ (Manager)

1.1.6 อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ

- ตั้งแต่ 1-5 ปี
- 6 -10 ปี
- 11 -15 ปี
- 16-20 ปี

1.1.7 รายได้ต่อเดือน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท
- 20,001 – 30,000 บาท
- 30,001 – 40,000 บาท
- 40,001 บาท ขึ้นไป

1.2 รูปแบบผู้นำ (Leadership Style)

1.2.1 ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน (Initiating Structure)

1.2.2 ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

1.2.3 ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style)

### 1.3 ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

1.3.1 แบบเปิดเผย

1.3.2 แบบรอบคอบ

1.3.3 แบบประนีประนอม

1.3.4 แบบอารมณ์มั่นคง

### 1.4 ความไว้วางใจในผู้นำ (Trust)

## 2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

### 2.1 ความผูกพันต่อองค์กร

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ดังนี้

1. **ลักษณะส่วนบุคคล** หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน ในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานในปัจจุบัน อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน และ รายได้ต่อเดือน

2. **อายุงาน (Service Year)** หมายถึง วันแรกที่พนักงานได้รับการว่าจ้างหรือได้รับการว่าจ้างกลับเข้าบริษัทเป็นพนักงานประจำของบริษัท ซึ่งปกติแล้วการนับเวลาดังกล่าวจะนับเป็นจำนวนปี และเดือน โดยไม่นับวันที่เป็นเศษของเดือน เพื่อใช้คำนวณสวัสดิการของพนักงานนั้นๆ

3. **พนักงาน (Employee)** หมายถึง พนักงานประจำของบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร

3.1 **พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operations, Support and Technicians : OST)** หมายถึง พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำงาน ในตำแหน่งงานที่ระบุอยู่ในการจัดระดับของพนักงานระดับ OST

3.2 **พนักงานระดับจัดการ (Managerial, Professional and Technical : MPT)** หมายถึง พนักงานผู้ได้รับการมอบหมายให้ทำงานในตำแหน่งงาน ที่ระบุอยู่ในการจัดระดับงานของพนักงานระดับ MPT โดยมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในนามของบริษัท ในการว่าจ้างลูกจ้างชั่วคราว การเลิกจ้างลูกจ้างชั่วคราว ตลอดจนการลดค่าจ้างของลูกจ้างชั่วคราว ทั้งนี้ จะต้องปรึกษาฝ่ายทรัพยากรบุคคลก่อน

3.3 **พนักงานระดับบังคับบัญชา (Team Lead / Supervisor)** หมายถึง พนักงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแล และประสานงานกับพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST) และพนักงานระดับจัดการ (MPT)

**3.4 พนักงานระดับผู้จัดการ (Manager)** หมายถึง พนักงานทำหน้าที่กำกับดูแลงาน และประสานงานกับพนักงานในระดับจัดการ (MPT) หรือในแผนงานหรือในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้ เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การบรรลุผลสำเร็จ

**4. เงินเดือน (Basic Salary)** หมายถึง เงินเดือนมาตรฐานของพนักงาน ซึ่งไม่รวมเงินช่วยเหลือ หรือเงินได้อื่นๆ

**5. รูปแบบผู้นำ (Leadership Style)** หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่ง หนึ่งว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้รูปแบบบางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคลและกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ

**5.1 ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน (Initiating Structure)** หมายถึง ผู้นำ ที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงานสูง และจะกำหนด บทบาทของตัวเองและบทบาทพนักงานบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดและ สำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

**5.2 ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)** หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นและให้ ให้ความสำคัญต่อพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในการยอมรับนับถือในความคิด มีความห่วงใยและ เอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

**5.3 ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style)** หมายถึง ผู้นำที่มุ่งเน้นและให้ ให้ความสำคัญกับ งานเป็นหลัก มุ่งเน้นผลผลิตและประสิทธิภาพงาน เข้าควบคุม สั่งการ ผลักดันให้เกิดผล ควบคุมการ ตัดสินใจ แจกแจงบทบาท กำหนดกฎเกณฑ์ วิธีปฏิบัติงานและความคาดหวังที่ชัดเจน มีมาตรการติดตาม ผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด จะไม่ให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมมากนัก

**6. ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ** หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานต่อลักษณะเฉพาะ ของผู้นำในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งที่แสดงออกทั้งทางด้านความคิด ความสนใจ สถิติปัญญา ซึ่งทำให้ สามารถแยกแยะความแตกต่างของผู้นำได้

**6.1 แบบเปิดเผย** หมายถึง บุคลิกภาพที่ชอบสังคม ช่างพูด ช่างคุย และชอบแสดงออก ของผู้นำในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง

**6.2 แบบรอบคอบ** หมายถึง บุคลิกภาพที่มีความรับผิดชอบ มีวินัยในตนเอง มีหลักการ เหตุผล ยืนหยัด มุ่งความสำเร็จ

**6.3 แบบประนีประนอม** หมายถึง บุคลิกภาพที่มีจิตใจดี ใฝ่หาใจบุคคลอื่น เข้ากับ คนอื่นได้ง่าย สุภาพและอบอุ่น ร่าเริง อ่อนโยน ยืดหยุ่น

**6.4 แบบอารมณ์มั่นคง** หมายถึง ผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่สงบ มั่นคง กระตือรือร้น ตื่นตัว เยือกเย็น มั่นคง

7. **ความไว้วางใจในผู้นำ(Trust)** หมายถึง ความเชื่อมั่นของพนักงาน ที่พนักงานมีความเชื่อว่าผู้นำมีความสามารถในการบริหาร มีทักษะในการสื่อสาร มีความเคารพความคิดเห็นของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในงาน เป็นคนรักษาสัญญา ทำตามคำพูด และมีความสม่ำเสมอในการตัดสินใจ

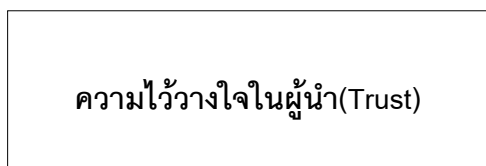
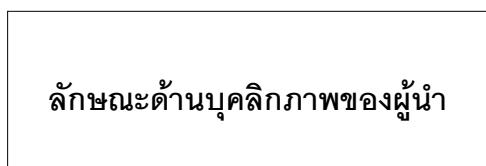
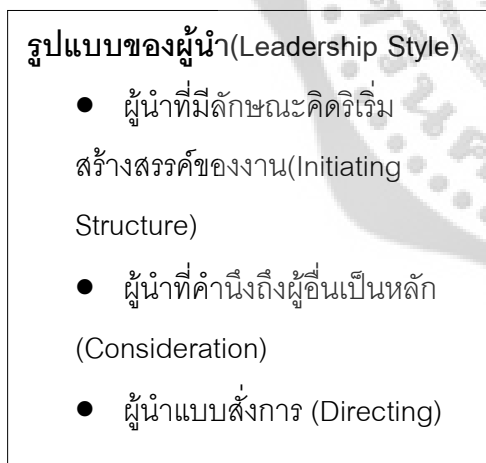
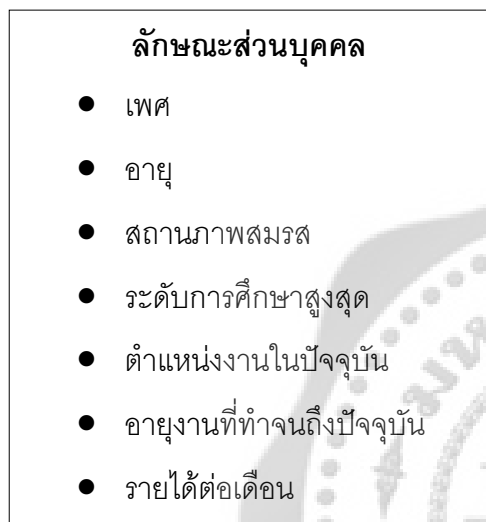
8. **ความผูกพันต่อองค์กร** หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ที่มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หรือลักษณะของบุคคลที่มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กรของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร



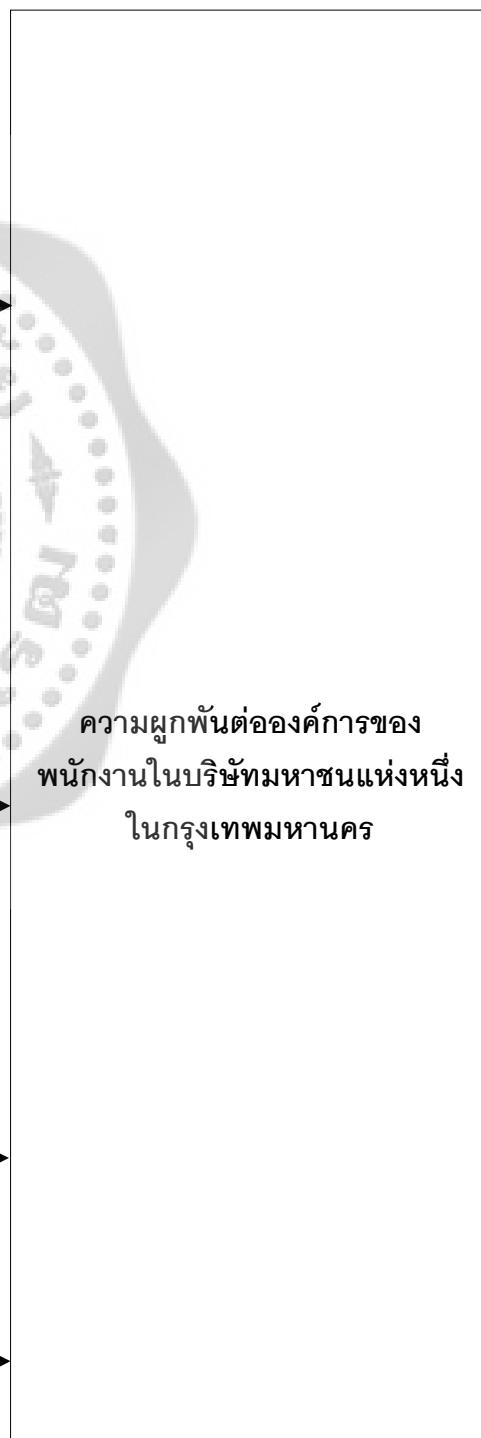
## กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร”

**ตัวแปรต้น**  
(Independent Variables)



**ตัวแปรตาม**  
(Dependent Variables)



t-test, One Way ANOVA

Pearson Correlation

Pearson Correlation

Pearson Correlation

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน อายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

2. รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ ของงานผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

3. ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย แบบเปิดเผย แบบรอบคอบ แบบประนีประนอมแบบอารมณ์มั่นคง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

4. ความไว้วางใจในผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ใน กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Theories of Leadership)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ (Theories of Personality)
3. แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้นำ (Trust)
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Theories of Leadership)

ความหมายของภาวะผู้นำ (Definitions of Leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

กวี วงศ์พุ่ม (2542: 18) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำ โดยแสดงออกเป็นความหมายสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ 2) ความสามารถของหัวหน้าที่จะเอาชนะจิตใจลูกน้อง และ 3) ความสามารถที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ

กิติ ตยัคคานนท์ (2535: 20) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการอันควร โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดตามกัน และกันให้ร่วมมือกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดให้การดำเนินการจะเป็นไปในทางดี หรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจแต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

อุดม ทุมโฆสิต (2544: 230) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจและอิทธิพลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ

เทนเนนบัม และคณะ (Tannenbaum; other. 1959: 24) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งได้ หรือการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น

เทอร์รี่ (Terry. 1960: 293) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ เป็นการใช้อำนาจอิทธิพลให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 1974: 7-15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายลักษณะดังต่อไปนี้

- ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม
- ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและผลการกระทำ
- ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะของการกระทำให้คนอื่นร่วมมือและปฏิบัติตาม
- ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพล
- ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำหรือแสดงพฤติกรรม
- ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการเกลี้ยกล่อม
- ภาวะผู้นำ เป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย
- ภาวะผู้นำ เป็นผลจากการที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
- ภาวะผู้นำ เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
- ภาวะผู้นำ เป็นการใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน

โบลส์ และเดเวนพอร์ท (Boles; & Devenport. 1975: 117) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้นๆ ด้วย

เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey; & Blanchard. 1993: 94) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

เนลสัน และควิก (Nelson; & Quick. 1997: 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1997: 272) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจในการจูง หรือใช้ความสามารถในการจูงใจและอิทธิพลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความหมายของ “ผู้นำ” (Leader) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

โรบบินส์ (Robbins; & Coulter. 2007: 229) ให้ความหมายของ ผู้นำไว้ว่า ผู้ที่มีความสามารถหรือศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม

โรบบิน (Robbins. 1994: 495) ให้ความหมายผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการบริหารจัดการ

เสนาะ ตีเขยว (2543: 5) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจ หรืออิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่นไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคน หรือต่อกลุ่มความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้น ที่จะทำงานหนึ่ง ซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานนั้น หรือเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย

ธรรมรส โชติบุญชู (กวี วงศ์พุดม. 2542: 16; อ้างอิงจาก ธรรมรส โชติบุญชู. ม.ป.ป.) ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนในทางที่ดี หรือชั่วก็ได้ เราเรียกผู้นำตามคุณลักษณะนี้ว่า “ผู้นำพลวัต” (Dynamic Leader) ซึ่งอาจเป็นผู้นำเชิงบวก (Positive Leader) หรือผู้นำเชิงลบ (Negative Leader) ก็ได้ ถ้าหากเป็นผู้ชักชวนไปในทางที่ไม่ถูกต้องและปฏิบัติการณ์เป็นปรปักษ์ต่อระเบียบของสังคม

อุดม ทุมโฆสิต (2544: 230) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นสามารถใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่นเพื่อให้บุคคลอื่นๆ ทำตามเป้าหมายขององค์การ

ดูบริน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544: 12; อ้างอิงจาก DuBrin. 1998) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ แต่มักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวมและเป็นเอกภาพ โดยจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (มัลลิกา ต้นสอน. 2544: 47; อ้างอิงจาก ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. 2535)

### บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประเภท (พรทิพย์ อัยยิมพันธ์. 2547: 68) ได้แก่

1. **การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding)** ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. **การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning)** เป็นการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. **การมอบอำนาจ (Empowering)** หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4. **การสร้างตัวแบบ (Modeling)** หัวใจของการเป็นผู้นำคือการสร้างความน่าเชื่อถือเพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่ยังไงเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีอีกด้วย กล่าวคือต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

### ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุค หลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีในมุมมองที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. **ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of leadership)** เป็นทฤษฎีที่เชื่อกันว่าคุณลักษณะของผู้นำ ที่มีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป จะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ
2. ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น
3. ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว (Hartog; & Koopman. 2001: 167; citing Bryman. 1992)

2. **ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories of leadership)** พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์. 2544: 242-247)

**ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership)** คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

**ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership)** คือ ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

**ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ :** การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

1. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนงาน

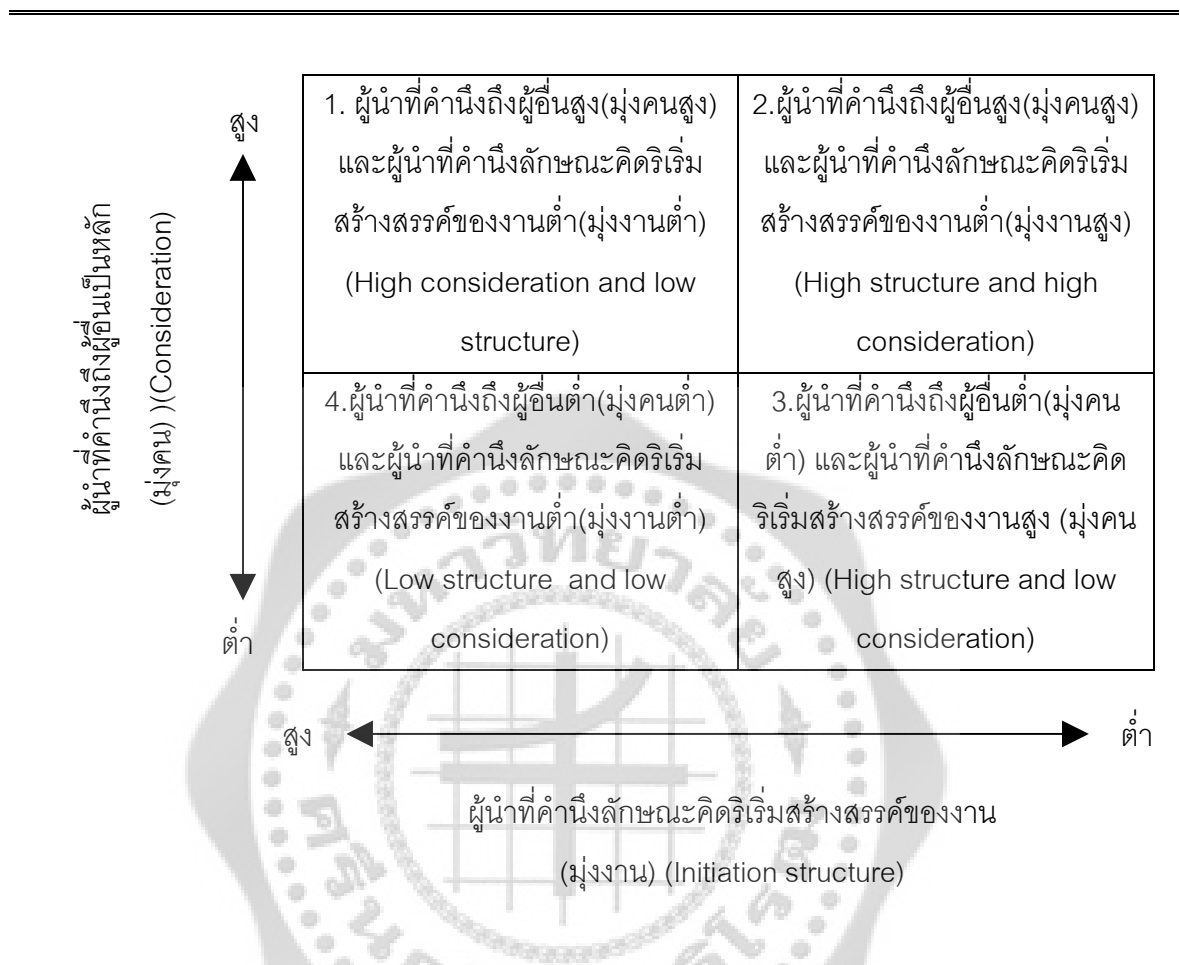
2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

**ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์** : การศึกษาของ Ohio State University คือ ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่ง ได้เป็น 2 ด้าน คือ

1. ผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน (มุ่งงาน) (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (มุ่งคน) (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก มีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก ยอมรับนับถือในความคิด มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา

ตาราง 2 แสดงพฤติกรรมผู้นำศึกษาโดยมหาวิทยาลัย Ohio State University

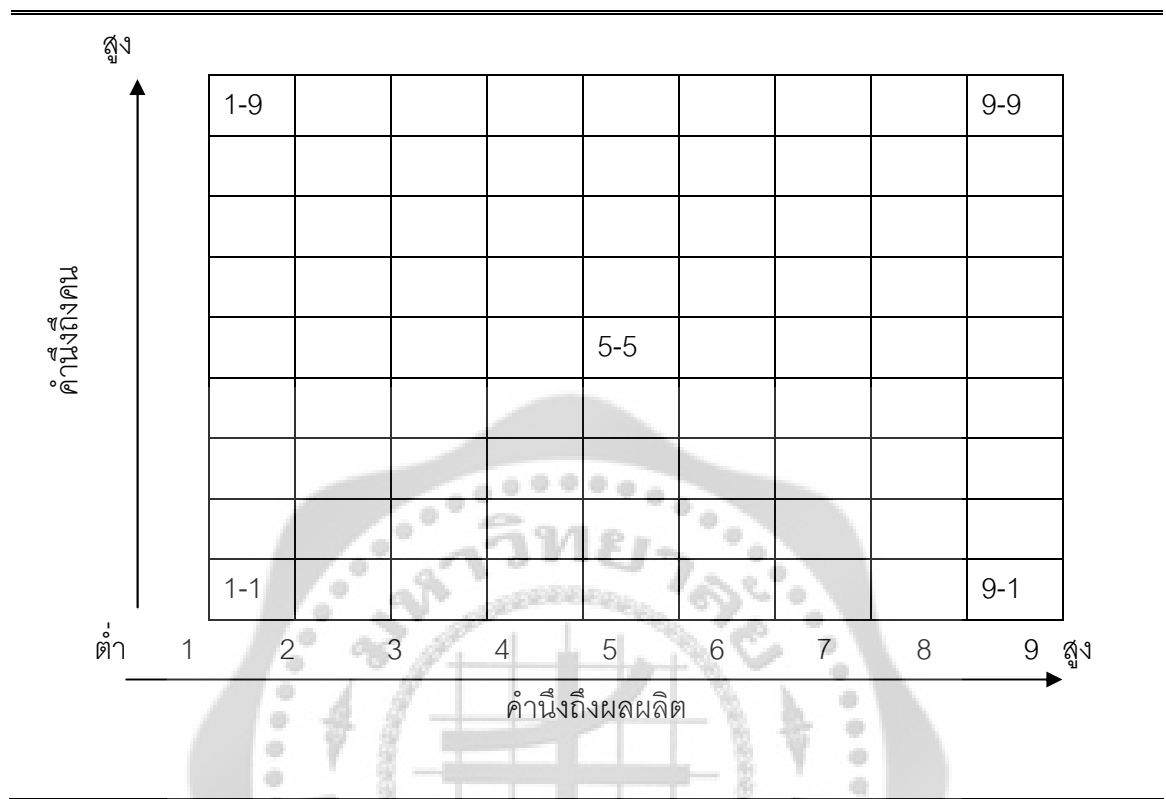


ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : ตารางตาข่ายการจัดการของ Blake และ

Mouton

อุดม ทุมโฆสิต (2544: 245) กล่าวถึง การศึกษาของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid) ว่า เบลคและมูตัน ได้พัฒนาตารางการจัดการขึ้นมา ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ โดยการใช้ตาข่าย 2 มิติ คือการมุ่งคนและการมุ่งผลผลิตตารางในแนวนอนจะวัดผลผลิตพฤติกรรมของผู้นำจะเน้นงาน การบรรลุเป้าหมายขององค์การและมาตรฐานของผลผลิต ส่วนในแนวตั้งวัดคน การยอมรับในตัวคนงานและเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ในแต่ละแกนจะมี 9 ตำแหน่ง โดยเริ่มจาก 1 คือ ต่ำสุด และ 9 คือ สูงสุด ซึ่งรวมแล้วจะได้ผู้นำที่มีแบบต่างๆ กันถึง 81 แบบ

ตาราง 3 แสดงการจัดการของเบลคและมูตัน



จากตาราง ตำแหน่งของผู้เนิ่งจะมีทั้งหมด 81 แบบ แต่มีเพียง 5 ตำแหน่งเท่านั้นที่เบลคและมูตันให้ความสนใจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ผู้เนิ่งแบบไม่ให้ความสนใจกับอะไรเลย (Impoverished Management) 1,1 คือบริหารแบบปล่อยตามสบาย มุ่งงานและมุ่งคนต่ำ

ผู้เนิ่งแบบมุ่งงาน (Authority – obedience Management) 9,1 คือ ผู้เนิ่งที่มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานแต่ผู้เนิ่งไม่ได้แสดงความสนใจห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้เนิ่งแบบมีมนุษยสัมพันธ์ (Country – club Management) 1,9 คือ ผู้เนิ่งจะมุ่งคนสูงแต่มุ่งงานต่ำ โดยที่ผู้เนิ่งจะแสดงความห่วงใยและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ

ผู้เนิ่งแบบเดินสายกลาง (Middle of Road Management) 5,5 คือ ผู้เนิ่งจะมุ่งทั้งประสิทธิภาพในการทำงานและให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้เนิ่งแบบทำงานเป็นทีม (Team Management) 9,9 คือ ผู้เนิ่งจะเื้ออำนวยการต่อประสิทธิภาพในการทำงานในขณะเดียวกันก็มีส่วนร่วมประสานกิจกรรมในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้เนิ่งและภาวะผู้เนิ่ง



### 3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of leadership)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ (ดิลก ถือกกล้า. 2547: 71)

1. โมเดลเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ต้นสอน. 2544: 54) นอกจากนี้ยังพบว่าแนวปฏิบัติของกลุ่ม แบบผู้นำ ปัจจัยภายนอกองค์กร ความเครียด บรรยากาศ ล้วนมีอิทธิพลทั้งสิ้น หากทราบว่าบุคลิกภาพเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานต่างๆ ได้ดี ก็จะสามารถสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพ เพราะมีความเชื่อที่ว่าบุคลิกภาพที่ดีจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น

การสร้างความพึงพอใจในสถานการณ์ (Situational favorability) ในทัศนะของ Fiedler มองว่าบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเป็นผู้นำ ดังนั้นจึงได้มีการสร้างโมเดลที่จะช่วยทำให้เป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ มี 3 ตัวแปรดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) เป็นระดับของความไว้วางใจร่วมกัน การให้การสนับสนุนระหว่างพนักงาน ซึ่งหมายถึงความเต็มใจของพนักงานที่ตอบสนองต่อ การแนะนำของผู้นำ ดังนั้นเมื่อพนักงานและผู้นำไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานแต่เมื่อเกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว ก็จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกไม่ดี

2. โครงสร้างงาน (Task structure) เป็นระดับของเป้าหมายงาน วิธีการและมาตรฐานการทำงาน ที่มีการกำหนดอย่างชัดเจน เช่น งานที่เกี่ยวกับการผลิตจะมีโครงสร้างระดับสูง ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ จะมีระดับโครงสร้างงานต่ำ เช่นงานวางแผนกลยุทธ์

3. อำนาจของตำแหน่งงาน (Position power) เป็นระดับของอำนาจที่ได้รับอนุญาต เมื่อผู้นำมีอำนาจน้อยที่จะเลือกพนักงาน หรือเพื่ออนุมัติการเพิ่มเงินเดือน อำนาจของตำแหน่งจะพิจารณาเป็นจุดอ่อนในขณะที่ผู้ที่มีอำนาจที่จะจัดการงาน จะมีอำนาจของตำแหน่งที่มีความเข้มแข็งกว่า

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายว่าผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ. 2543: 272) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายของบุคคลและองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กร ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ และความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้

**พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)** เป็นพฤติกรรมที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผู้นำที่จะยอมรับพฤติกรรมได้ 4 ประการคือ

1. **ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership)** เป็นการบอกพนักงานถึงวิธีที่ควรทำโดยจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมายและตารางการทำงาน กำหนดมาตรฐานการทำงานเฉพาะเอาไว้

2. **ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive Leadership)** เป็นผู้นำที่มุ่งความต้องการที่พนักงานและต้องการให้ความเป็นอยู่ที่ดีกับพนักงาน รวมทั้งการสร้างโอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร

3. **ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)** เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำกับพนักงานในการค้นหาความคิด และการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. **ผู้นำที่มุ่งที่ความสำเร็จ (Achievement-oriented Leadership)** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และท้าทายสำหรับพนักงาน ผู้นำที่มุ่งที่ความสำเร็จได้มีการปรับปรุงการทำงานกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

#### แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดทั้งสามกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ (มัลลิกา ต้นสอน. 2544: 54) ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership)** ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. **ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic theory)** เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 55) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรจะมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำข้างต้น ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : การศึกษาของ Ohio State University ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน และ ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (มุ่งคน)(Consideration) และทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of leadership) ในส่วนของผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) มาใช้ในส่วนของตัวแปรต้นและแบบสอบถามเพราะคุณลักษณะทั้งหลายนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความอยากมีส่วนร่วมในการทำงาน และเกิดความผูกพันในการทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

### 2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

พิบูล ทีปะปาล (2552: 74) ได้ให้ความหมายของ บุคลิกภาพ (Personality) ไว้ว่า หมายถึง ภาพรวมทั้งหมดซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างกัน และมีรูปแบบการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550: 74) บุคลิกภาพ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะที่แสดงออกทั้งทางด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา รวมทั้งด้านสรีระ ซึ่งทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 49) บุคลิกภาพ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงออกทั้งทางด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา รวมทั้งทางด้านสรีระ เน้นบุคลิกภาพภายนอกและภายในทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้ หรือหมายถึง ลักษณะภายในและภายนอกของบุคคล รวมทั้งรูปร่าง ทรวดทรง การแต่งกายอากัปกริยา ท่าทาง การวางตัว ความสนใจ นิสัย ความสามารถ การหย่อนสมรรถภาพ ความชอบ ความร่าเริง ความอดทน ความจำ การลืม และระสนิยม

### 2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพ (Personality theory)

ซิกมันด์ฟรอยด์ (Sigmund Freud) เป็นผู้เสนอทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นความสำคัญของจิตใต้สำนึก (Unconscious mind) ที่ยอมรับว่า บุคลิกภาพเป็นผลมาจากการทำงานของโครงสร้างจิต 3 ระบบคือ Id, Ego, และ Superego

1. อิด (Id) คือ โครงสร้างของจิตที่เป็นแรงขับภายในที่ยึดหลักความพอใจ (Pleasure) เป็นแรงขับที่ยังไม่ได้การขัดเกลา เช่น สัญชาตญาณแห่งการมีชีวิต (Life instinct) ได้แก่ ความต้องการอาหาร ต้องการพักผ่อน ต้องการความสุขสบาย หรือ สัญชาตญาณแห่งความตาย (Death instinct) ได้แก่ ความต้องการทำลายล้างตนเองหรือผู้อื่น ดังนั้น สัญชาตญาณทั้ง 2 นี้จึงเป็นแรงขับภายในที่สำคัญมากต่อการพัฒนาบุคลิกภาพ

2. อีโก้ (Ego) เป็นส่วนที่ติดต่อกับโลกภายนอก จึงควบคุมอีดี (Id) ให้รู้จักหลักแห่งความจริง (Reality principle) เพื่อไม่ให้แสดงออกตามความพอใจเพียงอย่างเดียว แต่ต้องคิดและแสดงออกอย่างมีเหตุผล

3. ซูเปอร์อีโก้ (Superego) เป็นโครงสร้างของจิตที่เริ่มพัฒนาตั้งแต่อายุ 3-5 ปี จากการอบรมสั่งสอนและถ่ายทอดจากกระบวนการทางสังคม ซึ่งอาศัยหลักศีลธรรมจรรยา ขนบธรรมเนียม ประเพณี และค่านิยมต่างๆ ในสังคม โดยซูเปอร์อีโก้ (Superego) จะเป็นตัวควบคุมความคิดและความต้องการให้แสดงออกในลักษณะที่เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

โครงสร้างจิต 3 ระบบคือ Id, Ego, และ Superego มีความสัมพันธ์กัน ถ้าจิตทั้ง 3 ระบบสัมพันธ์กันดี บุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเหมาะสม ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีบุคลิกภาพเหมาะสมกับตนเอง แต่ถ้าโครงสร้างจิตทั้ง 3 ระบบ ทำงานไม่สอดคล้องกันหรือขัดแย้งกัน บุคคลจะมีปัญหาการปรับตัวทางบุคลิกภาพ

### 2.3 ตัวกำหนดบุคลิกภาพ (Determinants of Personality)

ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพประกอบด้วย 3 ประการคือ (Robbins. 2003: 94-95)

1. พันธุกรรม (Heredity) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่กำหนดขึ้นตั้งแต่อยู่ในครรภ์ของมารดา เช่น ลักษณะรูปร่างหน้าตา เพศ อารมณ์ ส่วนประกอบของกล้ามเนื้อ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้รับอิทธิพลถ่ายทอดจากบิดามารดา โดยผ่านทางยีน (Genes) ซึ่งอยู่ในโครโมโซม (Chromosomes) ทั้งทางด้านชีววิทยา สรีรวิทยา และจิตวิทยา

2. สิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเรา ที่มีอิทธิพลผลักดันในการกำหนดรูปแบบของบุคลิกภาพของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรม (Culture) นับว่ามีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการก่อตัวของบุคลิกภาพของคน วัฒนธรรมที่บุคคลนั้นได้รับการอบรมเลี้ยงดู ตั้งแต่เยาว์วัยจนเจริญเติบโตไปทัศนคติ (norms) ของครอบครัว กลุ่มเพื่อนๆ กลุ่มทางสังคม (social groups) และอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมอื่นๆ อีกมากมาย สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่บดบังการกำหนดรูปแบบ (shaping) บุคลิกภาพของบุคคลทั้งสิ้น

วัฒนธรรมจะเป็นตัวสร้างทัศนคติหรือบรรทัดฐาน (norms) ทัศนคติ (attitudes) และค่านิยม (values) ให้กับบุคคลและจะผ่านการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง วัฒนธรรมจึงมีบทบาทต่อการเสริมสร้างบุคลิกภาพของคนโดยตรง

1. **สถานการณ์ (Situation)** หมายถึง สิ่งต่างๆ หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเรา ณ วันเวลา และสถานที่ต่างๆ บางครั้งทำให้เกิดความดีใจ มีความสุข แต่บางครั้งอาจเกิดความโชคร้าย ทำให้รู้สึกไม่สบายใจ ทุกข์ใจ โศกเศร้า เสียใจ สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม และมีผลสะท้อนต่อบุคลิกภาพของคนด้วย

2.4 **การวัดบุคลิกภาพ (Personality measurement)** สามารถทำได้โดยใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงลักษณะนิสัยของบุคคล

1. **แบบทดสอบมายเยอร์-บริกซ์ (The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI))** เป็นการวัดบุคลิกภาพซึ่งจะระบุลักษณะนิสัยที่ตรงกันข้ามเป็นคู่ 4 แบบ ซึ่งจำแนกบุคคลได้ 16 ลักษณะ โดยลักษณะนิสัย 4 แบบประกอบด้วย

1.1 **นิสัยเปิดเผย VS เก็บตัว (Extraverted VS introverted)**

**นิสัยเปิดเผย (Extraverted):** เป็นคนที่ชอบแสดงออก ชอบเข้าสังคม

**นิสัยเก็บตัว (Introverted):** เป็นคนเงียบและขี้อาย

1.2 **นิสัยรับรู้ด้วยความรู้สึก VS สัญชาตญาณ (Sensing VS Intuitive)**

**การรับรู้ด้วยความรู้สึก (Sensing):** เป็นคนที่ชอบทำงานที่ประจำและเป็นระบบ เน้นรายละเอียด

**การรับรู้โดยสัญชาตญาณ (Intuitive):** เป็นคนที่มองสิ่งต่างๆ อย่างคร่าวๆ ไม่เน้นรายละเอียด

1.3 **นิสัยรับรู้ด้วยความคิด VS ความรู้สึก (Thinking VS Intuitive)**

**นิสัยรับรู้ด้วยความคิด (Thinking):** เป็นผู้มีเหตุผลในการแก้ปัญหา

**ความรู้สึก (Intuitive):** เป็นผู้ให้คุณค่ากับบุคคลและอารมณ์

1.4 **นิสัยชอบตัดสิน VS รับรู้ (Judging VS Perceiving)**

**นิสัยชอบตัดสิน (Judging):** เป็นบุคคลที่มีความเป็นระบบและมีโครงสร้าง

**การรับรู้ (Perceiving):** เป็นบุคคลที่ยืดหยุ่น

2. **แบบทดสอบ Cattell** เป็นลักษณะที่ปรากฏชัดเจนภายนอก ประกอบด้วยความจริงใจ (Integrity) ความซื่อสัตย์ (Honesty) มีวินัย (Self-discipline) เป็นผู้ใช้ความคิด (Thoughtfulness) Cattell กล่าวว่า แต่ละบุคคลจะสามารถอธิบายได้ตามคุณลักษณะของบุคคล เช่นความเป็นมิตร การติดต่อสัมพันธ์กัน การชอบเข้าสังคม

นักจิตวิทยาผู้จักใช้คุณลักษณะของบุคคลที่แตกต่างกัน เพราะว่าบุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องคุณลักษณะพื้นฐานที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม นักทฤษฎีคุณลักษณะกล่าวว่า คุณลักษณะของบุคลิกภาพเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพที่ถาวร ซึ่งแต่ละบุคคลมีอยู่ในตนเอง

3. แบบทดสอบ Big-5 Model เป็นแบบทดสอบที่ประกอบด้วยบุคลิกที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

3.1 บุคลิกภาพเปิดเผย (Extraversion) หมายถึง บุคลิกภาพที่ชอบสังคม ช่างพูด ช่างคุย และชอบแสดงออก

3.2 บุคลิกภาพประนีประนอม (Agreeableness) หมายถึง บุคลิกภาพที่มีจิตใจดีพร้อมจะให้ความร่วมมือ เป็นที่น่าไว้วางใจ

3.3 บุคลิกภาพที่เป็นลักษณะรอบคอบระมัดระวัง (Conscientiousness) หมายถึง บุคลิกภาพที่มีความรับผิดชอบ มีหลักการเหตุผล ยึดหลัก มุ่งความสำเร็จ

3.4 บุคลิกภาพที่เป็นลักษณะที่มีอารมณ์มั่นคงในด้านใดด้านหนึ่ง (Emotional stability) หมายถึง บุคลิกภาพที่สงบ มั่นคง กระจ่างหรือร้อน ตื่นตัว เก็บกด และอ่อนไหว

3.5 บุคลิกภาพที่เป็นลักษณะใจกว้าง (Openness to experience) หมายถึง เป็นบุคลิกภาพที่แสดงให้เห็นถึงจินตนาการ ความมีสุนทรียภาพ และมีสติปัญญาที่เฉียบแหลม

จากทฤษฎีบุคลิกภาพที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับการวัดบุคลิกภาพ Big-5 Model ของพิบูล ฑีปะपाल (2552) ได้แก่ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย บุคลิกภาพแบบประนีประนอม บุคลิกภาพแบบรอบคอบ และบุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง เข้ามาใช้ในส่วนตัวแปรต้นและสอบถาม เพราะว่าคุณสมบัติบุคลิกภาพ มีความสำคัญในการในการบริหารงาน เช่นถ้าผู้นำมีบุคลิกภาพที่ดี น่าเชื่อถือ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนได้ในสถานการณ์ต่างๆ ก็สามารถทำให้เกิดการบริการงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้นำความสำเร็จรุ่งเรืองมาสู่ทีมงานหรือองค์กรได้

### 3. แนวความคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ

#### 3.1 ความหมายของความไว้วางใจ

รุจ เจริญลาภ (2548: 12) ได้ให้ความหมายของ ความไว้วางใจว่า เป็นความเชื่อมั่น ความเชื่อ หรือความคาดหวังในแง่บวกของบุคคลๆ หนึ่งที่มีต่อบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

อุซุมพร แก้วขุนทด (2550: 9) ความไว้วางใจ หมายถึง ระดับของความคาดหวัง ความเชื่อ และความมั่นใจในความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่นคง ความเชื่อถือได้ และความยุติธรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลด้วยความสมัครใจ

ร็อบบิ้นส์ และเคอร์เทอ (Robbins; & Coulter. 2550: 246) ให้ความหมาย ของความไว้วางใจว่าหมายถึง การที่ผู้ตามมีความเชื่อว่าผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติ สัมกับความเป็นผู้นำ และมีความสามารถเพียงพอผู้นำสูง

ความไว้วางใจ หมายถึง ความสัมพันธ์ของความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ในเรื่องของการกระทำ การติดต่อสื่อสารอย่างจริงจัง และความสามารถที่คาดหวัง

จากความหมายของความไว้วางใจ สามารถสรุปได้ว่า ความไว้วางใจ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นต่อบุคคลๆ หนึ่ง ที่มีความยกย่อง ชื่นชม ในความรู้หรือความสามารถของบุคคลคนนั้น โดยไม่มีการบังคับ หรือไม่มีเหตุผล แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่จะรับรู้หรือสัมผัสอย่างซ้ำๆ

### 3.2 แนวความคิดของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นหนึ่งในหลายๆ ด้านที่ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในส่วนประกอบของคุณภาพแห่งความสัมพันธ์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญได้นำเสนอแนวคิดที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

เอนนิส แอนด์ ทาวซัน (Ennis; & Townsend. 1995) ได้ศึกษาความไว้วางใจระหว่างผู้นำและบุคลากร ที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน ดังนี้

1. การรักษาคำพูดโดยการทำตามที่วางไว้ (Congruent) เป็นการดูแลรักษาคำพูด และปฏิบัติตามที่สัญญาไว้

2. ความสม่ำเสมอ (Consistency) เป็นความน่าเชื่อถือของบุคคล ความสามารถในการใช้วิจารณญาณที่ดีในสถานการณ์ต่างๆ ความมั่นคงในคำพูดและการกระทำ

3. การดูแล (Caring) เป็นความสนใจเอาใจใส่บุคลากร ในองค์การ บุคลากรไว้วางใจในผู้นำเพราะมีความเชื่อถือว่าผู้นำสามารถที่จะดูแลเกี่ยวกับปลอดภัยในงานของบุคคลได้

4. ความสามารถ (Competence) เป็นทักษะ ความรู้ และเทคนิคของผู้นำ

เรย์โน (Reynolds. 1997) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจว่าเป็นวิถีทางที่สะท้อนถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์การ ที่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวในสัมพันธภาพ ความไว้วางใจ การตอบสนองต่อความไว้วางใจมี 3 ประการคือ

1. ความไว้วางใจต้องใช้เวลาในการพัฒนา การคงไว้ซึ่งความไว้วางใจจะต้องทำให้มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและไม่มีการลงโทษ

2. ความต้องการความไว้วางใจต้องมีความอดทน ความไว้วางใจในองค์การต่ำก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ ถ้ามีความไว้วางใจในองค์การสูงก็จะทำให้บุคลากรทุกคนได้รับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่สูง

3. ความไว้วางใจจะต้องใช้ทักษะและการฝึกปฏิบัติซึ่งการพัฒนาทักษะและจิตใจจะเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสัมพันธภาพความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

โรบบินส์ และเคอูลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2550: 246) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความไว้วางใจมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความซื่อตรง (Integrity) หมายถึง ความซื่อตรงและมั่นคง
2. ความสามารถ (Competence) หมายถึง การมีความรู้ มีทักษะทั้งในงานและมนุษยสัมพันธ์
3. ความมั่นคงสม่ำเสมอ (Consistency) หมายถึง การมีความสามารถในการพยากรณ์และมีวิจรรณญาณในการแก้ปัญหาได้ดีในแต่ละสถานการณ์ (Good Judgment)
4. ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึง ความเต็มใจและผูกพันที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกายและจิตใจ
5. ความเป็นคนเปิดเผย (Openness) หมายถึง ความเต็มใจที่จะแบ่งปันความคิด และข้อมูลที่ตนเองมีอยู่โดยไม่ปิดบัง

### 3.3 การสร้างความไว้วางใจ

การที่คนๆ หนึ่งจะได้รับความไว้วางใจจากคนอื่นนั้น ย่อมไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องอาศัยความพยายาม การอุทิศตนและระยะเวลาพอสมควร แต่ถ้าได้รับความไว้วางใจแล้ว การดำเนินงานทุกอย่างย่อมเป็นไปด้วยความราบรื่นและรวดเร็ว ดังนั้นผู้นำองค์กรทุกคน ซึ่งมีบทบาทในการผลักดันและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สิ่งแรกที่ผู้นำต้องทำคือทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยอมรับ มั่นใจและเชื่อถือในตัวผู้นำ รู้สึกไว้วางใจผู้นำ ยินดีที่จะให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและกระทำการหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ; และ ธาดา บุญเกิด. 2552: ออนไลน์)

#### การสร้างความไว้วางใจ มีดังต่อไปนี้

1. พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้านแสดงผลงานที่ยอดเยี่ยมให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเห็น โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะทาง และสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เป็นประจำ
2. ยึดหลักการสากลในการบริหารเช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น เป็นหลักสำคัญในการบริหาร



3. ประพฤติตนเป็นแม่แบบที่ดี หมายความว่าหากท่านอยากให้ลูกน้องปฏิบัติตนเช่นไรท่านก็ควรปฏิบัติตนเช่นนั้น เช่น หากท่านไม่ต้องกรให้ลูกน้องมาสาย ท่านก็ไม่ควรมาสายเสียเอง การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจูงใจให้ลูกน้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

4. ยอมรับข้อผิดพลาดของตน เป็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของผู้นำคือ การมีความกล้าหาญที่จะยอมรับข้อผิดพลาดของตน ซึ่งการทำเช่นนี้ สามารถทำให้ลูกน้องรู้สึกเคารพท่านมากขึ้น ดีกว่าที่ท่านทำผิดแล้วแก้แค้นทำเป็นเพิกเฉย ลูกน้องย่อมรู้สึกหมดไ้วางใจในตัวท่าน แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้พูดออกมาตรงๆ ก็ตาม

5. รักษาคำพูด รักษาสัญญา จงอย่าได้ให้คำมั่นสัญญาหรือข้อผูกมัดใดๆ หากท่านไม่มั่นใจว่า ท่านจะสามารถทำตามสัญญาหรือข้อผูกมัดนั้นได้ “การกระทำย่อมสำคัญกว่าคำพูด”

6. ให้เกียรติผู้อื่นและให้การสนับสนุนผู้อื่น ไม่ว่าจะคนๆ นั้นจะมีตำแหน่งใดก็ตามเข้ามาสอบถาม ก็ควรเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

7. ไม่พูดถึงบุคคลที่สามในทางที่ไม่ดีลับหลัง หากบุคคลที่ท่านพูดถึงในทางที่ไม่ดี ทราบว่าท่านพูดถึงเขาอย่างไรลับหลัง บุคคลท่านนั้นย่อมไม่ไ้วางใจท่านอีกต่อไป และอาจบอกคนอื่นต่อว่าท่านเป็นคนที่ไม่น่าไ้วางใจ หรือแม้แต่คนที่ท่านไปพูดนินทาด้วย ก็อาจจะแหวดระวังท่าน เพราะคิดว่าท่านอาจทำกับเขาเฉกเช่นเดียวกับที่ท่านทำกับคนอื่นก็ได้

8. แก้ปัญหาสำคัญๆ ที่มีความท้าทายได้ เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความท้าทาย ทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร คิดริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร

### 3.4 การพัฒนาความไ้วางใจ (Developing Trust)

ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามทั้งหลายมักต้องการผู้นำที่มีความ “น่าเชื่อถือ” (Credibility) และ “น่าไ้วางใจ” (Trust)

ความน่าเชื่อของผู้นำจะเกิดได้จากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 3 เรื่องคือ

1. ความซื่อสัตย์ (Honesty) ของตัวผู้นำ ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด
2. ความรู้ความสามารถ (Competence) ในเรื่องต่างๆ
3. ความสามารถถ่ายทอด (Inspire) ความคิดและการปฏิบัติให้กับผู้ตาม

จากแนวความคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจของ ร็อบบิ้นส์ และเคอร์เทอ (Robbins; & Coulter. 2550: 246) มาสร้างเครื่องมือแบบสอบถามเพื่อวัดระดับ ความคิดเห็นของพนักงานเพราะความไว้วางใจเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีใน องค์กร และการเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ถือเป็นคุณสมบัติสำคัญสูงสุดประการหนึ่ง ในการเป็นผู้นำ เมื่อได้รับความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์อันดี ย่อมส่งผลให้ท่านมีโอกาส ประสบความสำเร็จในการใช้เหตุผลโน้มน้าว ให้ผู้อื่นสนับสนุนหรือกระทำการบางสิ่งบางอย่างตาม ความต้องการ

#### 4. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

##### 4.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

มาร์ช และแมนนารี (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; และคณะ. 2552: 167; อ้างอิงจาก Marsh; & Mannari. 1997. *Administrative Science Quarterly* 22. pp.57-75) ให้คำนิยามว่าความผูกพันต่อ องค์กร คือ ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีที่มีต่อหน่วยงานที่ตน ทำงานอยู่ รวมถึงการประเมินผลในทางบวกต่อองค์กรและการยอมรับเป้าหมายขององค์กร

เชลดอน (Sheldon M. 1971: 143-150) ให้นิยามว่าคือ การประเมินองค์การในทางบวก และมุ่งที่จะทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมายซึ่งมีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

1. ความเชื่ออย่างจริงจังและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กร
3. ความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกในองค์กร

ริชาร์ด เอ็ม สเตียร์ (Richard M.Steers. 1997) ซึ่งมีความคิดสอดคล้องกับ เชลดอน (Sheldon M. 1971) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก ในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรด้วยความเต็มใจ ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. พนักงานมีเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่พนักงานยอมรับแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมีค่านิยมของตน สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

2. พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อ ประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การใช้ความสามารถ ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้งาน ขององค์กรประสบความสำเร็จ

3. พนักงานมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ หมายถึง ความต้องการของพนักงานที่มีความสมัครใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์การถึงแม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์การอื่น ถึงแม้ว่าองค์การจะเกิดสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ พนักงานจะไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์การ

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541: 49) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลและพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์การที่ตนอยู่ โดยยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ เต็มใจที่จะทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การและต้องการอยู่กับองค์การต่อไป

#### 4.2 แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

สตีเยร์ (Steers. 1977: 46) ให้ความสนใจในเจตคติที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน (Work Related Behavior) โดยศึกษาพฤติกรรมการทำงาน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Job Involvement) เป็นลักษณะที่บุคคลให้เห็นถึงความสนใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ได้หมายความว่าบุคคลที่สนใจทำงานจะมีความสุข หรือความพึงพอใจต่องานนั้น แต่หมายถึงความรับผิดชอบที่บุคคลมีต่องาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายถูกต้อง และมีมาตรฐานสูง

2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นลักษณะที่บุคคลมีความสุข หรือมีความพอใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

3. ความผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment) เป็นลักษณะที่บุคคลมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นต่อองค์การ โดยการแสดงตนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ มีความเชื่อ และการยอมรับเป้าหมาย ตลอดจนค่านิยมขององค์การ มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

อัลเลน และ เมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990: 1-18) ได้กล่าวถึงลักษณะของความผูกพันต่อองค์การเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ

2. ความผูกพันต่อเนือง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนึงของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์การ ทางเลือกที่มีของบุคคล และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร ซึ่งแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2522: 49) ได้เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกับ อัลเลน และเมเยอร์ (1990) ไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีลักษณะอันเป็นองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. ความผูกพันตอบสนอง บุคคลจะผูกพันและคงอยู่ต่อองค์กรตราบเท่าที่ความคาดหวังและความพึงพอใจจากความต้องการพื้นฐาน ด้านประสบการณ์ ในงานได้รับการตอบสนอง

2. ความผูกพันต่อเนื่อง บุคคลผูกพันต่อองค์กรเนื่องจากได้คำนวณเปรียบเทียบถึงสิ่งที่ได้ลงทุนไปกับองค์การและการสูญเสียเมื่อต้องลาออก

3. ความผูกพันทางจิตใจ บุคคลผูกพันต่อองค์กรด้วยความรู้สึกรักและรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

#### 4.3 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ในการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรให้ได้ยาวนานที่สุด ถือเป็นความท้าทายหลักขององค์กรในยุคปัจจุบัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องเรียนรู้ถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานไม่ว่าจะเป็นในหน้าที่บริหารหรือหน้าที่ปฏิบัติการครอบคลุมถึงองค์การทุกประเภท กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กร มีความสำคัญ ดังนี้ (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; และคณะ. 2552: 157-158)

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราเข้า-ออกจากรางาน (Turnover rate) ของสมาชิกองค์กรได้ดี บุคคลที่มีความผูกพันสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ส่งผลให้อัตราการย้ายงานและการขาดงานลดลง (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; และคณะ. 2552: 158; อ้างอิงจาก Barse. 1984: 5-6; อนันต์ชัย คงจันทร์. 2529: 38-39)

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกขององค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์กรและต่างมีส่วนในการสร้างในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรของตน งานวิจัยของ Mowday และคณะ (1974) ชี้ให้เห็นว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำ

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของสมาชิกองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร โดยที่บุคคลที่ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรจะมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร

4. ความผูกพันต่อองค์กรช่วยลดการควบคุมจากภายนอกบุคคลที่มีความผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานให้กับองค์กร

5. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดหลักที่อธิบายความมีประสิทธิภาพขององค์กร

#### 4.4 ผลของความผูกพันต่อองค์การ

จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมบุคคล ซึ่งสะท้อนประสิทธิผลขององค์การ การที่สมาชิกขาดความผูกพันต่อองค์การจะส่งผลกระทบต่อองค์การในแง่ลบ เช่น การละเลยเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ การไม่ตรงต่อเวลาในการทำงาน การขาดงาน และการโยกย้ายเปลี่ยนงาน ตลอดจนการลาออกจากองค์การในที่สุด (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; และคณะ. 2552: 159; อ้างอิงจาก อนันต์ชัย คงจันทร์. 2529: 38-39) ผลที่ตามมาคือความสูญเสียขององค์การในรูปแบบต่างๆ ทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ ขวัญกำลังใจพนักงาน ค่าตอบแทน การลดลงของผลผลิต และหากมีการลาออกจากงานพร้อมกันทีเดียวหลายๆ คน หรือยกทีมลาออก ซึ่งสอดคล้องกับ

วรมน เดชเมธาวิพงศ์ (2544: 3) ที่กล่าวไว้ว่า การกระทำที่ส่งผลตามมาจากการที่บุคคลมีความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์การว่ามีผลต่อพฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคลในองค์การ ดังนี้

1. อัตราการขาดงาน (Absenteeism) บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูงจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การต่ำ หากสมาชิกในองค์การมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูงแล้ว เขาก็จะมีแนวโน้มในการขาดงานต่ำ

2. ความตรงต่อเวลาในการทำงานและความทุ่มเทให้กับงานความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ จึงมีผลถึงการที่สมาชิกจะทุ่มเทให้กับงานมากหรือน้อยอีกด้วย หากสมาชิกในองค์การมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง ก็จะมีความตั้งใจและเสียสละในการทุ่มเทกับงานมากกว่าสมาชิกที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การต่ำ

3. เปลี่ยนงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การนั้นจะเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีถึงอัตราการโยกย้ายเปลี่ยนงานของสมาชิกในองค์การ และเป็นเครื่องชี้วัดหรือตัววัดพยากรณ์ที่ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน

4. ความผูกพันต่องาน พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริง ทั้งต่อเป้าหมายซึ่งสมาชิกจะสามารถทำประโยชน์กับองค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายได้

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของอัลเลน และเมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990) ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเครื่องมือแบบสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นของพนักงาน เพราะว่าการผูกพันต่อองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่ง ที่จะช่วยดำรงรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถให้คงอยู่กับองค์การต่อไป หากองค์การใดมีพนักงานไม่มีความรัก ความผูกพันต่อองค์การด้วยแล้ว ก็จะทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา

## 5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิมพ์วรรณ พันธุ์อุดม (2552) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มในการทำงานต่อของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่) พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแยกวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจในงานของพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านเงินเดือน ด้านการมีโอกาสดำเนินการ ความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสถานะอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน และด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว อยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน อยู่ในระดับน้อย ส่วนแนวโน้มในการทำงานต่อของพนักงาน อยู่ในระดับน้อย

รุจ เจริญลาภ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ซีเมนส์ จำกัด กลุ่มธุรกิจสื่อสารเคลื่อนที่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ระหว่าง 26-30 ปี สถานะโสด มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี มีระดับตำแหน่ง SG5-SG6 และอยู่ในแผนก Service พนักงานมีความไว้วางใจภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความสำเร็จในผลงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความตรงไปตรงมาโดยรวมในระดับปานกลาง และพนักงานมีการแสดงความเอาใจใส่โดยรวมในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจภายในองค์กร ได้แก่ หน่วยงานความสำเร็จในผลงาน และการแสดงความเอาใจใส่

อุซุมพร แก้วชุตต (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร ความไว้วางใจภายในองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เนตปีเคเค จำกัด พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 23 ปี 5 เดือน การศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 6,000-13,800 บาท และมีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 1 ปี 5 เดือน พบว่าพนักงานมีความไว้วางใจในผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับสูง คือ ด้านมิติความเปิดเผย ด้านมิติความห่วงใย และด้านมิติความเชื่อถือได้ ส่วนด้านมิติความสามารถพนักงานมีความไว้วางใจในผู้นำระดับสูงมาก และส่วนระดับความไว้วางใจภายในองค์กรโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับสูง คือ ด้านการเปิดเผย ด้านการให้เกียรติ และด้านสอดคล้อง

สุพิชญา อรุณวงษ์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ปัจจัย จูงใจ และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท วิศวกรรม จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัท วิศวกรรม จำกัด ส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย มีอายุเฉลี่ย 31 ปี 7 เดือน การศึกษา ระดับปริญญาตรีขึ้นไป รายได้ต่อเดือน 36,000 บาท สถานภาพโสด และมีประสบการณ์ทำงานเฉลี่ย 7 ปี 9 เดือน มีความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ต่อองค์กร ด้านการยอมรับองค์กรอยู่ในระดับสูง ความผูกพันต่อองค์กรด้านการใช้ความสามารถเพื่อองค์กร อยู่ในระดับสูง และความผูกพันต่อองค์กรด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับสูง บุคลิกภาพโดยรวมของพนักงานบริษัท วิศวกรรม จำกัด จำแนกโดยทฤษฎีด้านบุคลิกภาพพบว่าอยู่ใน แบบ A มากที่สุด และบุคลิกภาพแบบ B รองลงมา

จากงานวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลางของ ทิมพ์วรรณ พันธุ์อุดม (2552) โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบผู้นำแบบสั่งการมีมุ่งเน้น แต่ความสำเร็จของงาน มากกว่าเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน หรือความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ดังนั้นลักษณะของผู้นำที่ดีจึงควรมีรูปแบบที่ผสมผสานระหว่างเน้นคน และเน้นงานควบคู่กันไป

ส่วนด้านความไว้วางใจภายในองค์กรของ รุจ เจริญลาภ (2548) อยู่ในระดับปานกลาง โดย ปัจจัยทางด้านความสำเร็จในผลงาน และการแสดงความเอาใจใส่ รวมถึงหน่วยงาน ล้วนมีผลต่อความ ไว้วางใจของพนักงานทั้งสิ้น ดังนั้นหน่วยงานควรรีให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการ บริหารงานมากขึ้น

ซึ่งแตกต่างกับงานวิจัยของ อุซุมพร แก้วขุดทด (2550) ที่พบว่าพนักงานมีความไว้วางใจใน ผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าเพศต่างกันทำให้ความไว้วางใจแตกต่างกัน โดยเฉพาะเพศหญิง จะมีความไว้วางใจมากกว่าเพศชาย และประสบการณ์ในการทำงาน ถ้าพนักงานมีประสบการณ์ใน การทำงานมากจะทำให้มีความไว้วางใจปานกลาง แต่ถ้าพนักงานมีประสบการณ์ไม่มาก จะมีความ ไว้วางใจในระดับสูง

ในส่วนของความสัมพันธระหว่างบุคลิกภาพ ปัจจัย จูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรของ สุพิชญา อรุณวงษ์ (2550) สรุปได้ว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง จะมีความคิดเห็นด้าน ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการยอมรับจากองค์กร ส่วนบุคลิกภาพ ของพนักงานส่วนใหญ่เป็นคนมีความกระตือรือร้น มุ่งความสำคัญที่งาน

จากงานวิจัยที่กล่าวมา ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ กับความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์กร ที่ยังไม่เคยมีการนำตัวแปรข้างต้นมาศึกษา ร่วมกันมาก่อน อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในครั้งนี้คือ พนักงานในองค์กรของบริษัทมหาชน ที่มีความหลากหลายในด้านความรู้สึกนึกคิด และยังเป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงน่าจะทำได้ผลการวิจัยที่แตกต่างจากงานวิจัยอื่นๆ ที่เคยทำมา

และผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของผู้นำว่าผู้นำควรมีรูปแบบอย่างไร ลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำควรเป็นแบบไหน จึงจะสามารถพัฒนาให้พนักงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจในผู้นำ ซึ่งเป็นสาระสำคัญในการทำงานร่วมกัน และนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อจะรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้องค์กรสืบต่อไป

ดังนั้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดซึ่งประกอบด้วยรูปแบบผู้นำ ลักษณะบุคลิกภาพ ความไว้วางใจในผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้

ด้านรูปแบบผู้นำได้นำทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ของOhio State University และ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย ของ สร้อยตระกูล (ตีวานนท์) อรรถมานะ (2543) เพื่อใช้วัดระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อรูปแบบผู้นำ

ด้านลักษณะบุคลิกภาพ โดยใช้แบบทดสอบ Big-5 Model เพื่อใช้วัดระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ โดยเลือกลักษณะบุคลิกภาพที่เด่นๆ มาเพียงแค่ 4 แบบคือแบบเปิดเผย แบบรอบคอบ แบบประนีประนอม และแบบอารมณ์มั่นคง

ด้านความไว้วางใจในผู้นำ โดยใช้แนวความคิดของ โรบบินส์ และเคอ์เทอ (Robbins; & Coulter. 2550) เพื่อใช้วัดระดับความไว้วางใจในผู้นำ

ความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แนวความคิดของ อัลเลน และ เมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990) เพื่อใช้วัดระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงวิธีการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นขั้นตอนโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางและขอเสนอตามลำดับดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานของบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง จำนวนทั้งสิ้น 2,232 คน (ข้อมูล ณ.วันที่31 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2552)

- |   |          |
|---|----------|
| 1. พนักงานระดับปฏิบัติการ (OST)                   | 340 คน   |
| 2. พนักงานระดับบริหาร (MPT)                       | 1,490 คน |
| 3. พนักงานระดับบังคับบัญชา (Team Lead/Supervisor) | 252 คน   |
| 4. ผู้จัดการ (Manager)                            | 150 คน   |

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งที่มีอายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้โดยใช้วิธีการคำนวณขนาดตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 194) ได้ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ  $n$  = จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนของประชากรทั้งหมด = 2,232 คน

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ = 5%

เพื่อคำนวณหาจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยการแทนค่าในสูตรได้ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{2,232}{1 + 2,232(0.05)^2} \\ &= 339 \text{ คน} \end{aligned}$$

จะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 339 คน โดยผู้วิจัยได้สำรองกลุ่มตัวอย่างเพื่อป้องกันความผิดพลาดไว้ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วนหรือไม่สมบูรณ์จำนวน 5% ซึ่งจะได้จำนวนเท่ากับ 17 คน ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งนี้จะใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 356 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ด้วยวิธีการหาขนาดตัวอย่าง เป็นสัดส่วนตามประชากรทั้งหมดในแต่ละชั้นภูมิ (Proportional)

ตาราง 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง

ตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง(คน)
1.พนักงานระดับปฏิบัติการ (OST)	340	54
2.พนักงานระดับบริหาร (MPT)	1,490	238
3.พนักงานระดับบังคับบัญชา (Team Lead/Supervisor)	252	40
4.ผู้จัดการ (Manager)	150	24
รวม	2,232	356

ขั้นตอนที่ 2 โดยเลือกใช้วิธีการเก็บตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งผู้วิจัยจะเลือกพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งที่มีอายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป และใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ได้จัดเตรียมไว้เก็บข้อมูลในแต่ละระดับตามตำแหน่งงาน และแผนกตามสัดส่วนในแต่ละชั้นภูมิให้ได้ครบตามจำนวนตามตัวอย่างที่กำหนด

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและกำหนดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือหรือแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาลักษณะ รูปแบบ วิธีการเขียนจากหลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์
2. ศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. สร้างแบบสอบถามแล้วนำไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ความเหมาะสมของคำถาม แล้วนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบไปทำการปรับปรุงแก้ไขให้มีความครบถ้วนและถูกต้องแล้ว จากนั้นนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out)
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานของบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง จำนวน 36 คน เพื่อนำไปวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 49)

$$\text{Cronbach's Alpha} \quad \text{แทน} \quad \frac{\overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}{1 + (k - 1) \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
	$K$	แทน	จำนวนคำถาม
	$\overline{\text{covariance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่าง คำถามต่างๆ
	$\overline{\text{variance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

จากการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 36 คน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่นดังต่อไปนี้

ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน	0.8950
ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก	0.8960
ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style)	0.7980
บุคลิกภาพแบบเปิดเผย	0.8150
บุคลิกภาพแบบประนีประนอม	0.9390
บุคลิกภาพแบบรอบคอบ	0.9020
บุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง	0.9050
ความไว้วางใจในผู้นำ(Trust)	0.9640
ความผูกพันต่อองค์การ	0.9260

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยคำถามจะเป็นลักษณะให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว ได้แก่

คำถามข้อที่ 1 เพศ ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

คำถามข้อที่ 2 อายุ เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยกำหนดช่วงอายุดังนี้

1. 21 – 30 ปี
2. 31 – 40 ปี
3. 41 ปีขึ้นไป

คำถามข้อที่ 3 สถานภาพสมรส เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

1. โสด
2. สมรส/อยู่ด้วยกัน
3. หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

คำถามข้อที่ 4 ระดับการศึกษาสูงสุด เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ดังนี้

1. ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
2. ระดับปริญญาตรี
3. สูงกว่าระดับปริญญาตรี

คำถามข้อที่ 5 ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Nominal Scale) ดังนี้

1. พนักงานระดับปฏิบัติการ (OST)
2. พนักงานระดับบริหาร (MPT)
3. พนักงานระดับบังคับบัญชา (Supervisor/Team Lead)
4. ผู้จัดการ (Manager)

คำถามข้อที่ 6 อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยการกำหนดช่วงอายุงานที่ทำในองค์การของกลุ่มตัวอย่าง (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 49) คำนวณดังนี้

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

เนื่องจาก บริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ได้เริ่มดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2437 ดังนั้นระยะเวลาการทำงานในองค์การของพนักงานสูงสุดในปัจจุบันอยู่ที่ 20 ปี ในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้ช่วงระยะเวลาในการทำงานดังกล่าวมาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดอายุงาน (Service Year) โดยแบ่งเป็น 4 ช่วงดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงระยะเวลาในการทำงาน} &= \frac{20 - 1}{4} \\ &= 4.7 \end{aligned}$$

จากการคำนวณช่วงระยะเวลาในการทำงานข้างต้นสามารถแสดงช่วงอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน ของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ได้ดังนี้

1. ตั้งแต่ 1-5 ปี
2. 6-10 ปี
3. 11-15 ปี
4. 16-20 ปี

คำถามข้อที่ 7 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดช่วงรายได้ ดังนี้ (รวิวรรณ สิมาสวัสดิ์กุล. 2551: 4)

1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท
2. 20,001 – 30,000 บาท
3. 30,001 – 40,000 บาท
4. 40,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ได้แก่

1. ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน (Initiating Structure)
2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)
3. ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style)

มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close – ended response question) แบบลิเคิร์ต Likert' s scale เป็นมาตรฐานวัดแบ่งระดับความคิดเห็น จำนวน 12 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) โดยมีกำหนดระดับการประมาณค่าเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เมื่อรวบรวมแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 49)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนของคำถามเชิงบวกได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง รูปแบบผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน/ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก/ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) อยู่ในระดับสูง
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง รูปแบบผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน/ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก/ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) อยู่ในระดับค่อนข้างสูง
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง รูปแบบผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน/ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก/ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง รูปแบบผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน/ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก/ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง รูปแบบผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน/ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก/ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) อยู่ในระดับน้อยมาก

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง  
ได้แก่

1. บุคลิกภาพแบบเปิดเผย
2. บุคลิกภาพแบบประนีประนอม
3. บุคลิกภาพแบบรอบคอบ
4. บุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง

มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close – ended response question) แบบลิเคิร์ต Likert' s scale เป็นมาตรฐานวัดแบ่งระดับความคิดเห็น จำนวน 19 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) โดยมีการกำหนดระดับการประมาณค่าเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เมื่อรวบรวมแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งมี  
เกณฑ์พิจารณา ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 49)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนของคำถามเชิงบวกได้  
ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำแบบเปิดเผย/ แบบประนีประนอม/แบบรอบคอบ/แบบอารมณ์มั่นคง อยู่ ในระดับสูง
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำแบบเปิดเผย/ แบบประนีประนอม/แบบรอบคอบ/แบบอารมณ์มั่นคง อยู่ในระดับค่อนข้างสูง
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำแบบเปิดเผย/ แบบประนีประนอม/แบบรอบคอบ/แบบอารมณ์มั่นคง อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำแบบเปิดเผย/ แบบประนีประนอม/แบบรอบคอบ/แบบอารมณ์มั่นคง อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำแบบเปิดเผย/ แบบประนีประนอม/แบบรอบคอบ/แบบอารมณ์มั่นคง อยู่ในระดับน้อยมาก



ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้นำของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง

มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close – ended response question) แบบลิเคิร์ต Likert's scale เป็นมาตรฐานวัดแบ่งระดับความคิดเห็น จำนวน 9 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) โดยมีการกำหนดระดับการประมาณค่าเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เมื่อรวบรวมแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 49)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนของคำถามเชิงบวกได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง ความไว้วางใจในตัวผู้นำ ในระดับสูงมาก
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง ความไว้วางใจในตัวผู้นำ ในระดับสูง
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง ความไว้วางใจในตัวผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง ความไว้วางใจในตัวผู้นำ อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง ความไว้วางใจในตัวผู้นำ อยู่ในระดับน้อยมาก

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในบริษัทมหาชน  
แห่งหนึ่ง

มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close – ended response question) แบบลิเคิร์ต Likert's scale เป็นมาตรฐานวัดแบ่งระดับความคิดเห็น จำนวน 6 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) โดยมีการกำหนดระดับการประมาณค่าเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เมื่อรวบรวมแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งมี  
เกณฑ์พิจารณา ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 49)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนของคำถามเชิงบวกได้  
ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ มีแหล่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีด้วยกัน 2 แหล่ง ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 356 คน โดยการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานที่มีอายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการทำวิจัยนั้นผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าจากหนังสือ ตำราที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัยต่างๆ และเอกสารของบริษัทของบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

### 4. การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การจัดการทำข้อมูล

1. เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูลทุกชนิด เพื่อเตรียมนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า
3. การประมวลผลข้อมูลที่ลงรหัสแล้วได้นำมาบันทึกโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผลข้อมูลซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัย

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างดังนี้
  - 1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน อายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน
  - 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของพนักงานต่อลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ส่วนที่ 4 ความไว้วางใจในผู้นำของพนักงาน ส่วนที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กร

2. การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานดังนี้

2.1 สถิติวิเคราะห์ค่าที (Independent t-test) ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มในเรื่องของเพศ

2.2 สถิติวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 1 อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน อายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน

2.3 สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกัน เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 2-4

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. ค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ประกอบด้วย

1.1 การหาค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่างๆ

(กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 36)

$$P = \left[ \frac{f}{n} \right] \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ค่าสถิติร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ของข้อมูล
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

1.2 การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่างๆ

(ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 35)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่างๆ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 65)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
	X	แทน	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	n	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพแบบสอบถาม หาค่าความเชื่อมั่น ((Reliability of the test) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (แอลฟา-Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 449)

$$\alpha = \frac{\overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}{1 + (k - 1) \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

เมื่อ	k	แทน	จำนวนข้อคำถาม
	$\overline{\text{covariance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
	$\overline{\text{variance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม
	$\alpha$	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

3. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) โดยใช้

3.1 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สูตร t - test แบบ Independent (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 169) ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ในการทดสอบ t-test หากค่าแปรปรวนของข้อมูลเท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed และถ้าค่าแปรปรวนของข้อมูลไม่เท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed โดยจะทำการทดสอบค่าแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene's test (สุรินทร์ นิมมางกุล. 2548: 275) โดยใช้สูตรดังนี้

$$F = \frac{(n-k) \sum_{i=1}^k n_i (\bar{z}_i - \bar{z})^2}{(k-1) \sum_{i=1}^k \sum_{j=i}^{n_i} (z_{ij} - \bar{z}_i)^2}$$

$$\text{Degree of Freedom (df)} = \frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{(S_1^2/n_1)^2}{n_1-1} + \frac{(S_2^2/n_2)^2}{n_2-1}}$$

โดยที่ F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Levene

$Z_{ij}$  แทน ค่า  $\bar{X}_{ij} - \bar{X}_i$  ดังนี้

$\bar{X}_i$  = ค่าเฉลี่ยของตัวอย่างที่ i

$\bar{X}_{ij}$  = ค่าสังเกตที่ j ของตัวอย่างที่ i

df แทน ชั้นของความเป็นอิสระ ดังนี้

ระหว่างกลุ่ม = k - 1

ในกลุ่ม = n - k

เมื่อ n คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

k คือ จำนวนกลุ่ม

3.1.1 กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่ม เท่ากัน ( $S_1^2 = S_2^2$ )

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution

$\bar{X}_1$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$\bar{X}_2$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

$S_1^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$S_2^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 2

$n_1$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$n_2$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

### 3.1.2 กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่ม ไม่เท่ากัน ( $S_1^2 \neq S_2^2$ )

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$\text{Degree of Freedom (df)} = \frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{(S_1^2/n_1)^2}{n_1-1} + \frac{(S_2^2/n_2)^2}{n_2-1}}$$

เมื่อ	$t$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$S_1^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$S_2^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$n_1$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$n_2$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$df$	แทน	$n_1 + n_2 - 2$

3.2 การทดสอบความแตกต่าง ระหว่างค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 135)

ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

แหล่งของ การแปรปรวน	ผลรวมกำลังสอง SS	df	ค่าประมาณของความแปรปรวน MS	F
ระหว่างกลุ่ม	$SS_b$	k-1	$MS_b$	$MS_b/MS_w$
ภายในกลุ่ม	$SS_w$	n-k	$MS_w$	
ทั้งหมด	$SS_t$	n-1		

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

โดยที่ k-1 แทน Degree of Freedom สำหรับการผันแปรระหว่างกลุ่ม  $df_b$   
 n-k แทน Degree of Freedom สำหรับการผันแปรระหว่างกลุ่ม  $df_w$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F- distribution  
 $MS_b$  แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม  
 $MS_w$  แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม  
 $SS_b$  แทน ผลบวกกำลังสองระหว่างกลุ่ม  
 $SS_w$  แทน ผลบวกกำลังสองภายในกลุ่ม  
 k แทน จำนวนกลุ่มของกลุ่มตัวอย่าง  
 n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด  
 $df_b$  แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม  
 $df_w$  แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวนภายในกลุ่ม

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ แอลฟา = 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% จะใช้วิธี Fisher's Least -Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546: 258)

$$\text{เมื่อ } n_i \neq n_j \text{ LSD} = t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k} \sqrt{MSE \left( \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

$$\text{ถ้า } n_i = n_j \text{ LSD} = t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k} \sqrt{\frac{2MSE}{n_i}}$$

$$\text{โดยที่ } df_w = n-k$$



LSD	แทน	ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ $i$ และ $j$
$t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k}$	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-distribution ที่ระดับ 2 ความเชื่อมั่น 95% และชั้นห่างความเป็นอิสระภายในกลุ่ม = $n-k$
MSE	แทน	ค่า Mean square error ( $MS_w$ )
$k$	แทน	จำนวนกลุ่มของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบ
$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
$\alpha$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อน
$n_i$	แทน	จำนวนตัวอย่างในกลุ่มที่ $i$
$n_j$	แทน	จำนวนตัวอย่างในกลุ่มที่ $j$

3.2.1 ใช้ค่า Brown-Forsythe ( $\beta$ ) กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน (Hartung. 2001: 300) มีสูตรดังนี้

$$\beta = \frac{MS_{(B)}}{MS_{(w)}}$$

โดยค่า  $MS_{(w)} = \sum_{i=1}^K \left(1 - \frac{n_j}{N}\right) S_1^2$

เมื่อ	$\beta$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe
	$MS_{(B)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between group)
	$MS_{(w)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within group)

สำหรับ Brown-Forsythe

$K$	แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง
$n_j$	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ $ii$
$N$	แทน	ขนาดของประชากร
$S_1^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ $i$

3.2.2 กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบเป็นรายคู่ เพื่อดูว่ามีคู่ใดที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Dunnett's T3 (วิเชียร เกศสิงห์. 2543: 116) มีสูตรดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_i - \bar{X}_j}{MS_{(w)} \left( \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

เมื่อ  $t$  แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t-distribution  
 $MS_{(w)}$  แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม  
 (Mean Square within group)

สำหรับ Dunnett's T3

$\bar{X}_1$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ i  
 $\bar{X}_2$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ j  
 $N_i$  แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ i  
 $N_j$  แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ j

กรณีตรวจสอบเงื่อนไขแล้วพบว่า ตัวแปรของแต่ละกลุ่มย่อยมีการแจกแจงแบบปกติและมีค่าความแปรปรวนของทุกกลุ่มแตกต่างกัน จะใช้สถิติทดสอบ Brown – Forsythe ในการทดสอบค่าเฉลี่ย และถ้าพบว่ามีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ว่ามีคู่ใดบ้างที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน ในระดับความสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้วิธี Dunnett's T3 เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2548: 242)

3.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 311-312) เพื่อใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระกัน มีระดับการวัดของข้อมูลในระดับอันดับ (Interval Scale) ใช้ทดสอบสมมุติฐานมีสูตรดังนี้

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	$r_{xy}$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนน X
	$\sum Y$	แทน	ผลรวมของคะแนน Y
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum XY$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y
	$n$	แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง  $-1 < r < 1$  ดังนี้ (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2544: 473)

1. ค่า  $r$  เป็น - แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม
2. ค่า  $r$  เป็น + แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
3. ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมี

ความสัมพันธ์กันมาก

4. ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมี

ความสัมพันธ์กันมาก

5. ถ้า  $r$  เข้าใกล้ 0 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อย
6. ถ้า  $r = 0$  แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

โดยมีเกณฑ์ในการประเมินระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ทำการทดสอบสมมุติฐานดังนี้

(ชูศรี วงศ์รัตน์. 2534: 316)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.859 – 1.000 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.716 – 0.858 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.573 – 0.715 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.430 – 0.572 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.287 – 0.429 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.144 – 0.286 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.001 – 0.143 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t-distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of squares)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F-distribution
$\alpha$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนในการทดสอบสมมติฐานหรือระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ (Level of significance) โดยกำหนดไว้ที่ระดับ 0.05
df	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
$H_0$	แทน	สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
$H_1$	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)

## การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบายโดยเรียงลำดับหัวข้อเป็น 6 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** การวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล (ด้านประชากรศาสตร์) ของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักและผู้นำแบบสั่งการของบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

**ส่วนที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ ในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

**ส่วนที่ 4** การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้นำ

**ส่วนที่ 5** การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

**ส่วนที่ 6** การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ส่วนที่ 1** การวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล (ด้านประชากรศาสตร์) ของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามโดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของแจกแจงจำนวน และค่าร้อยละ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนพนักงาน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
1.1 ชาย	128	36.00
1.2 หญิง	228	64.00
<b>รวม</b>	<b>356</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>		
2.1 21 ปี – 30 ปี	200	56.20
2.2 31 ปี – 40 ปี	117	32.90
2.3 มากกว่า 41 ปี	39	11.00
<b>รวม</b>	<b>356</b>	<b>100.00</b>

ตาราง 6 (ต่อ)

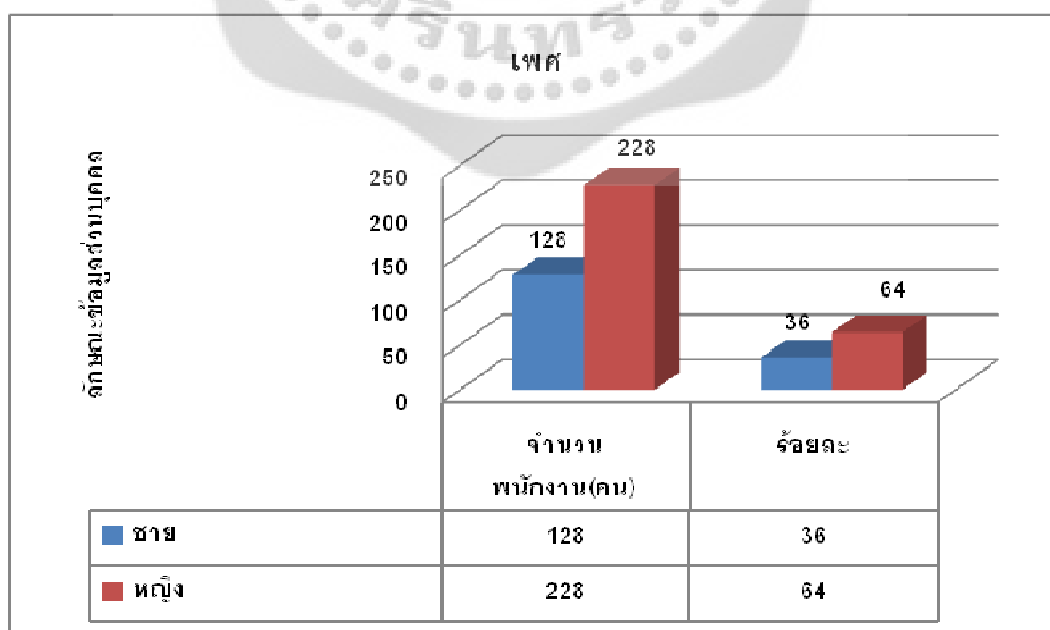
ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนพนักงาน(คน)	ร้อยละ
<b>3. สถานภาพสมรส</b>		
3.1 โสด	237	76.70
3.2 สมรส/อยู่ด้วยกัน	81	22.80
3.3 หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	2	0.60
<b>รวม</b>	<b>356</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	2.50
4.2 ปริญญาตรี	222	62.40
4.3 สูงกว่าปริญญาตรี	125	35.10
<b>รวม</b>	<b>356</b>	<b>100.00</b>
<b>5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน</b>		
5.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ(OST)	54	15.20
5.2 พนักงานระดับจัดการ(MPT)	238	66.90
5.3 พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor)	40	11.20
5.4 ผู้จัดการ (Manager)	24	6.70
<b>รวม</b>	<b>356</b>	<b>100.00</b>
<b>6. อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน</b>		
6.1 ตั้งแต่ 1-5 ปี	219	61.50
6.2 6 -10 ปี	66	18.50
6.3 11 -15 ปี	40	11.20
6.4 16-20 ปี	31	8.70
<b>รวม</b>	<b>356</b>	<b>100.00</b>

ตาราง 6 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนพนักงาน(คน)	ร้อยละ
<b>7. รายได้ต่อเดือน</b>		
7.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,00บาท	43	12.10
7.2 20,001-30,000 บาท	100	28.10
7.3 30,001 – 40,000 บาท	99	27.80
7.4 40,001 บาท ขึ้นไป	114	32.00
<b>รวม</b>	<b>356</b>	<b>100.00</b>

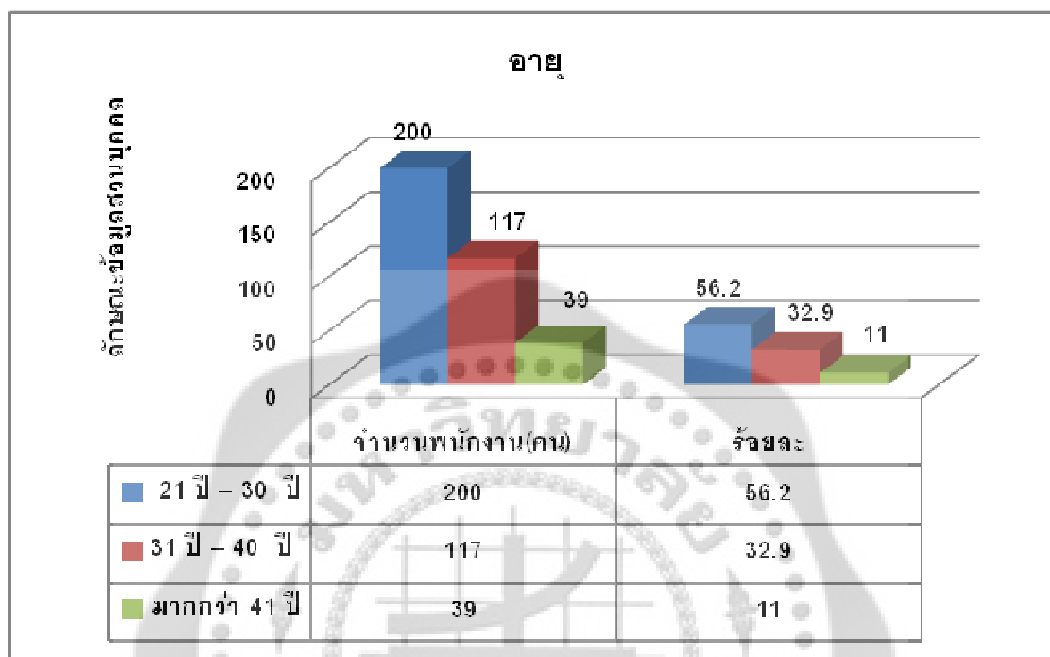
จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 356 คน โดยพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 64.00) มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 21 ปี – 30 ปี (ร้อยละ 56.20) มีสถานภาพโสด (ร้อยละ 76.70) มีระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 62.40) พนักงานอยู่ในระดับจัดการ (MPT) (ร้อยละ 66.90) มีอายุงานตั้งแต่ 1-5 ปี (ร้อยละ 61.50) และมีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป (ร้อยละ 32) เมื่อพิจารณาเป็นรายปีจจ่ายสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. **เพศ** พบว่าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 64.00 เป็นเพศชาย จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00



ภาพประกอบ 2 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

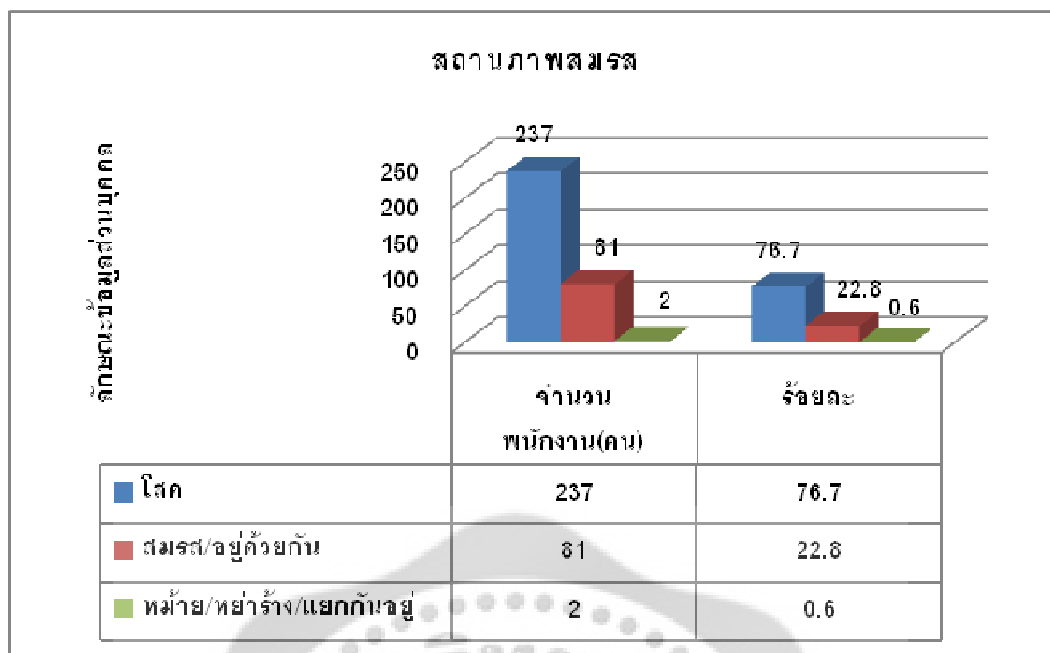
2. **อายุ** พบว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ 21 ปี – 30 ปี จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 56.20 รองลงมาช่วงอายุ 31 ปี – 40 ปี มีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 และตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00



ภาพประกอบ 3 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

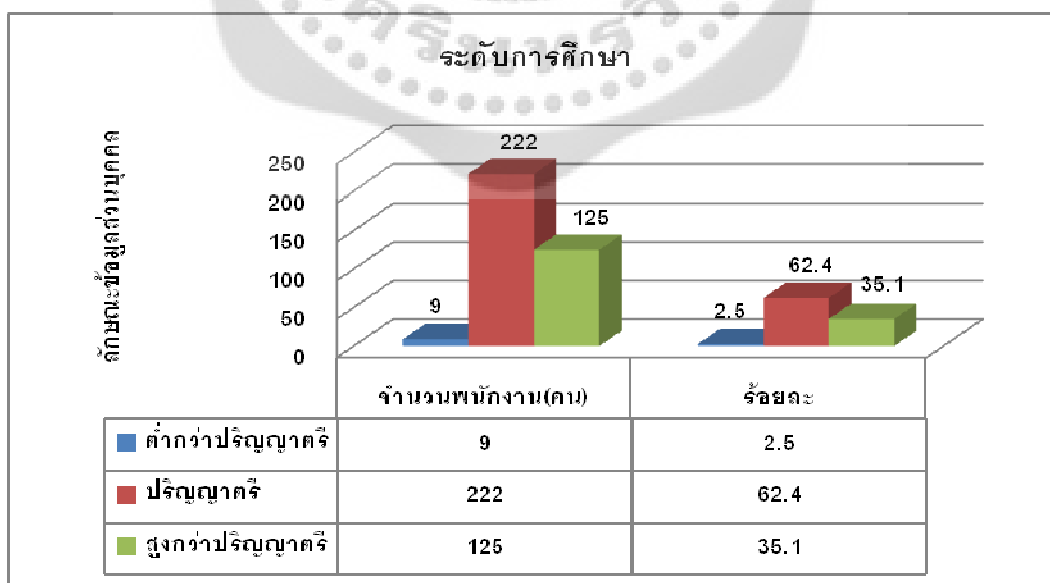
3. **สถานภาพสมรส** พบว่าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 76.70 รองลงมา สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 22.80 และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60





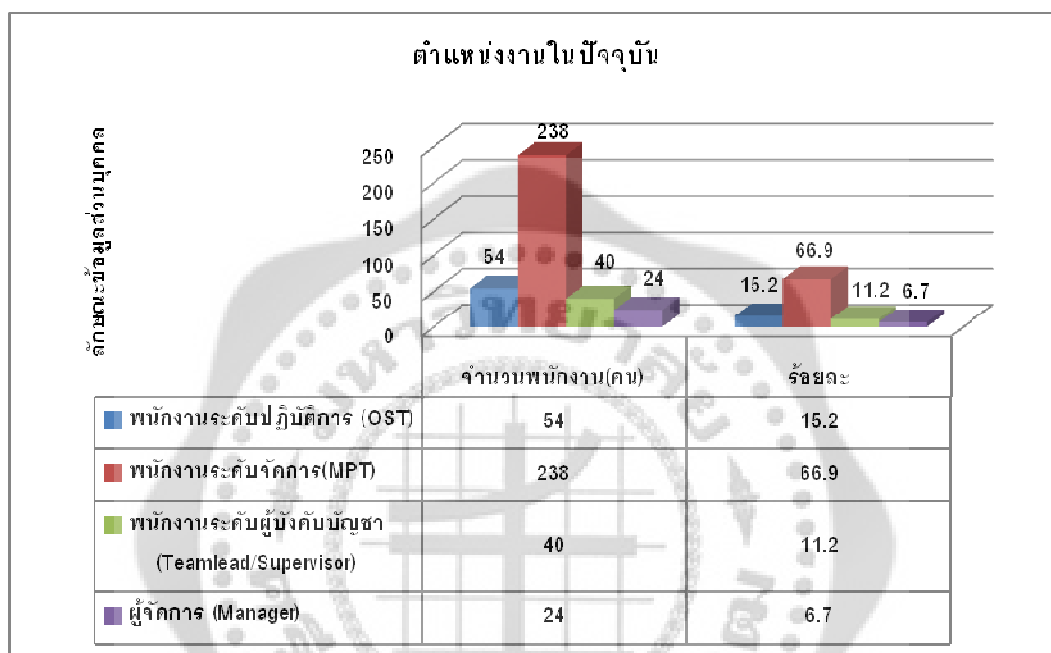
ภาพประกอบ 4 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส

4. ระดับการศึกษา พบว่าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในช่วงระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 62.40 รองลงมา ช่วงระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 35.10 และช่วงระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50



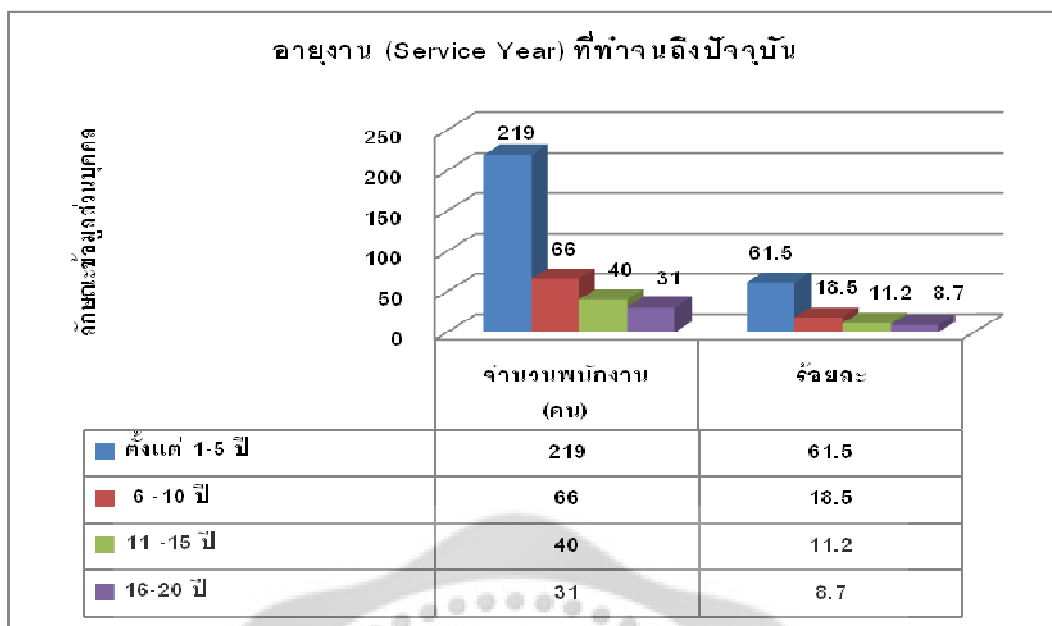
ภาพประกอบ 5 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นพนักงานอยู่ในระดับจัดการ (MPT) จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 66.90 รองลงมา เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST) จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 รองลงมา เป็นพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.20 และ เป็นผู้จัดการ (Managen) จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70



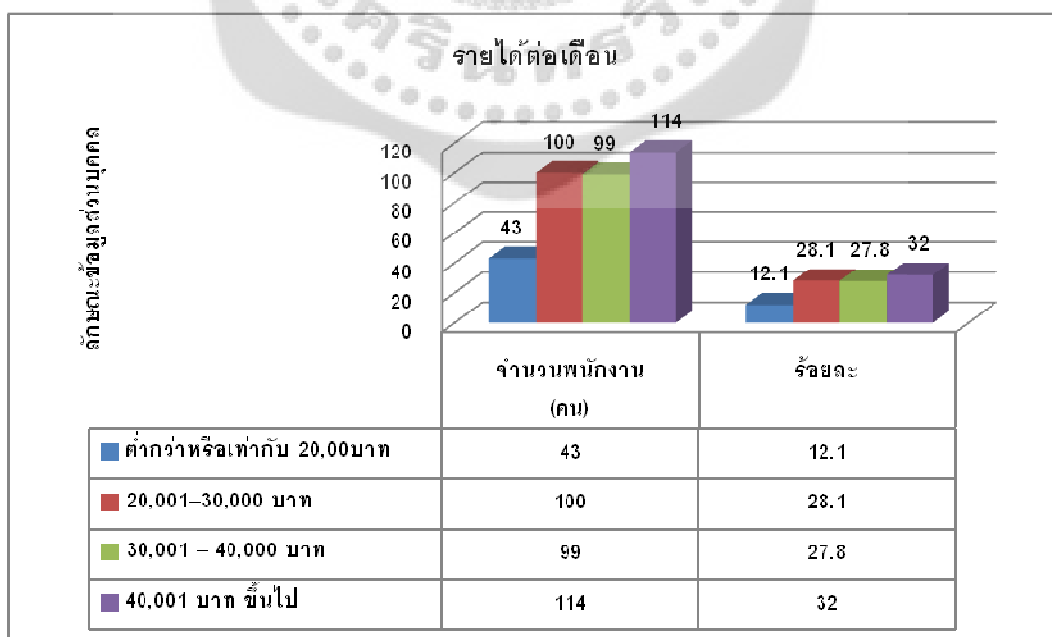
ภาพประกอบ 6 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

6. อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน พบว่าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุงานตั้งแต่ 1-5 ปี จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 รองลงมา มีอายุงาน 11-15 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 รองลงมา มีอายุงาน 6 -10 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.20 และอายุงาน 16-20 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.70



ภาพประกอบ 7 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน

7. รายได้ต่อเดือน พบว่าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมา มีรายได้ 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 รองลงมา มีรายได้ 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 และรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10



ภาพประกอบ 8 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

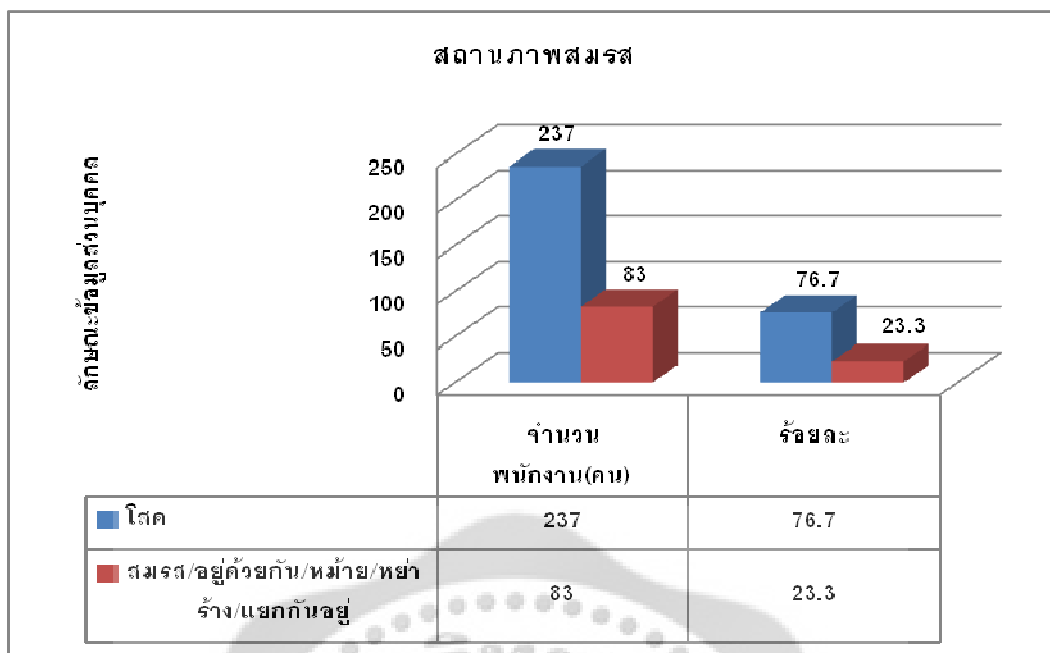
เนื่องจากข้อมูลด้านลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามทางด้านสถานภาพสมรส และระดับการศึกษา มีความแตกต่างทางด้านจำนวน (ความถี่) ของข้อมูลอยู่มาก และมีจำนวนร้อยละน้อยกว่า 10 ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลด้านดังกล่าวมาแบ่งชั้นจำนวน (ความถี่) ใหม่ เพื่อใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 7 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ได้มีการแบ่งชั้นความถี่ใหม่

ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนพนักงาน(คน)	ร้อยละ
<b>1. สถานภาพสมรส</b>		
1.1 โสด	237	76.70
1.2 สมรส/อยู่ด้วยกัน หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	83	23.30
<b>รวม</b>	<b>356</b>	<b>100.00</b>
<b>2. ระดับการศึกษา</b>		
2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรีและ ปริญญาตรี	231	64.90
2.2 สูงกว่าปริญญาตรี	125	35.10
<b>รวม</b>	<b>356</b>	<b>100.00</b>

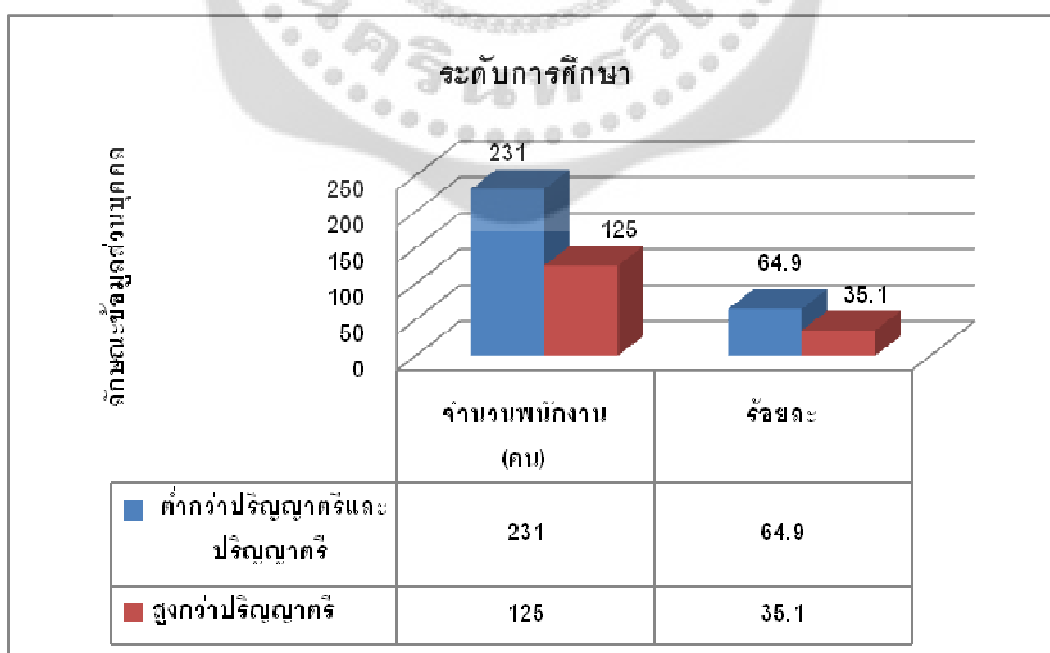
จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลในการแบ่งชั้นความถี่ใหม่ เป็นดังนี้

1. **สถานภาพสมรส** พบว่าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 76.70 และสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน/หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30



ภาพประกอบ 9 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส (จัดกลุ่มใหม่)

2. **ระดับการศึกษา** พบว่าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในช่วงระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 64.90 และช่วงระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 35.10



ภาพประกอบ 10 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา (จัดกลุ่มใหม่)

**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน/รูปแบบผู้นำแบบผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และผู้นำแบบสั่งการของบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

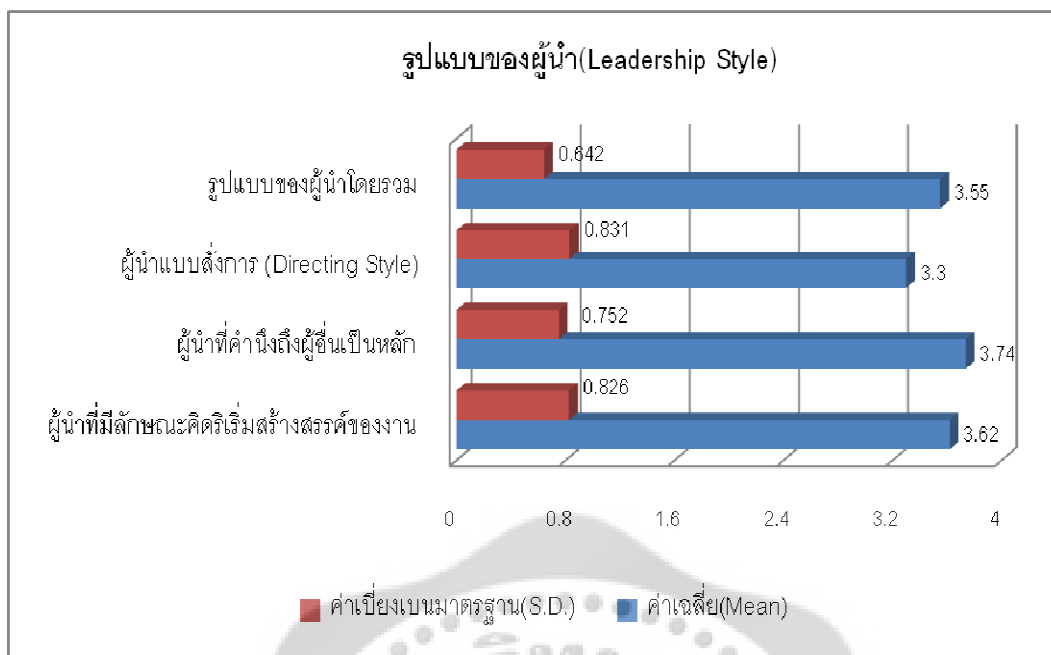
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำแบบคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และผู้นำแบบสั่งการ ของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
<b>ผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน</b>			
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความคิตรีเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน	3.54	0.898	ค่อนข้างสูง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถพัฒนา ดัดแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆได้	3.57	0.884	ค่อนข้างสูง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถเลือกใช้ วิธีการใหม่ๆในการแก้ปัญหา	3.55	0.973	ค่อนข้างสูง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมและให้ โอกาสท่านได้แสดงความคิดเห็น	3.81	0.976	ค่อนข้างสูง
<b>ผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ ของงานโดยรวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.826</b>	<b>ค่อนข้างสูง</b>
<b>ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก</b>			
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีวิธีการจูงใจที่ จะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย	3.57	0.946	ค่อนข้างสูง
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมให้ท่านมี อิสระในการทำงาน	3.99	0.847	ค่อนข้างสูง
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเชื่อถือ และให้ความไว้วางใจท่าน	3.89	0.855	ค่อนข้างสูง

ตาราง 8 (ต่อ)

รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญ กับคำแนะนำต่างๆของท่านก่อนการตัดสินใจ	3.54	0.935	ค่อนข้างสูง
<b>ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักโดยรวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.752</b>	<b>ค่อนข้างสูง</b>
<b>ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style)</b>			
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนดขั้นตอน และวิธีการทำงานอย่างละเอียดให้แก่ท่าน	3.15	1.106	ปานกลาง
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน	3.46	1.158	ค่อนข้างสูง
11. ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนด ตารางเวลาที่ท่านต้องทำให้เสร็จอย่างเคร่งครัด	3.33	0.954	ปานกลาง
12. ผู้บังคับบัญชาของท่านติดต่อสื่อสารกับ ท่านในลักษณะหัวหน้างานสั่งการลงมา	3.26	1.049	ปานกลาง
<b>ผู้นำแบบสั่งการ(Directing Style)โดยรวม</b>	<b>3.30</b>	<b>0.831</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>รูปแบบของผู้นำโดยรวม</b>	<b>3.55</b>	<b>0.642</b>	<b>ค่อนข้างสูง</b>

จากตาราง 8 แสดงระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบของผู้นำพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.55 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .642 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักและผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และ 3.62 และ ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30



ภาพประกอบ 11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) โดยรวม

ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน** ของพนักงานบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.62 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมและให้โอกาสท่านได้แสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

**ระดับความคิดเห็นด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านผู้นำแบบผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก** ของพนักงานบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงโดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.74 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาที่ให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆ ของท่านก่อนการตัดสินใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54



ระดับความคิดเห็นด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านผู้นำแบบสั่งการ Directing Style) ของพนักงานบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.30 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาที่กำหนดขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างละเอียดให้แก่ท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ ในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลิกภาพของผู้นำประกอบด้วย ด้านบุคลิกภาพแบบเปิดเผย ด้านบุคลิกภาพแบบประนีประนอม และด้านบุคลิกภาพแบบรอบคอบของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
<b>บุคลิกภาพแบบเปิดเผย</b>			
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนจริงจัง ซ่างพูด	3.67	0.921	ค่อนข้างสูง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนกระฉับ กระเฉง	3.63	0.997	ค่อนข้างสูง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก	3.79	1.045	ค่อนข้างสูง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงาน	3.94	0.981	ค่อนข้างสูง
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถให้คำปรึกษาที่ถูกต้องในการทำงานแก่ท่าน	3.60	1.135	ค่อนข้างสูง
<b>บุคลิกภาพแบบเปิดเผยโดยรวม</b>	<b>3.73</b>	<b>0.791</b>	<b>ค่อนข้างสูง</b>

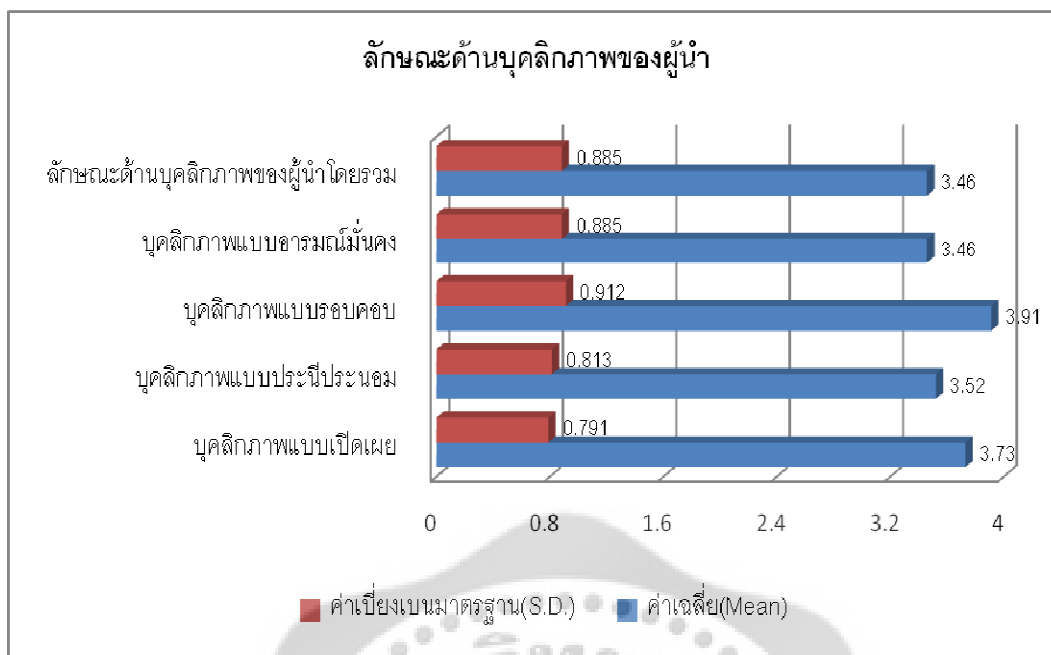
ตาราง 9 (ต่อ)

ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
<b>บุคลิกภาพแบบประนีประนอม</b>			
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านชอบช่วยเหลือ ผู้อื่น	3.55	0.982	ค่อนข้างสูง
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสุข อ่อนโยน	3.61	0.905	ค่อนข้างสูง
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับและรับ ฟังคำตำหนิ	3.41	0.991	ค่อนข้างสูง
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีนิสัยอดทน และยืดหยุ่นในการทำงาน	3.49	1.060	ค่อนข้างสูง
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านปรับปรุงตนให้ เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย	3.62	0.928	ค่อนข้างสูง
11. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความ อ่อนหวาน และดูอบอุ่น	3.41	1.059	ค่อนข้างสูง
<b>บุคลิกภาพแบบประนีประนอมโดยรวม</b>	<b>3.52</b>	<b>0.813</b>	<b>ค่อนข้างสูง</b>
<b>บุคลิกภาพแบบรอบคอบ</b>			
12. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนละเอียด รอบคอบในการทำงาน	3.96	0.951	ค่อนข้างสูง
13. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนมีความ พยายามจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	4.03	0.827	ค่อนข้างสูง
14. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนขยัน และทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.83	1.164	ค่อนข้างสูง
15. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการไตร่ตรอง และคิดทบทวนถึงความผิดพลาดที่ผ่านมา	3.82	1.085	ค่อนข้างสูง
<b>บุคลิกภาพแบบรอบคอบโดยรวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.912</b>	<b>ค่อนข้างสูง</b>

ตาราง 9 (ต่อ)

ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
<b>บุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง</b>			
16.ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้อยู่ภายใต้แรงกดดัน	3.53	1.070	ค่อนข้างสูง
17.ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีความอารมณ์มั่นคงและแน่นอน	3.44	1.056	ค่อนข้างสูง
18.ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนอารมณ์ดีไม่เครียด	3.48	0.994	ค่อนข้างสูง
19.ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีความจิตใจสงบและใจเย็น	3.40	0.955	ปานกลาง
<b>บุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคงโดยรวม</b>	3.46	0.885	ค่อนข้างสูง
<b>ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำโดยรวม</b>	3.46	0.885	ค่อนข้างสูง

จากตาราง 9 แสดงระดับความคิดเห็นด้านลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .885 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า บุคลิกภาพแบบรอบคอบโดยรวม บุคลิกภาพแบบเปิดเผยโดยรวม บุคลิกภาพแบบประนีประนอมโดยรวม และบุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคงโดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91, 3.73, 3.52, และ 3.46 ตามลำดับ



ภาพประกอบ 12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ โดยรวม

ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

**ระดับความคิดเห็นด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพแบบเปิดเผยของพนักงานบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร** พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถให้คำปรึกษาที่ถูกต้องในการทำงานแก่ท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

**ระดับความคิดเห็นด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพแบบประนีประนอมของพนักงานบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร** พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านปรับปรุงตนให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความอ่อนหวาน และดูอบอุ่น และผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับและรับฟังคำตำหนิ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

**ระดับความคิดเห็นด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพแบบรอบคอบของบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร** พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนมีความพยายามจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการไตร่ตรอง และคิดทบทวนถึงความผิดพลาดที่ผ่านมา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

**ระดับความคิดเห็นด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคงของบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร** พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้อยู่ภายใต้แรงกดดัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่จิตใจสงบและใจเย็น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

#### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้นำ

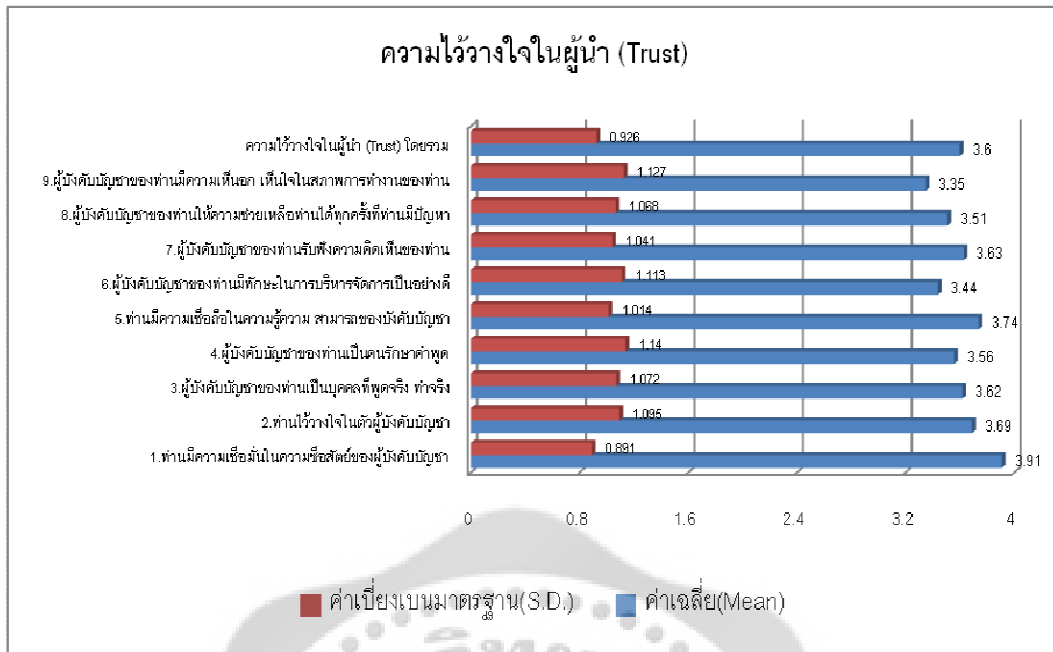
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้นำ (Trust) ของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ความไว้วางใจในผู้นำ (Trust)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
<b>ความไว้วางใจในผู้นำ (Trust)</b>			
1. ท่านมีความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ของผู้บังคับบัญชา	3.91	0.891	ค่อนข้างสูง
2. ท่านไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา	3.69	1.095	ค่อนข้างสูง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นบุคคลที่พูดจริง ทำจริง	3.62	1.072	ค่อนข้างสูง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนรักษาคำพูด	3.56	1.140	ค่อนข้างสูง
5. ท่านมีความเชื่อถือในความรู้ความสามารถของบังคับบัญชา	3.74	1.014	ค่อนข้างสูง

ตาราง 10 (ต่อ)

ความไว้วางใจในผู้นำ (Trust)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีทักษะในการ บริหารจัดการเป็นอย่างดี	3.44	1.113	ค่อนข้างสูง
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านรับฟังความ ความคิดเห็นของท่าน	3.63	1.041	ค่อนข้างสูง
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความ ช่วยเหลือท่านได้ทุกครั้งที่ท่านมีปัญหา	3.51	1.068	ค่อนข้างสูง
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอก เห็นใจในสภาพการทำงานของท่าน	3.35	1.127	ปานกลาง
<b>ความไว้วางใจในผู้นำ (Trust) โดยรวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.926</b>	<b>ค่อนข้างสูง</b>

จากตาราง 10 แสดงระดับความคิดเห็นด้านความไว้วางใจในผู้นำ (Trust) ของพนักงานบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ของผู้บังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นอกเห็นใจในสภาพการทำงานของพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35



ภาพประกอบ 13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้นำ

### ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

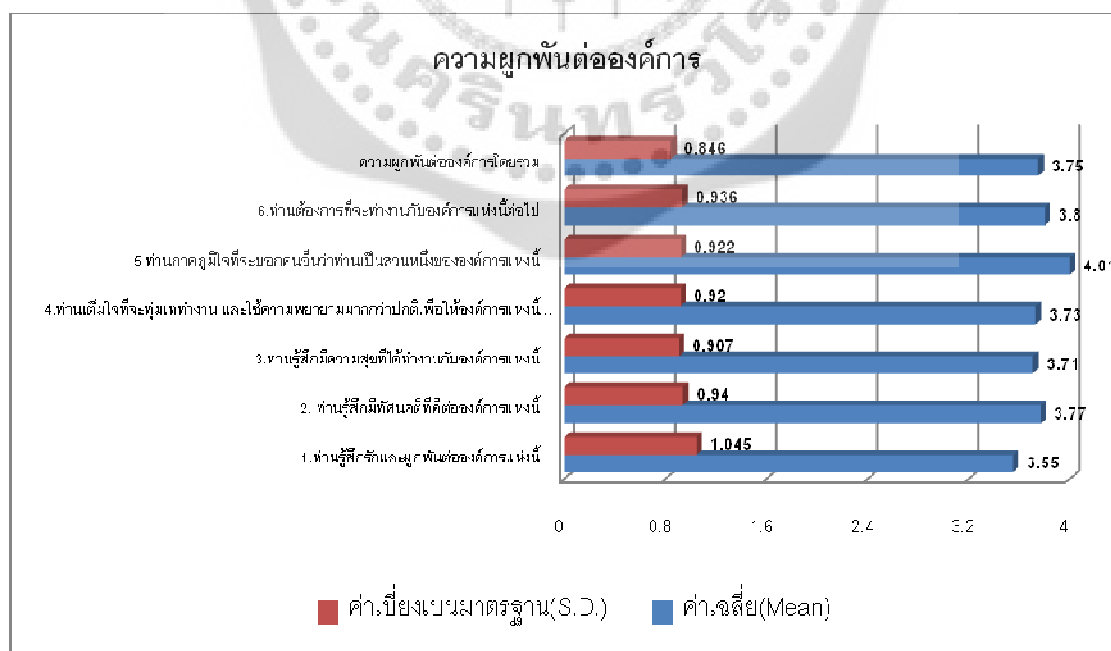
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ความผูกพันต่อองค์กร	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>			
1. ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้	3.55	1.045	ค่อนข้างสูง
2. ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้	3.77	0.940	ค่อนข้างสูง
3. ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้	3.71	0.907	ค่อนข้างสูง
4. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ	3.73	0.920	ค่อนข้างสูง

ตาราง 11 (ต่อ)

ความไว้วางใจในผู้นำ (Trust)	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
5. ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่าน เป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้	4.01	0.922	ค่อนข้างสูง
6. ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์การ แห่งนี้ต่อไป	3.80	0.936	ค่อนข้างสูง
<b>ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.846</b>	<b>ค่อนข้างสูง</b>

จากตาราง 11 แสดงระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานบริษัท  
มหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.75  
เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความ  
ภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ส่วนข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55



ภาพประกอบ 14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพัน  
ต่อองค์การ



## ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

### เพศ

**สมมติฐาน 1.1:** พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$  : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน แตกต่างกัน

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานในข้อนี้ กระทำโดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติค่า  $t$  กรณีกลุ่มประชากรเป็นอิสระต่อกัน (Independent  $t$ -test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig (2-tailed) มีค่าต่ำกว่า 0.05 อย่างไรก็ตามเนื่องจากสูตรการคำนวณค่า  $t$  มีความแตกต่างกันระหว่างกรณีที่มีความแปรปรวนของกลุ่มประชากรทั้งสองเท่ากัน และกรณีที่ความแปรปรวนของกลุ่มประชากรทั้งสองไม่เท่ากัน ดังนั้นในขั้นแรกจึงต้องทำการทดสอบสมมติฐานถึงความเท่ากันของค่าความแปรปรวนระหว่างสองกลุ่มประชากร โดยใช้ค่าสถิติ Levene's Test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์การของพนักงานของทั้งสองกลุ่มเท่ากัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์การของพนักงานของทั้งสองกลุ่มไม่เท่ากัน

หากผลการทดสอบสมมติฐานความเท่ากันของค่าความแปรปรวนมีค่า Sig. จากการทดสอบน้อยกว่า 0.05 ก็ยอมรับ  $H_1$  และปฏิเสธ  $H_0$  และใช้ค่า  $t$  กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรไม่เท่ากัน แต่หากพบว่าค่า sig จากการทดสอบมากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ก็ยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$  และใช้ค่า  $t$  กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรเท่ากัน ซึ่งผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวน (Levene's Test) และผลการทดสอบความเท่ากันของค่าเฉลี่ย (Independent  $t$ -test)

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้สถิติ (Independent Samples  $t$ -test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงการทดสอบความแตกต่างของเพศของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ความผูกพันต่อองค์กร	Levene's Test for Equality of Variances		เพศ	t-test for Equality of Means				Sig. (2-tailed)	
	F	Sig.		Mean	S.D.	t	df		
	ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้	Equal variances assumed	43.613**	.000	ชาย	3.15	1.268		
	Equal variances not assumed			หญิง	3.78	.816	-5.082**	187.215	.000
ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้	Equal variances assumed	26.074**	.000	ชาย	3.55	1.114			
	Equal variances not assumed			หญิง	3.89	.803	-3.069**	202.161	.002
ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้	Equal variances assumed	34.687**	.000	ชาย	3.38	1.095			
	Equal variances not assumed			หญิง	3.89	.724	-4.659**	190.605	.000
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานและใช้ความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ	Equal variances assumed	21.117**	.000	ชาย	3.53	1.115			
	Equal variances not assumed			หญิง	3.84	.771	-2.761**	196.450	.006

ตาราง 12 (ต่อ)

ความผูกพันต่อองค์กร		Levene's Test for Equality of Variances		เพศ	t-test for Equality of Means			Sig. (2- tailed)	
		F	Sig.		Mean	S.D.	t		df
ท่านภาคภูมิใจที่ จะบอกคนอื่นว่า ท่านเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กรแห่งนี้	Equal								
	variances	42.955**	.000	ชาย	3.73	1.187			
	assumed								
	Equal								
ท่านต้องการที่จะ ทำงานกับองค์กร แห่งนี้ต่อไป	variances			หญิง	4.16	.691	-3.700**	176.309	.000
	not assumed								
	Equal								
	variances	20.338**	.000	ชาย	3.52	1.101			
ท่านต้องการที่จะ ทำงานกับองค์กร แห่งนี้ต่อไป	assumed								
	Equal								
	variances			หญิง	3.96	.790	-3.917**	201.556	.000
	not assumed								

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบด้านเพศ ของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Independent Sample t-test การทดสอบพบว่า

ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้, ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้, ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป, ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้, ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ และ ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ มีผลการทดสอบความเท่ากันของค่าความแปรปรวนพบว่ามีค่า Sig เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานเพศชายและเพศหญิงมีค่าความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านดังกล่าวข้างต้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงพิจารณาผลการทดสอบความเท่ากันของค่าความถี่เฉลี่ยระหว่างพนักงานเพศชายและเพศหญิง โดยใช้ ค่า t กรณีความแปรปรวนไม่เท่ากัน ซึ่งผลการทดสอบพบว่ามีค่า t เท่ากับ -5.082, -4.659, -3.917, -3.700, -3.069 และ -2.761 มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000, .000, .000, .002 และ .006 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 จึงสรุปได้ว่า พนักงานเพศหญิงมี

ความผูกพันต่อองค์การด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้, ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์การแห่งนี้, ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์การแห่งนี้ต่อไป, ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้, ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแห่งนี้ และ ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้้องค์การแห่งนี้ประสบความสำเร็จแตกต่างจากเพศชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย โดยพนักงานเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าเพศชายในทุกด้าน

## อายุ

**สมมติฐาน 1.2:** พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ ด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานจากตาราง F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานจากตาราง Brown-Forsythe test ซึ่ง จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ย อย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ .05 โดยจะทำการตรวจ สอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์การของพนักงานของทั้งสองกลุ่มเท่ากัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์การของพนักงานของทั้งสองกลุ่มไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า .05

ตาราง 13 แสดงผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนระหว่างอายุของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ความผูกพันต่อองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้	12.3518**	2	353	.000
ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้	5.722**	2	353	.004
ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้	19.032**	2	353	.000
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ	5.450**	2	353	.005
ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	13.130**	2	353	.000
ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป	11.191**	2	353	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 13 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม พบว่า อายุของพนักงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้, ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้, ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้, ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป, ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ และท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ มีค่า Sig. เท่ากับ .000, .000, .000, .000, .004 และ .005 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 จึงสรุปได้ว่าพนักงานทุกกลุ่มอายุมีความแปรปรวนของความผูกพันด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้, ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้, ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้, ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป, ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ และท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานเป็นดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงความแตกต่างอายุของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใน  
บริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

Brown –Forsythe ความผูกพันต่อองค์กร	Statistic	df1	df2	Sig.
ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้	3.068	2	91.581	.051
ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้	.291	2	94.072	.748
ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้	1.377	2	78.024	.258
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความ พยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้้องค์การแห่งนี้ ประสบความสำเร็จ	.631	2	96.042	.535
ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วน หนึ่งขององค์กรแห่งนี้	2.217	2	83.449	.115
ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป	.786	2	84.684	.459

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบด้านอายุของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง  
ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Robust Tests of Equality of Means (Brown-Forsythe) การทดสอบ  
พบว่าในด้านของอายุของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้,  
ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้, ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่ง  
ขององค์กรแห่งนี้, ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป, ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร  
แห่งนี้ และท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้้องค์การแห่งนี้  
ประสบความสำเร็จ มีค่า Sig. เท่ากับ .051, .115, .258, .459, .535 และ .748 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า  
.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า **พนักงานที่มี  
อายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทาง  
สถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้**

### สถานภาพสมรส

**สมมติฐาน 1.3:** พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร  
แตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$  : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน  
ทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน  
ทั้งสองกลุ่มแตกต่างกัน

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานในข้อนี้ กระทำโดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติค่า  $t$  กรณีกลุ่มประชากรเป็นอิสระต่อกัน (Independent  $t$ -test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig (2-tailed) มีค่าต่ำกว่า 0.05 อย่างไรก็ตามเนื่องจากสูตรการคำนวณค่า  $t$  มีความแตกต่างกันระหว่างกรณีที่ความแปรปรวนของกลุ่มประชากรทั้งสองเท่ากัน และกรณีที่ความแปรปรวนของกลุ่มประชากรทั้งสองไม่เท่ากัน ดังนั้นในขั้นแรกจึงต้องทำการทดสอบสมมติฐานถึงความเท่ากันของค่าความแปรปรวนระหว่างสองกลุ่มประชากร โดยใช้ค่าสถิติ Levene's Test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์การของพนักงานของทั้งสองกลุ่มเท่ากัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์การของพนักงานของทั้งสองกลุ่มไม่เท่ากัน

หากผลการทดสอบสมมติฐานความเท่ากันของค่าความแปรปรวนมีค่า Sig. จากการทดสอบน้อยกว่า 0.05 ก็ยอมรับ  $H_1$  และปฏิเสธ  $H_0$  และใช้ค่า  $t$  กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรไม่เท่ากัน แต่หากพบว่าค่า sig จากการทดสอบมากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ก็ยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$  และใช้ค่า  $t$  กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรเท่ากัน ซึ่งผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวน (Levene's Test) และผลการทดสอบความเท่ากันของค่าเฉลี่ย (Independent  $t$ -test)

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้สถิติ (Independent Samples  $t$ -test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 15

ตาราง 15 แสดงการทดสอบความแตกต่างของสถานภาพสมรสของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง

สถานภาพสมรสกับความผูกพันต่อ องค์กร	Levene's Test for Equality of Variances		สถานภาพ สมรส	t-test for Equality of Means				
	F	Sig.		Mean	S.D.	t	df	Sig. (2-tailed)
	Equal variances assumed	.011		.918	โสด	3.72	.8469	-1.444
Equal variances not assumed			สมรส/อยู่ ด้วยกัน/ หม้าย/หย่า ร้าง/แยกกัน อยู่	3.87	.8391			

จากตาราง 15 ผลการทดสอบเปรียบเทียบระหว่างสถานภาพสมรสกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีผลการทดสอบความเท่ากันของค่าความแปรปรวนพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .918 ซึ่งมากกว่า .05 หมายความว่า สถานภาพสมรสของพนักงานมีค่าความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงพิจารณาผลการทดสอบความเท่ากันของค่าความถี่เฉลี่ยของสถานภาพสมรสของพนักงานโดยใช้ค่า t กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ซึ่งผลการทดสอบพบว่า มีค่า t เท่ากับ -1.444 มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .150 ซึ่งมากกว่า .05 จึงสรุปได้ว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

#### ระดับการศึกษา

**สมมติฐาน 1.4:** พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน



การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานในข้อนี้ กระทำโดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติค่า t กรณีกลุ่มประชากรเป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า 2-tailed Sig มีค่าต่ำกว่า 0.05 อย่างไรก็ตามเนื่องจากสูตรการคำนวณค่า t มีความแตกต่างกันระหว่างกรณีที่มีความแปรปรวนของกลุ่มประชากรทั้งสองเท่ากัน และกรณีที่ความแปรปรวนของกลุ่มประชากรทั้งสองไม่เท่ากัน ดังนั้นในขั้นแรกจึงต้องทำการทดสอบสมมติฐานถึงความเท่ากันของค่าความแปรปรวนระหว่างสองกลุ่มประชากร โดยใช้ค่าสถิติ Levene's Test โดยมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์การของพนักงานของทั้งสองกลุ่มเท่ากัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์การของพนักงานของทั้งสองกลุ่มไม่เท่ากัน

หากผลการทดสอบสมมติฐานความเท่ากันของค่าความแปรปรวนมีค่า Sig จากการทดสอบน้อยกว่า 0.05 ก็ยอมรับ  $H_1$  และปฏิเสธ  $H_0$  และใช้ค่า t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรไม่เท่ากัน แต่หากพบว่าค่า sig จากการทดสอบมากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ก็ยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$  และใช้ค่า t กรณีค่าความแปรปรวนของสองกลุ่มประชากรเท่ากัน ซึ่งผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวน (Levene's Test) และผลการทดสอบความเท่ากันของค่าเฉลี่ย (Independent t-test)

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้สถิติ (Independent Samples t-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงการทดสอบความแตกต่างของระดับการศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง

ความผูกพันต่อองค์กร	Levene's Test for Equality of Variances		ระดับการศึกษา	t-test for Equality of Means				Sig. (2-tailed)	
	F	Sig.		Mean	S.D.	t	df		
ท่านรู้สึกและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้	Equal variances assumed	.609	.436	ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี	3.61	1.040	1.401	354	.162
	Equal variances not assumed			สูงกว่าปริญญาตรี	3.45	1.051			
ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้	Equal variances assumed	24.625**	.000	ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี	3.90	.836			
	Equal variances not assumed			สูงกว่าปริญญาตรี	3.52	1.067	3.454**	207.675	.001
ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้	Equal variances assumed	2.786	.096	ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี	3.78	.878	2.232	354	.026
	Equal variances not assumed			สูงกว่าปริญญาตรี	3.56	.945			
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานและใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ	Equal variances assumed	7.775	.006	ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี	3.82	.874			
	Equal variances not assumed			สูงกว่าปริญญาตรี	3.55	.979	2.582	230.833	.010

ตาราง 16 (ต่อ)

ความผูกพันต่อองค์กร	Levene's Test for Equality of Variances		ระดับการศึกษา	t-test for Equality of Means				Sig. (2-tailed)
	F	Sig.		Mean	S.D.	t	df	
ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้			ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี					
	Equal variances assumed	.072	.789	3.85	.921	2.388	354	.017
	Equal variances not assumed			3.85	.907			
ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป			ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี					
	Equal variances assumed	7.327**	.007	3.94	.885			
	Equal variances not assumed			3.54	.972	3.897**	234.862	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 16 ผลการทดสอบเปรียบเทียบระหว่างระดับการศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Independent Sample t-test การทดสอบพบว่า ค่า Sig. ของผลการทดสอบความเท่ากันของค่าความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ และด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ ระหว่างพนักงานในระดับการศึกษาต่างๆ มีค่าเท่ากับ .436, .096, และ .789 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 จึงสรุปได้ว่า ค่าความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านท่านรู้สึกรัก

และผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ และด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ ระหว่างพนักงานในระดับการศึกษาต่างๆ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 จึงทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานในระดับการศึกษาต่างๆ โดยใช้ค่าสถิติ Independent t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ในด้านของท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ และท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป ระหว่างพนักงานในระดับการศึกษาต่างๆ มีค่าเท่ากับ .000, .006 และ .007 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 จึงสรุปได้ว่าค่าความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านของท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ และท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป ระหว่างพนักงานในระดับการศึกษาต่างๆ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 จึงต้องทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานในระดับการศึกษาต่างๆ โดยใช้ค่าสถิติ Independent t-test กรณีความแปรปรวนไม่เท่ากัน

จากผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระหว่างระดับการศึกษาต่างๆ กันในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ค่าสถิติ Independent t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ของการทดสอบในด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .162 ซึ่งมากกว่า .05 จึงสรุปได้ว่า **พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ไม่แตกต่างกัน** ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนในด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ และด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .026 และ .017 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงสรุปได้ว่า **พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้และด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้** และจากตาราง 16 จากผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระหว่างระดับการศึกษาต่างๆ กันในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ค่าสถิติ Independent t-test กรณีความแปรปรวนไม่เท่ากัน ของการทดสอบในด้านของท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ

เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ และท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .001, .010 และ .000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 จึงสรุปได้ว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรด้านของท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ และท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

สมมติฐาน 1.5: พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$  : พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ ด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานจากตาราง F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานจากตาราง Brown-Forsythe test ซึ่ง จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ย อย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ .05 โดยจะทำการตรวจ สอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของทั้งสองกลุ่มเท่ากัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของทั้งสองกลุ่มไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า .05

ตาราง 17 ผลการทดสอบความเท่ากันของค่าความแปรปรวนระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบัน  
ของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง

ตำแหน่งงานในปัจจุบันของพนักงานกับความ ผูกพันต่อองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้	8.261**	3	352	.000
ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้	8.082**	3	352	.000
ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้	5.932**	3	352	.001
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายาม มากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ	3.104*	3	352	.027
ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กรแห่งนี้	1.082	3	352	.357
ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป	4.502**	3	352	.004

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 17 ผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กร  
ด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึก  
มีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่า  
ปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จและด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป  
พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .000, .000, .001, .027 และ .004 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01, .01, .01, .05  
และ .01 ตามลำดับ ดังนั้น จึงใช้ค่าสถิติ Brown Forsythe เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ  
ความผูกพันต่อองค์กรท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร  
แห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ และด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับ  
องค์กรแห่งนี้ต่อไป ส่วนผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กร  
ส่วนในด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ พบว่ามีค่า Sig.  
เท่ากับ .357 ซึ่งมากกว่า .05 ดังนั้นจึงใช้ค่าสถิติ F-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ  
ความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้  
ของพนักงานในตำแหน่งงานต่างๆ ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานในขั้นที่สองเป็นดังตาราง 18

ตาราง 18 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างตำแหน่งงานในปัจจุบันของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง

Brown -Forsythe		Statistic	df1	df2	Sig.
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>					
ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้		7.351**	3	98.791	.000
ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้		3.567*	3	100.422	.017
ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้		3.911*	3	88.778	.011
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ		2.358	3	104.845	.076
F-test		F	df1	df2	Sig.
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>					
ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้		1.453	3	298.296	.227
Brown -Forsythe		Statistic	df1	df2	Sig.
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>					
ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป		5.414**	3	106.971	.002

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 18 จะเห็นได้ว่าค่า Sig. จากการทดสอบความเท่ากันของค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ และด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป มีค่าเท่ากับ .000, .017, .011 และ .002 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01, .05, .05 และ .01 ตามลำดับ จึงสรุปได้ว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างๆ มีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับ

องค์การแห่งนี้ และด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์การแห่งนี้ต่อไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, .05, .05 และ .01 ตามลำดับ ดังนั้นจึงทำการทดสอบด้วยค่าสถิติ Dunnett's T3 โดยผลการทดสอบเป็นดังตาราง 19 และในส่วนของความผูกพันต่อองค์การด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้้องค์การแห่งนี้ประสบความสำเร็จ มีค่า Sig. เท่ากับ .076 ซึ่งมากกว่า .05 จึงสรุปได้ว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างๆ มีความผูกพันต่อองค์การด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้้องค์การแห่งนี้ประสบความสำเร็จ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากการทดสอบความเท่ากันของค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้ มีค่า Sig. เท่ากับ .227 ซึ่งมากกว่า .05 จึงสรุปได้ว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างๆ มีความผูกพันต่อองค์การด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์การแห่งนี้ และด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์การแห่งนี้ต่อไปเป็นรายคู่ด้วย Dunnett's T3 โดย จำแนกตามตำแหน่งงานที่ทำในปัจจุบัน

	ตำแหน่งงานที่ทำในปัจจุบัน	$\bar{X}$	พนักงานระดับปฏิบัติการ (OST)	พนักงานระดับจัดการ (MPT)	พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor)	ผู้จัดการ (Manager)
ด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้	พนักงานระดับปฏิบัติการ (OST)	3.93	-	0.510** (.000)	0.001 (1.000)	0.468 (.296)
	พนักงานระดับจัดการ (MPT)	3.42		-	-0.509** (.002)	-0.042 (1.000)
ทดสอบด้วยค่าสถิติ Dunnett's T3	พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor)	3.93			-	0.467 (.322)
	ผู้จัดการ (Manager)	3.46				-



ตาราง 19 (ต่อ)

	ตำแหน่งงานที่ทำ ในปัจจุบัน	$\bar{X}$	พนักงาน ระดับ ปฏิบัติการ (OST)	พนักงาน ระดับ จัดการ (MPT)	พนักงานระดับ ผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor)	ผู้จัดการ (Manager)
ท่านรัฐสิทธิ์มี	พนักงานระดับ	3.98	-	0.301	-0.044	0.273
ทัศนคติที่ดีต่อ	ปฏิบัติการ (OST)			(.068)	(1.000)	(.755)
องค์กรแห่งนี้	พนักงานระดับจัดการ	3.68		-	-0.344*	-0.028
	(MPT)				(.027)	(1.000)
ทดสอบด้วย	พนักงานระดับ	4.03			-	0.317
ค่าสถิติ	ผู้บังคับบัญชา(Team					(.619)
Dunnett's T3	lead/Supervisor)					
	ผู้จัดการ	3.71				-
	(Manager)					
ท่านรัฐสิทธิ์มี	พนักงานระดับ	3.94	-	0.331*	-0.056	0.361
ความสุขที่ได้	ปฏิบัติการ (OST)			(.022)	(.099)	(.562)
ทำงานกับ	พนักงานระดับจัดการ	3.61		-	-0.387*	0.030
องค์กรแห่งนี้	(MPT)				(.040)	(1.000)
ทดสอบด้วย	พนักงานระดับ	4.00			-	0.417
ค่าสถิติ	ผู้บังคับบัญชา(Team					(.464)
Dunnett's T3	lead/Supervisor)					
	ผู้จัดการ	3.58				-
	(Manager)					

ตาราง 19 (ต่อ)

	ตำแหน่งงานที่ทำใน ปัจจุบัน	$\bar{X}$	พนักงาน ระดับ ปฏิบัติการ (OST)	พนักงาน ระดับ จัดการ (MPT)	พนักงานระดับ ผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor)	ผู้จัดการ (Manager)
ท่านต้องการที่ จะทำงานกับ องค์กรแห่งนี้ ต่อไป	พนักงานระดับปฏิบัติการ (OST)	4.09	-	0.404** (.004)	-0.007 (1.000)	0.343 (.521)
ทดสอบด้วย ค่าสถิติ Dunnett's T3	พนักงานระดับจัดการ (MPT)	3.69	-	-	-0.411* (.019)	-0.061 (1.000)
	พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor)	4.10	-	-	-	0.350 (.548)
	ผู้จัดการ (Manager)	3.75	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 19 ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรด้าน  
ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ของตำแหน่งงานในปัจจุบันของพนักงานระหว่างพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการ (OST) และพนักงานระดับจัดการ (MPT) กับพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team  
lead/Supervisor) มีค่า Sig. จากการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยสถิติ Dunnett's T3 เท่ากับ .000  
และ .002 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อ  
องค์กรด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ แตกต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการ(OST) และ  
พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย  
พนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้  
ต่ำกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST)และ พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor)  
โดยมีผลต่างเท่ากับ .510 และ -.509 ตามลำดับ

ในส่วนของผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของตำแหน่งงานในปีปัจจุบันของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ระหว่างพนักงานระดับจัดการ (MPT) กับพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) มีค่า Sig. จากการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยสถิติ Dunnett's T3 เท่ากับ .027 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ แตกต่างจากพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ต่ำกว่าพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) โดยมีผลต่างเท่ากับ .344

ในส่วนของผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ของตำแหน่งงานในปีปัจจุบันของพนักงานระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST) และพนักงานระดับจัดการ (MPT) กับพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) มีค่า Sig. จากการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยสถิติ Dunnett's T3 เท่ากับ .022 และ .040 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ แตกต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST) และพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ต่ำกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST) และพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) โดยมีผลต่างเท่ากับ .331 และ -.387 ตามลำดับ

ในส่วนของผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไปของตำแหน่งงานในปีปัจจุบันของพนักงานระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST) และพนักงานระดับจัดการ (MPT) กับพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) มีค่า Sig. จากการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยสถิติ Dunnett's T3 เท่ากับ .004 และ .019 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 และ .05 ตามลำดับ หมายความว่า พนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไปแตกต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST) และพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ โดยพนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป ต่ำกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST) และพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) โดยมีผลต่างเท่ากับ .404 และ -.411 ตามลำดับ

สำหรับรายคู่อื่นที่ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของตำแหน่งงานในปัจจุบันของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรข้างต้น สรุปได้ว่า พนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าพนักงานในระดับปฏิบัติการ (OST) และในระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) ในทุกๆ ด้าน

### อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน

**สมมติฐาน 1.6:** พนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$  : พนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบ ด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานจากตาราง F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานจากตาราง Brown-Forsythe test ซึ่ง จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ย อย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ .05 โดยจะทำการตรวจ สอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของทั้งสองกลุ่มเท่ากัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของทั้งสองกลุ่มไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า .05

ตาราง 20 แสดงผลการทดสอบความเท่ากันของค่าความแปรปรวนระหว่างอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง

อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน ของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้	1.536	3	352	.205
ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้	.253	3	352	.859
ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กร แห่งนี้	1.759	3	352	.155
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความ พยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ ประสบความสำเร็จ	.099	3	352	.961
ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	1.475	3	352	.221
ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ต่อไป	.607	3	352	.611

จากตาราง 20 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม ของระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้านระหว่างพนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .205, .859, .155, .961, .221 และ .611 ซึ่งมากกว่า .05 จึงสรุปได้ว่าค่าความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้าน ระหว่างอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันต่างกัน มีค่าไม่ต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้นจึงต้องใช้ค่าสถิติ F-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร ระหว่างพนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานในขั้นที่สองเป็นดังตาราง 21

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบระหว่างอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันของพนักงาน กับความผูกพันต่อองค์กร

อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันกับความผูกพันต่อองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	F-test				
		df	SS	MS	F	Sig.
ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้	ระหว่างกลุ่ม	3	10.114	3.371	3.140*	.025
	ภายในกลุ่ม	352	377.872	1.074		
	รวม	355	387.986			
ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้	ระหว่างกลุ่ม	3	2.153	.718	.811	.488
	ภายในกลุ่ม	352	311.495	.885		
	รวม	355	313.649			
ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้	ระหว่างกลุ่ม	3	1.765	.588	.713	.544
	ภายในกลุ่ม	352	290.266	.825		
	รวม	355	292.031			
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานและใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.892	.964	1.140	.333
	ภายในกลุ่ม	352	297.678	.846		
	รวม	355	300.570			
ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	ระหว่างกลุ่ม	3	1.905	.635	.745	.526
	ภายในกลุ่ม	352	300.083	.853		
	รวม	355	301.989			
ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป	ระหว่างกลุ่ม	3	5.810	1.937	2.235	.084
	ภายในกลุ่ม	352	305.029	.867		
	รวม	355	310.840			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 จะเห็นได้ว่าค่า Sig. จากการทดสอบความเท่ากันของค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ของพนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน มีค่าเท่ากับ .025 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงสรุปได้ว่าพนักงานทุกอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันมีความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้

แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงต้องใช้ค่าสถิติ Fisher's Least Significant Difference (LSD) โดยผลการทดสอบเป็นดังตาราง 22 และในส่วนของความผูกพันต่อองค์กรด้าน ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป ด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายาม มากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ ด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ และด้านท่านรู้สึกมีความสุข ที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .084, .333, .488, .526 และ .544 ตามลำดับ ซึ่ง มากกว่า .05 จึงสรุปได้ว่า พนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันแตกต่างกันมีความ ผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป ด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเท ทำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ ด้านท่านรู้สึกมี ทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ และด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ เป็นรายคู่ด้วย โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) โดย จำแนกตามอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน

	อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน	$\bar{X}$	ตั้งแต่ 1-5 ปี			
			ตั้งแต่ 1-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี
ท่านรู้สึกรักและ ผูกพันต่อองค์กร แห่งนี้	ตั้งแต่ 1-5 ปี	3.52	-	-0.222 (.128)	0.321 (.073)	-0.318 (.110)
	6-10 ปี	3.74	-	0.524** (.009)	-0.096 (.670)	
ทดสอบด้วย ค่าสถิติ LSD	11-15 ปี	3.20	-	-0.639** (.010)		
	16-20 ปี	3.84	-			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 22 ผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันกับความผูกพันต่อองค์กรด้านทานรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ระหว่างพนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน 6-10 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน 11-15 ปี กับพนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน 16-20 ปี มีค่า Sig. จากการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยสถิติ Fisher's Least Significant Difference (LSD) เท่ากับ .009 และ .010 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน 11-15 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านทานรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ แตกต่างจากพนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน 6-10 ปี และ 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน 11-15 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านทานรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ ต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน 6-10 ปี และ 16-20 ปี โดยมีผลต่างเท่ากับ .524 และ -.639

ส่วนรายคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### รายได้ต่อเดือน

**สมมติฐาน 1.7:** พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$  : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานจากตาราง F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานจากตาราง Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ย อย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ .05 โดยจะทำการตรวจ สอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้



$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของทั้งสองกลุ่มเท่ากัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของค่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของทั้งสองกลุ่มไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า .05 ดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานค่าความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน  
ในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ความผูกพันต่อองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้	8.438**	3	352	.000
ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้	5.959**	3	352	.001
ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับ องค์กรแห่งนี้	6.314**	3	352	.000
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้ องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ	6.119**	3	352	.000
ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่าน เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	2.387	3	352	.069
ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ต่อไป	2.360	3	352	.071

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 23 ผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กร  
ด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ด้าน  
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ  
และด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ระหว่างพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีค่า Sig.  
เท่ากับ .000, .001, .000 และ .000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 ดังนั้น จึงใช้ค่าสถิติ Brown Forsythe  
เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อ  
องค์กรแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน

และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ และด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ ดังตาราง 24 และในส่วนของความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ และด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป มีค่า Sig. เท่ากับ .069 และ .071 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 ดังนั้นจึงใช้ค่าสถิติ F-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ และด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป ดังตาราง 24

ตาราง 24 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กรโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

Brown –Forsythe		Statistic	df1	df2	Sig.
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>					
ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้		2.768*	3	333.518	.042
ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้		1.316	3	328.609	.269
ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้		1.729	3	324.684	.161
ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ		2.246	3	333.687	.083
F-test		F	df1	df2	Sig.
<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b>					
ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้		.709	3	300.176	.547
ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป		2.457	3	304.465	.063

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 24 จะเห็นได้ว่าค่า Sig. จากการทดสอบความเท่ากันของค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ของพนักงานที่มีรายได้ต่างกัน มีค่าเท่ากับ .042 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงสรุปได้ว่า พนักงานในรายได้แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น ในส่วนของ

ความผูกพันต่อองค์การด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้จึงต้องทำการทดสอบด้วยค่าสถิติ Dunnett's T3 ดังตาราง 25 และในส่วนของความผูกพันต่อองค์การด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์การแห่งนี้ และด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์การแห่งนี้ประสบความสำเร็จ มีค่าเท่ากับ .269, .161 และ .083 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 จึงสรุปได้ว่า พนักงานในรายได้แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแห่งนี้ ด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์การแห่งนี้ และด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์การแห่งนี้ประสบความสำเร็จ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากการทดสอบความเท่ากันของค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้ และท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์การแห่งนี้ต่อไป มีค่า Sig. เท่ากับ .547 และ .063 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 จึงสรุปได้ว่า พนักงานในรายได้แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้ และท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์การแห่งนี้ต่อไป ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 25 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้ เป็นรายคู่ด้วย Dunnett's T3 โดย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

	รายได้ต่อเดือน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ $\bar{X}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ			
			20,001-30,000 บาท	30,001-40,000 บาท	40,001 บาทขึ้นไป	
ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,00 บาท	3.93	-	0.470* (.023)	0.344 (.096)	0.465* (.023)
	20,001-30,000 บาท	3.46	-	-0.126 (.940)	-0.005 (1.000)	
ทดสอบด้วยค่าสถิติ	30,001 – 40,000 บาท	3.59		-	0.121 (.947)	
Dunnett's T3	40,001 บาทขึ้นไป	3.46			-	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของรายได้ต่อเดือนของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์การด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้ระหว่างพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาท กับ พนักงานที่มีรายได้ 40,001 บาทขึ้นไป มีค่า Sig. จากการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยสถิติ Dunnett's T3 เท่ากับ .023 และ .023 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์การด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้แตกต่างจากพนักงานที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาทและพนักงานที่มีรายได้ 40,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์การด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้ มากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้ 40,001 บาทขึ้นไป โดยมีผลต่างเท่ากับ .470 และ .465 ตามลำดับ

สำหรับรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 2.** รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานการวิจัยข้างต้นสามารถนำมาเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$  : รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ผู้นำแบบสั่งการ(Directing Style) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

$H_1$  : รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ผู้นำแบบสั่งการ(Directing Style) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า 2-tailed Sig มีค่าต่ำกว่า 0.05 โดยผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยค่าสถิติดังกล่าวเป็นดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 26 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ด้าน ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และ ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) กับความผูกพันต่อองค์การ

รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style)	ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	.482**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถพัฒนาดัดแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆได้	.482**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถเลือกใช้วิธีการใหม่ๆในการแก้ปัญหา	.441**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมและให้โอกาสท่านได้แสดงความคิดเห็น	.499**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
<b>ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน (Initiating Structure) โดยรวม</b>	<b>.538**</b>	<b>.000</b>	<b>ระดับค่อนข้างสูง</b>	<b>เดียวกัน</b>
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีวิธีการจูงใจที่จะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย	.445**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมให้ท่านมีอิสระในการทำงาน	.424**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเชื่อถือและให้ความไว้วางใจท่าน	.419**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆของท่านก่อนการตัดสินใจ	.423**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
<b>ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) โดยรวม</b>	<b>.510**</b>	<b>.000</b>	<b>ระดับปานกลาง</b>	<b>เดียวกัน</b>

ตาราง 26 (ต่อ)

รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style)	ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทมหาชน แห่งหนึ่ง			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนด ขั้นตอน และวิธีการทำงานอย่างละเอียดให้แก่ท่าน	.301**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน	.313**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
11. ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนด ตารางเวลาที่ท่านต้องทำให้เสร็จอย่าง เคร่งครัด	.218**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
12. ผู้บังคับบัญชาของท่านติดต่อสื่อสารกับ ท่านในลักษณะหัวหน้างานสั่งการลงมา	.244**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
<b>ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) โดยรวม</b>	<b>.342**</b>	<b>.000</b>	<b>ระดับค่อนข้างต่ำ</b>	<b>เดียวกัน</b>
<b>รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) โดยรวม</b>	<b>.578**</b>	<b>.000</b>	<b>ระดับค่อนข้างสูง</b>	<b>เดียวกัน</b>

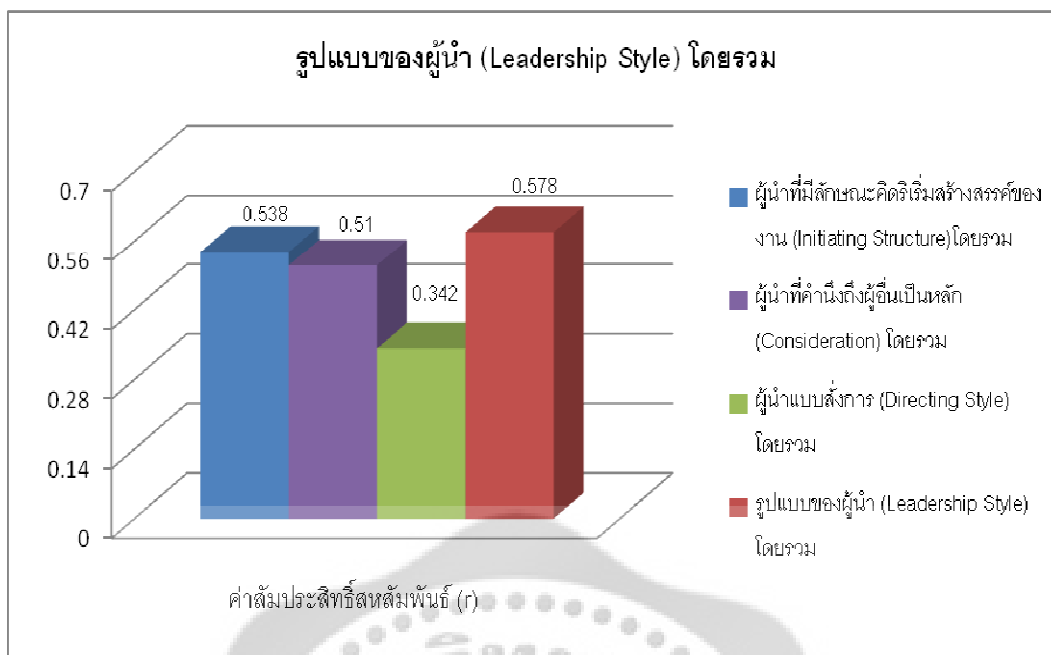
\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักและผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน จะเห็นได้ว่าค่า Sig. จากการทดสอบมีค่าเท่ากับ .000 ในทุกด้าน ซึ่งน้อยกว่า .01 จึงสรุปได้ว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) โดยรวม ด้านผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงานโดยรวม ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักโดยรวม และผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) โดยรวม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .578, .538, .510 และ .342 ตามลำดับ หมายความว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) และผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง ระดับค่อนข้างสูง ระดับปานกลาง และระดับค่อนข้างต่ำ ตามลำดับ กล่าวคือ ถ้ารูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) โดยรวมดีขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งสามารถอธิบายเป็นรายด้านได้ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 จึงสรุปได้ว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้บังคับบัญชาของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .538 หมายความว่า ความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง กล่าวคือ ถ้าผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงานเพิ่มขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 จึงสรุปได้ว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .510 หมายความว่า ความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักเพิ่มขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 จึงสรุปได้ว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .342 หมายความว่า ความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ ถ้าผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) เพิ่มขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อยด้วยเช่นกัน



ภาพประกอบ 15 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) กับความผูกพันต่อองค์กร

**สมมติฐาน 3 :** ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย แบบเปิดเผย แบบรอบคอบ แบบประนีประนอมแบบอารมณ์มั่นคง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานการวิจัยข้างต้นสามารถนำมาเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$  : ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย แบบเปิดเผย แบบประนีประนอม แบบรอบคอบ แบบอารมณ์มั่นคง ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

$H_1$  : ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย แบบเปิดเผย แบบประนีประนอม แบบรอบคอบ แบบอารมณ์มั่นคง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า 2-tailed Sig มีค่าต่ำกว่า 0.05 โดยผลการทดสอบสมมติฐาน ด้วยค่าสถิติดังกล่าวเป็นดังตาราง ต่อไปนี้



ตาราง 27 แสดงการวิเคราะห์ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบเปิดเผย บุคลิกภาพแบบประนีประนอม บุคลิกภาพแบบรอบคอบ และบุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง กับความผูกพันต่อองค์กร

ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคน ร่าเริง ช่างพูด	.335**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคน กระฉับกระเฉง	.344**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคน ที่มีความกล้าคิดกล้าทำ กล้าแสดงออก	.373**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคน ที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงาน	.388**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถ ให้คำปรึกษาที่ถูกต้องในการทำงานแก่ท่าน	.523**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
<b>บุคลิกภาพแบบเปิดเผยโดยรวม</b>	<b>.509**</b>	<b>.000</b>	<b>ระดับปานกลาง</b>	<b>เดียวกัน</b>
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านชอบ ช่วยเหลือผู้อื่น	.351**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความ สุภาพอ่อนโยน	.418**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับ และรับฟังคำตำหนิ	.405**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีนิสัย อดทน และยืดหยุ่นในการทำงาน	.508**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านปรับปรุงตน ให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย	.505**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
11. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความ อ่อนหวาน และดูอบอุ่น	.481**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
<b>บุคลิกภาพแบบประนีประนอมโดยรวม</b>	<b>.542**</b>	<b>.000</b>	<b>ระดับปานกลาง</b>	<b>เดียวกัน</b>

ตาราง 27 (ต่อ)

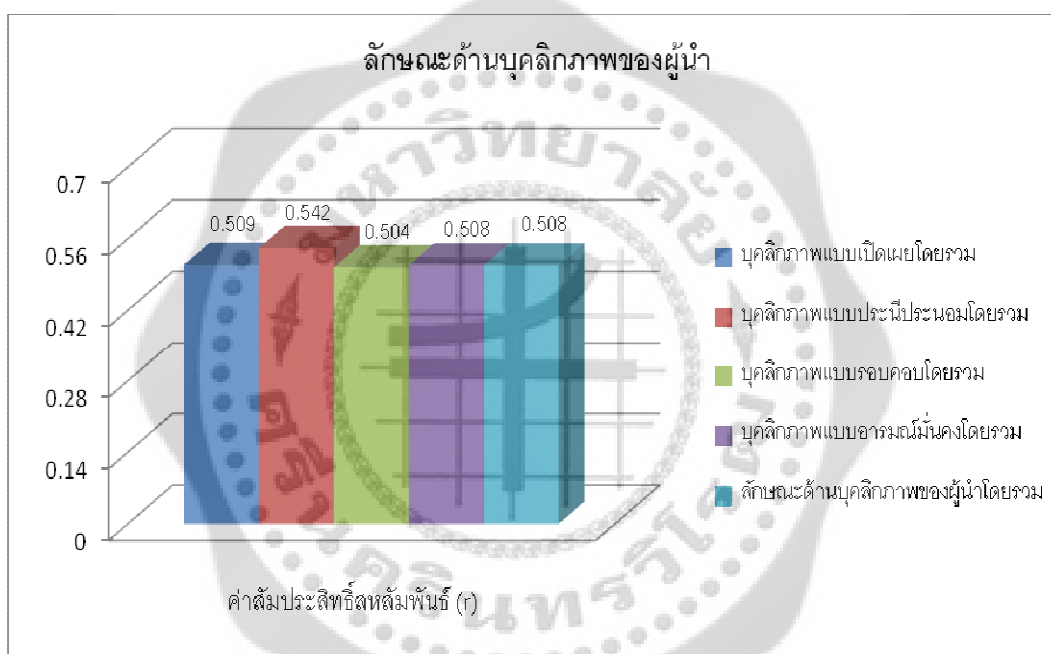
ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
12. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนละเอียดรอบคอบในการทำงาน	.372**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
13. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนมีความพยายามจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	.460**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
14. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนขยันและทำงานอย่างเต็มความสามารถ	.521**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
15. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการไตร่ตรอง และคิดทวนถึงความผิดพลาดที่ผ่านมา	.458**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
<b>บุคลิกภาพแบบรอบคอบโดยรวม</b>	<b>.504**</b>	<b>.000</b>	<b>ระดับปานกลาง</b>	<b>เดียวกัน</b>
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้อยู่ภายใต้แรงกดดัน	.471**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
17. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีอารมณ์มั่นคงและแน่วแน่	.407**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
18. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนอารมณ์ดีไม่เครียด	.465**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
19. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีจิตใจสงบและใจเย็น	.421**	.000	ระดับค่อนข้างต่ำ	เดียวกัน
<b>บุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคงโดยรวม</b>	<b>.508**</b>	<b>.000</b>	<b>ระดับปานกลาง</b>	<b>เดียวกัน</b>
<b>ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำโดยรวม</b>	<b>.508**</b>	<b>.000</b>	<b>ระดับปานกลาง</b>	<b>เดียวกัน</b>

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วยลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดเผย แบบประนีประนอม แบบรอบคอบ และแบบอารมณ์มั่นคง จะเห็นได้ว่าค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .000 ในทุกด้าน ซึ่งน้อยกว่า .01 จึงสรุปได้ว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำโดยรวม ประกอบด้วยลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดเผยโดยรวม แบบประนีประนอมโดยรวม แบบรอบคอบโดยรวม และแบบ



ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพแบบ อารมณ์มั่นคง จะเห็นได้ว่าค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 จึงสรุปได้ว่า พนักงานในบริษัท มหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อลักษณะด้านบุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .508 หมายความว่า พนักงานในบริษัท มหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านบุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคงมากขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน



ภาพประกอบ 16 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร

**สมมติฐาน 4 :** ความไว้วางใจในผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานการวิจัยข้างต้นสามารถนำมาเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$  : ความไว้วางใจในผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

$H_1$  : ความไว้วางใจในผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

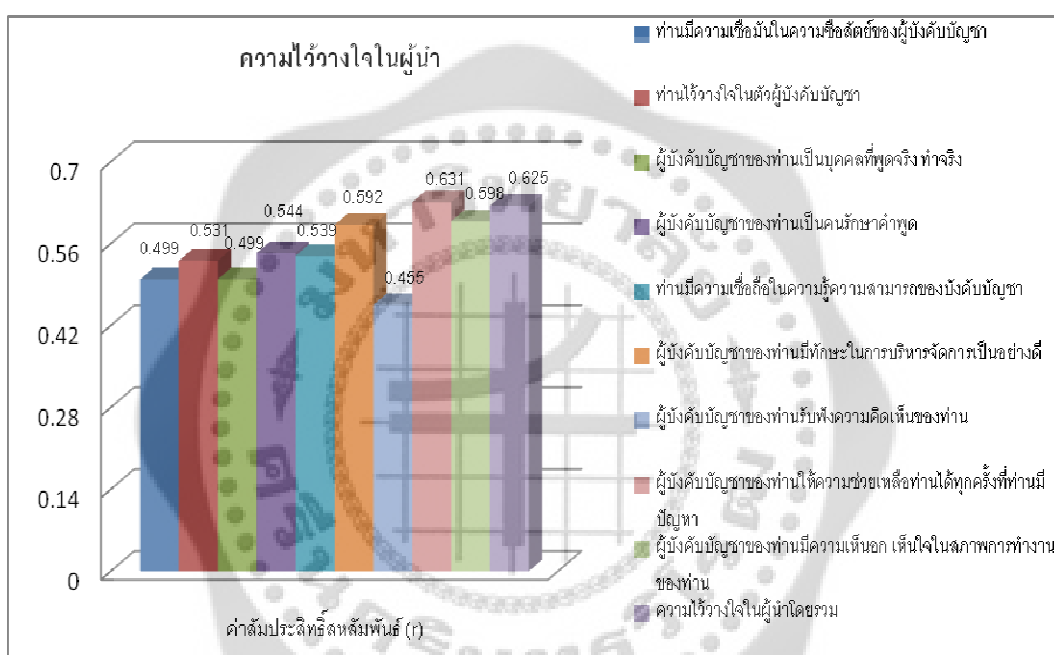
สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมุติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า 2-tailed Sig มีค่าต่ำกว่า 0.05 โดยผลการทดสอบสมมุติฐาน ด้วยค่าสถิติดังกล่าวเป็นดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 28 แสดงการวิเคราะห์ความไว้วางใจในผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง

ความไว้วางใจในผู้นำ	ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง			
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ท่านมีความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ของผู้บังคับบัญชา	.499**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
2. ท่านไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา	.531**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นบุคคลที่พูดจริง ทำจริง	.499**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนรักษาคำพูด	.544**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
5. ท่านมีความเชื่อถือในความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา	.539**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีทักษะในการบริหารจัดการเป็นอย่างดี	.592**	.000	ระดับค่อนข้างสูง	เดียวกัน
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านรับฟังความคิดเห็นของท่าน	.455**	.000	ระดับปานกลาง	เดียวกัน
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความช่วยเหลือท่านได้ทุกครั้งที่ท่านมีปัญหา	.631**	.000	ระดับค่อนข้างสูง	เดียวกัน
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจในสภาพการทำงานของท่าน	.598**	.000	ระดับค่อนข้างสูง	เดียวกัน
ความไว้วางใจในผู้นำโดยรวม	.625**	.000	ระดับค่อนข้างสูง	เดียวกัน

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 28 ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้นำจะเห็นได้ว่าค่า Sig. จากการทดสอบของความไว้วางใจในผู้นำโดยรวม มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 จึงสรุปได้ว่าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อความไว้วางใจในผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .625 หมายความว่าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อความไว้วางใจในผู้นำมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง กล่าวคือ หากพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อความไว้วางใจในผู้นำมากขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน



ภาพประกอบ 17 ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การ

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1-1.6 ดังตาราง 29 ดังนี้

1. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน อายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือนต่างก็มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

2. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

3. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน
4. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.3 พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน
5. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.4 พนักงานที่ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน
6. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.5 พนักงานที่ตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน
7. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.6 พนักงานที่อายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน
8. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.7 พนักงานที่รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ตาราง 29 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1-1.7 ในภาพรวม

ข้อมูลส่วนบุคคล	ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัท มหาชนแห่งหนึ่ง	
	สถิติที่ใช้ในการ ทดสอบสมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
เพศ	t-Test	สอดคล้องกับสมมติฐาน
อายุ	Brown – Forsythe test	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
สถานภาพสมรส	t-Test	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
ระดับการศึกษา	t-Test	สอดคล้องกับสมมติฐาน
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	Brown – Forsythe test	สอดคล้องกับสมมติฐาน
อายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน	F-Test	สอดคล้องกับสมมติฐาน
รายได้ต่อเดือน	Brown – Forsythe test	สอดคล้องกับสมมติฐาน

**ตอนที่ 2** สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2-4 ดังตาราง 30 ดังนี้

1. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

2. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย แบบเปิดเผย แบบประนีประนอม แบบรอบคอบ และแบบอารมณ์มั่นคง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

3. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ความไว้วางใจในผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

ตาราง 30 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัท มหาชนแห่งหนึ่ง			
สมมติฐาน	สถิติที่ใช้ในการ ทดสอบ สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน	r
1. รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ผู้นำแบบสั่งการ(Directing Style) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ	Pearson Correlations	สอดคล้องกับ สมมติฐาน	.578**
2. ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำแบบเปิดเผย ผู้นำแบบรอบคอบ ผู้นำแบบประนีประนอมและผู้นำแบบอารมณ์มั่นคง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ	Pearson Correlations	สอดคล้องกับ สมมติฐาน	.508**
3. ความไว้วางใจในผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ	Pearson Correlations	สอดคล้องกับ สมมติฐาน	.625**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร” เพื่อนำผลการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มาเสนอข้อมูลในภาพรวม โดยวิเคราะห์ถึงทัศนคติของพนักงานในบริษัทมหาชน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร อันจะเป็นข้อมูลที่เป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและการบริหารงานขององค์กรต่อไป

#### สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

##### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน อายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำประกอบด้วยบุคลิกภาพแบบเปิดเผย บุคลิกภาพแบบประนีประนอม บุคลิกภาพแบบรอบคอบ บุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร

##### สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

1. พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน อายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน และรายได้ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

2. รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงานผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

3. ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย แบบเปิดเผย แบบรอบคอบ แบบประนีประนอมแบบอารมณ์มั่นคง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

4. ความไว้วางใจในผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

## ประชากรและการเลือกสุ่มตัวอย่าง

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 2,232 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2552)

1. พนักงานระดับปฏิบัติการ (OST)	340 คน
2. พนักงานระดับบริหาร (MPT)	1,490 คน
3. พนักงานระดับบังคับบัญชา (Team Lead/Supervisor)	252 คน
4. ผู้จัดการ (Manager)	150 คน

### กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งที่มีอายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แท้จริงจึงทำการกำหนดขนาดตัวอย่าง โดยใช้วิธีการคำนวณขนาดตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 194) กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% จะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 339 คน โดยผู้วิจัยได้สำรวจกลุ่มตัวอย่างเพื่อป้องกันความผิดพลาดไว้ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วนหรือไม่สมบูรณ์จำนวน 5% ซึ่งจะได้จำนวนเท่ากับ 17 คน ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งนี้จะใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 356 คน และเลือกเก็บตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้เก็บข้อมูลให้ครบตามจำนวน 356 ตัวอย่าง

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร โดยลักษณะของแบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ได้แก่ เพศ, สถานภาพสมรส และ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale), ส่วนอายุ, ระดับการศึกษาสูงสุด, อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน และ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน (Initiating Structure), ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) และผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) มีจำนวน 12 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบเปิดเผย, บุคลิกภาพแบบประนีประนอม, บุคลิกภาพแบบรอบคอบ และ บุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) มีจำนวน 19 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้นำของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) มีจำนวน 9 ข้อ

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) มีจำนวน 6 ข้อ

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ มีแหล่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยกัน 2 แหล่ง ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 356 คน โดยการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานที่มีอายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการทำวิจัยนั้นผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าจากหนังสือ ตำราที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ เอกสารงานวิจัยต่างๆ และเอกสารของบริษัทของบริษัทยักษ์แห่งหนึ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

### การจัดกระทำข้อมูล

1. เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูลทุกชนิด เพื่อเตรียมนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป
2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า
3. การประมวลผลข้อมูลที่ลงรหัสแล้วได้นำมาบันทึกโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผลข้อมูลซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างดังนี้
  - 1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ในปัจจุบัน อายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน
  - 1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของพนักงานต่อลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ส่วนที่ 4 ความไว้วางใจในผู้นำของพนักงาน ส่วนที่ 5 ความผูกพันต่อองค์การ
2. การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานดังนี้
  - 2.1 สถิติวิเคราะห์ค่าที (Independent t-test) ใช้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มในเรื่องของเพศ
  - 2.2 สถิติวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 1 อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน อายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน
  - 2.3 สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกัน เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 2-4

## ผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร มีประเด็นสำคัญที่ดังนี้

**1. การวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ในปัจจุบัน อายุงานที่ทำในบริษัทจนถึงปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน ผลการศึกษามีดังนี้**

**เพศ** พบว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 64.00 เป็นเพศชาย จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00

**อายุ** พบว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีอายุ 21 ปี - 30 ปี จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 56.20 รองลงมาช่วงอายุ 31 ปี - 40 ปี มีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 และตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00

**สถานภาพสมรส** พบว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 76.70 และสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน/หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30

**ระดับการศึกษา** พบว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ อยู่ในช่วงระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 64.90 และช่วงระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 35.10

**ตำแหน่งงานในปัจจุบัน** พบว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ เป็นพนักงานอยู่ในระดับจัดการ (MPT) จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 66.90 รองลงมา เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST) จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 รองลงมา เป็นพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.20 และเป็นผู้จัดการ (Manager) จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70

**อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน** พบว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ มีอายุงานตั้งแต่ 1-5 ปี จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 รองลงมา มีอายุงาน 11-15 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 18.50 รองลงมา มีอายุงาน 6 -10 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.20 และอายุงาน 16-20 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.70

**รายได้ต่อเดือน** พบว่า พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ มีรายได้ 40,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมา มีรายได้ 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 รองลงมา มีรายได้ 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 และรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน, ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และผู้นำแบบสั่งการ ผลการศึกษามีดังนี้

#### ผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน

พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.62 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมและให้โอกาสท่านได้แสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บังคับบัญชาของท่านมีความคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

#### ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.74 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาที่ให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆ ของท่านก่อนการตัดสินใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

#### ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style)

พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.30 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาที่กำหนดขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างละเอียดให้แก่ท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15

3. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย บุคลิกภาพแบบเปิดเผย/บุคลิกภาพแบบประนีประนอม/บุคลิกภาพแบบรอบคอบและบุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง ผลการศึกษามีดังนี้

#### บุคลิกภาพแบบเปิดเผย

พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบเปิดเผย โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.73 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถให้คำปรึกษาที่ถูกต้องในการทำงานแก่ท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

### บุคลิกภาพแบบประนีประนอม

พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบประนีประนอม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านปรับปรุงตนให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความอ่อนนหวาน และดูอบอุ่น และผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับและรับฟังคำตำหนิ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

### บุคลิกภาพแบบรอบคอบ

พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพรอบคอบ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนมีความพยายามจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการไตร่ตรอง และคิดทบทวนถึงความผิดพลาดที่ผ่านมา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

### บุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง

พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพอารมณ์มั่นคง โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้อยู่ภายใต้แรงกดดัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีจิตใจสงบและใจเย็น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้นำ ผลการศึกษามีดังนี้

พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.60 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ของผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ และผู้บังคับบัญชาที่มีความเห็นอกเห็นใจในสภาพการทำงานของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษามีดังนี้

พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.75 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ผลการศึกษามีดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 1.1** พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ t-Test สรุปได้ว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สรุปผลได้ดังนี้

### ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้

พนักงานเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรด้านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้มากกว่าพนักงานเพศชาย

### ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้

พนักงานเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้มากกว่าพนักงานเพศชาย

### ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้

พนักงานเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ มากกว่าพนักงานเพศชาย

**ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ**

พนักงานเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จมากกว่าพนักงานเพศชาย



### **ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้**

พนักงานเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์การด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้มากกว่าพนักงานเพศชาย

### **ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์การแห่งนี้ต่อไป**

พนักงานเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์การด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์การแห่งนี้ต่อไปมากกว่าพนักงานเพศชาย

**สมมติฐานข้อที่ 1.2** พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA สรุปได้ว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 1.3** พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ t-Test สรุปได้ว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 1.4** พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานแตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ t-Test สรุปได้ว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สรุปผลได้ดังนี้

### **ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้**

พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### **ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้**

พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี

### **ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้**

พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี

### **ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ**

พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี

### **ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้**

พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้มากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี

### **ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป**

พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรด้านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไปมากกว่าพนักงานระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี

**สมมติฐานข้อที่ 1.5** พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA สรุปได้ว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สรุปผลได้ดังนี้

### **ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้**

พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบัน แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า

พนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์การด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การแห่งนี้ ต่ำกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST) และ พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) โดยมีผลต่างเท่ากับ .510 และ -.509 ตามลำดับ

#### **ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแห่งนี้**

พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า

พนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์การด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การแห่งนี้ ต่ำกว่าพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) โดยมีผลต่างเท่ากับ .344

#### **ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์การแห่งนี้**

พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า

พนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์การด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์การแห่งนี้ ต่ำกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST) และ พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) โดยมีผลต่างเท่ากับ .331 และ -.387 ตามลำดับ

#### **ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์การแห่งนี้ประสบความสำเร็จ**

พนักงานที่มีตำแหน่งงานใน ปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การในด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้องค์การแห่งนี้ประสบความสำเร็จ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

#### **ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้**

พนักงานที่มีตำแหน่งงานใน ปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การในด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

#### **ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์การแห่งนี้ต่อไป**

พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า

พนักงานระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป ต่ำกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ (OST) และ พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) โดยมีผลต่างเท่ากับ .404 และ -.411 ตามลำดับ

**สมมติฐานข้อที่ 1.6** พนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA สรุปได้ว่า พนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สรุปผลได้ดังนี้

#### **ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้**

พนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน 11-15 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ ต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน 6-10 ปี และ 16-20 ปี โดยมีผลต่างเท่ากับ .524 และ -.639 ตามลำดับ

#### **ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้**

พนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

#### **ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้**

พนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ**

พนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### **ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้**

พนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### **ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป**

พนักงานที่มีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบันแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 1.7** พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ One-Way ANOVA สรุปได้ว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สรุปผลได้ดังนี้

### **ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้**

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า

พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรด้านท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ มากกว่าพนักงานที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาทและพนักงานที่มีรายได้ 40,001 บาทขึ้นไป โดยมีผลต่างเท่ากับ .470 และ .465 ตามลำดับ

### **ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้**

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### **ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้**

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### **ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ**

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### **ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้**

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### **ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป**

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไปไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 2.** รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย ผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) พบว่า รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ถ้าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ดีขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูง และเมื่อพิจารณารูปแบบผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า

พนักงานมีความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงานดีขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วยในระดับค่อนข้างสูง

พนักงานมีความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักดีขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วยในระดับปานกลาง

พนักงานมีความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ด้านผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) ดีขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วยในระดับค่อนข้างต่ำ

**สมมติฐานข้อที่ 3.** ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย แบบเปิดเผย แบบประนีประนอม แบบรอบคอบ และแบบอารมณ์มั่นคง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) พบว่า ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ถ้าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำดีขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน เมื่อพิจารณาถึงลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า

พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำแบบเปิดเผยดีขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำแบบประนีประนอมมากขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำแบบรอบคอบมากขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

พนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำแบบอารมณ์มั่นคงมากขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

**สมมติฐานข้อที่ 4.** ความไว้วางใจในผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) พบว่า ความไว้วางใจในผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ถ้าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อความไว้วางใจในผู้นำโดยรวมดีขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.2 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 76.7 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.9 ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับจัดการ (MPT) คิดเป็นร้อยละ 66.9 อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.5 และมีระดับเงินเดือนระหว่าง 40,001 บาทขึ้นไป ซึ่งจากผลการค้นคว้าข้างต้นพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี และมีอายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 1-5 ปี ซึ่งถือว่ามีจำนวนอายุที่น้อยอยู่ทั้งอายุของพนักงานและอายุงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากทางบริษัทได้มีการขยายตัวทางธุรกิจ มีการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานจากประเทศต่างๆ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ ประเทศสิงคโปร์ และประเทศญี่ปุ่น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั่วถึงในทุกภูมิภาค จึงต้องมีการรับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้นเกือบทุกปี จึงส่งผลต่อผลการค้นคว้าที่เกิดขึ้นข้างต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รวิวรรณ ลิมาสวัสดิ์กุล (2551: 91) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ได้กล่าวว่า ในระยะที่ผ่านมาี้จะมีจำนวนพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลเป็นจำนวนมาก ประกอบกับอัตราการลาออกของพนักงานเดิมก็มีอยู่ จึงต้องหาพนักงานเพื่อมาทดแทนอัตรากำลังที่ขาดไป จึงทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ระหว่าง 1-3 ปี

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำ พบว่าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นต่อรูปแบบผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งผู้นำที่มีลักษณะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของงาน และผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจาก ผู้นำได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อจะได้เลือกใช้วิธีการหรือดัดแปลงวิธีในการแก้ปัญหาใหม่ๆ ให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ รวมทั้งยังให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน อาทิเช่นเรื่อง เวลาการเข้า-ออกงานของพนักงาน เวลาทำงานปกติของบริษัทต่างๆ คือ 08.00-17.00 น. แต่สำหรับบริษัทมหาชนแห่งนี้พนักงานสามารถมาทำงานสายได้ เช่น มาทำงานประมาณ 09.30 น.ก็ต้องเลิกงาน 18.30 น. ซึ่งพนักงานต้องทำงานให้ครบ 8 ชั่วโมงทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องมานั่งจับเวลาว่าใครเข้างานกี่โมงหรือเลิกงานกี่โมง แต่ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจในความซื่อสัตย์ของพนักงานในเรื่องการชดเชยเวลานี้ และผู้บังคับบัญชายังมีวิธีการจูงใจให้



พนักงาน ทำงานได้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี เช่น การพาพนักงานไปทานอาหารในเทศกาลต่างๆ หรือในกรณีพิเศษต่างๆ ทำให้พนักงานรู้สึกมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ส่วนด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำแบบสั่งการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบริษัทมหาชนแห่งนี้ เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีพนักงานที่แตกต่างกันทั้งเชื้อชาติ ศาสนาหรือภาษา ทำให้ในการสั่งงานหรือการทำงานใดๆ ต้องเป็นในลักษณะหัวหน้างานสั่งการลงมา โดยมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน และมีตารางเวลาที่ต้องทำให้เสร็จอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การทำงานดำเนินเป็นไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอรัญญา สุวรรณวิก (2542) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทยุคคอม พบว่า พนักงานที่ทำงานโดยมีความเป็นอิสระในงานสูง ก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นไปด้วย

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบเปิดเผย บุคลิกภาพแบบประนีประนอม บุคลิกภาพแบบรอบคอบ และบุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชาของบริษัทมหาชนแห่งนี้เป็นคนที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงาน เมื่อพบข้อผิดพลาดผู้บังคับบัญชาจะมีการไต่รื้อตรง และคิดทบทวนถึงความผิดพลาดที่ผ่านมา ทำให้พนักงานถือเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก ร่าเริงและกระฉับ กระเฉง เช่นจากงานปีใหม่ของบริษัทที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดง ทำให้พนักงานรู้สึกได้ถึงความเป็นกันเองของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี และถึงแม้ท่านจะเป็นถึงผู้บริหารแต่ท่านก็มีความสุข อ่อนโยน ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานได้ง่าย ในบางครั้งผู้บังคับขาดต้องอยู่ในสภาวะกดดันทั้งจากหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบ และในฐานะหัวหน้าครอบครัว แต่ผู้บังคับบัญชาของบริษัทมหาชนแห่งนี้ก็สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้อยู่ภายใต้แรงกดดัน มีอารมณ์มั่นคงและแน่วแน่ มีอารมณ์ดีไม่เครียด และมีจิตใจสงบและใจเย็น ทำให้สามารถควบคุมพนักงานที่มีความหลากหลาย ทั้งทางด้านอารมณ์ ความรู้สึกให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของอารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541: 49) ที่ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้สึกของบุคคลและพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์กรที่ตนอยู่ โดยยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร เต็มใจที่จะทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรและต้องการอยู่กับองค์กรต่อไป

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อวิเคราะห์พบว่า พนักงานมีความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่องของความรู้ความสามารถ ความเป็นบุคคลที่พูดจริง ทำจริง และรักษาคำพูด รวมทั้งผู้บังคับบัญชาที่มีทักษะในการบริหารจัดการที่ดี และเข้าใจในสภาพการทำงานของพนักงานเป็นอย่างดี จึงทำให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี ดังนั้นพนักงานจึงมีความยกย่อง ชื่นชม ในความรู้หรือ

ความสามารถของผู้บังคับบัญชาคนนั้นโดยไม่มีการบังคับ หรือไม่มีเหตุผล แต่จะรับรู้หรือซึมซับอย่างช้าๆ จนทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ(ศิริรัตน์ ศิริวรรณ; และ ธาดา บุญเกิด. 2552: ออนไลน์) ที่กล่าวว่า "ไว้ว่าการทำงานหนึ่งจะได้รับความไว้วางใจจากคนอื่นนั้น ย่อมไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องอาศัยความพยายาม การอุทิศตนและระยะเวลาพอสมควร แต่ถ้าได้รับความไว้วางใจแล้ว การดำเนินงานทุกอย่างย่อมเป็นไปด้วยความราบรื่นและรวดเร็ว"

สำหรับข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม พบว่าพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากพนักงานรู้สึกรักและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จึงเกิดความรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ และพร้อมที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ และนำไปสู่ความภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ และต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชวรงค์ดี หาญณรงค์ (2522: 49) และสอดคล้องกับ อัลเลน และเมเยอร์ (1990) ไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีลักษณะความผูกพันทางจิตใจ บุคคลผูกพันต่อองค์กรด้วยความรู้สึกรักและรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

จากการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ได้ผลสรุปและนำเสนอประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผลการค้นคว้าวิจัยได้ดังนี้

1. ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล (ด้านประชากรศาสตร์) ของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน อายุงาน (Service Year) ที่ทำจนถึงปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันดังนี้

**เพศ** ของพนักงานต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ชาย ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะงานส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องอาศัยความละเอียดอ่อน ความรอบคอบ และความอดทน และรวดเร็วถูกต้องเป็นอย่างยิ่ง เช่นการเจรจาต่อรองราคาสินค้า การทำจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ การให้ความช่วยเหลือในด้านการออกไปสั่งซื้อ การจัดการทางด้านสินค้าคงคลัง และการออกบัตรเครดิตของบริษัท เช่นบัตร AMEX หรือ บัตร P-CARD ซึ่งพนักงานต้องคอยตอบคำถาม และให้คำแนะนำแก่พนักงานทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศโดยพนักงานเหล่านี้ต้องมีความอดทนอดกลั้น ต่ออารมณ์หรือความรู้สึกที่แตกต่างกันออกไป จึงทำให้พนักงานเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของสุวัฒน์ ฉลภิญญา (2547) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ปู่แห่งชาติ จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานที่มีเพศที่แตกต่างมีความผูกพันภายในองค์กรไม่แตกต่างกัน

**อายุ** พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ไม่ต่างกัน โดยพบว่า พนักงานในองค์กรแห่งนี้ไม่ว่าจะมีอายุเท่าใดก็มีความผูกพันต่อองค์กรไม่ต่างกัน เนื่องจากพนักงานทุกกลุ่มอายุรู้ถึงค่านิยมขององค์กร เนื่องผู้บริหารได้ปลูกฝังให้กับพนักงานตั้งแต่วันแรกของการเข้ามาเป็นสมาชิก เช่น การจัดอบรมให้พนักงานใหม่เป็นจำนวน 5 วัน โดยภายใน 5 นี้จะมีพนักงานรุ่นพี่ที่อยู่ในแผนกต่างๆ มาบอกกล่าวถึงเรื่องราวในแผนกของตัวเองให้พนักงานใหม่ได้ฟัง จึงทำให้มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร จึงความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของกรกฎ พลพานิช (2540) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) พบว่า อายุที่ต่างกัน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 41

**สถานภาพสมรส** พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ว่า ไม่ว่าพนักงานจะมีสถานภาพสมรส โสด สมรส อยู่ด้วยกัน หม้าย หย่าร้าง หรือแยกกันอยู่ ก็ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทางบริษัทมหาชนแห่งนี้ได้มีการจัดการเรื่องผลตอบแทนให้กับพนักงานอาทิเช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการอื่นๆ อย่างเหมาะสม และยุติธรรมจึงทำให้พนักงานถึงแม้จะมีสถานภาพแตกต่างกันก็มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมะปราง จันทร (2552: 233) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และแนวโน้มที่จะทำงานต่อไปของพนักงาน โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า สถานภาพสมรสไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทางโรงพยาบาลมีการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง จึงทำให้พนักงานไม่ว่าจะมีสถานภาพใดก็มีความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับสถานภาพใดสถานภาพหนึ่ง

**ระดับการศึกษา** พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกัน โดยเฉพาะพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี สามารถอธิบายได้ว่าระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเพราะพนักงานที่มีการศึกษาน้อยหรือการศึกษาต่ำกว่าคนอื่นจะมีความสนใจหรือต้อยต่ำกว่าคนอื่นจึงมีความพยายามมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่า จึงมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรไม่เท่ากัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิชญา อรุณวงษ์ (2550: 94) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท วิศวกรรม จำกัด พบว่าพนักงานพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดีกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป

**ตำแหน่งงานในปัจจุบัน** พนักงานที่มีตำแหน่งงานในปัจจุบันต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ (OST) มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานในระดับบริหาร (MPT) ระดับบังคับบัญชา (Team lead/Supervisor) และระดับผู้จัดการ (Manager) ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานระดับ (OST) นี้กว่าจะได้รับคัดเลือกเข้ามาทำงานในบริษัทเอกชนแห่งนี้ต้องใช้ความอดทน ความขยันขันแข็ง ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน เพื่อแสดงศักยภาพให้องค์กรหรือหน่วยงานเห็นว่าพนักงานคนนั้นเหมาะสมที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ จึงทำให้พนักงานในระดับปฏิบัติการ (OST) มีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ และมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอรวรรณ อยู่คง (2546: 79) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทในเครือ แกรนด์สปอร์ต กรุ๊ป จำกัด พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน ที่ว่าพนักงานที่มีระดับสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระดับที่ต่ำรองลงมา

**อายุงาน (Service Year) ที่ทำงานถึงปัจจุบัน** พนักงานมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ต่างกัน โดยพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในช่วง 6-10 และอายุ 11-15 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี และมากกว่า 15 ปี เนื่องจากพนักงานมีอายุงานอยู่ในระดับปานกลาง เป็นช่วงของวัยที่เพิ่งเริ่มสร้างฐานะสร้างความมั่นคงให้ตนเอง ดังนั้นจึงซื่อสัตย์ ฝ่อบ้าน ฝ่อบคนโตมึเนียม จึงทำให้พนักงานที่มีอายุงานในช่วงนี้มีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้ซึ่งจะมีความต้องการที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งนี้ตลอดไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุ ฉ่ำชูศรี (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงาน บริษัท เทท โมบาย เเรดิโอ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน

**รายได้ต่อเดือน** พนักงานที่มีรายได้ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรด้านทำนารู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้มากกว่าพนักงานที่มีรายได้พนักงานที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาท และรายได้ 40,001 บาทขึ้นไป เนื่องจากพนักงานที่มีรายได้น้อยกว่า 20,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรและต้องการการความมั่นคงและรู้สึกรักที่จะเป็นส่วนหนึ่งในสมาชิกของบริษัทมหาชนแห่งนี้ต่อไป ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ รวีวรรณ ลิมาสวัสดิ์กุล (2551: 94) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล มีระดับเงินเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่ต่างกัน เนื่องจากโครงสร้างของเงินที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์การให้เงินเดือนที่ยุติธรรม และเหมาะสม จึงทำให้พยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์มีความพอใจในระดับเงินเดือนของตน

2. **ด้านความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อรูปแบบของผู้นำ** จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ รูปแบบของผู้นำที่มีการผสมผสานระหว่างเน้นคน และเน้นงานควบคู่กันไปได้นั้นจะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ของ อุดม ทุมโฆสิต (2544: 245) กล่าวถึง การศึกษาของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำ มี 2 มิติ คือการมุ่งคนและการมุ่งผลผลิตหรือผู้นำที่มุ่งเน้นงาน ดังนั้นผู้นำที่มีความห่วงใยและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กรในท้ายที่สุด และสามารถอภิปรายผลเป็นรายด้านได้ ดังนี้

2.1 **ลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน** มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ถ้าผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงานเพิ่มขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นว่า หากผู้นำในปัจจุบันให้ความสำคัญในเรื่องวิธีการเลือกใช้วิธีการแก้ไขใหม่ๆ หรือ ดัดแปลงวิธีการทำงานให้แปลกใหม่ ก็ยิ่งเพิ่มความท้าทาย หรือความตื่นเต้นในการทำงานของพนักงานมากขึ้น จึงนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร เพราะในปัจจุบันหากบริษัทใดให้พนักงานทำงานที่ซ้ำซาก จำเจ หรือย่ำอยู่กับที่เป็นเวลานาน ไม่มีการปรับเปลี่ยน ตำแหน่งงาน ให้ทำงานเหมือนเดิม จึงอาจส่งผลให้มีอัตราการขอย้ายงานและการขาดงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ โบลส์ และเดเวนพอร์ท (Boles; & Devenport, 1975: 117) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้นๆ ด้วย

2.2 **ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก** มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ถ้าผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักเพิ่มขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นหลัก ทั้งในด้านการยอมรับนับถือในความคิด มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวจะทำให้พนักงานมีความรักและผูกพันต่อองค์กร และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กร

**2.3 ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style)** มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ถ้าผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) ดีขึ้น จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แสดงให้เห็นว่า หากผู้นำมีลักษณะการสั่งการที่เข้มงวดหรือเคร่งครัด หรือมีกฎระเบียบมากเกินไป อาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของพนักงาน ก็จะมีผลต่อความรู้สึกต่อต้านหรือการไม่ทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรใช้การพูดคุยแบบเป็นกันเองมากกว่าการบังคับหรือสั่งการ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชามากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey; & Blanchard. 1993: 94) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

**3. ด้านความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ** จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชามีลักษณะบุคลิกภาพเปิดเผย มีความประนีประนอม ชอบช่วยเหลือคนอื่น และเป็นคนที่มีความพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จมาสู่องค์กรหรือหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้งเป็นคนที่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี จะนำมาสู่ความผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถอภิปรายผลเป็นรายด้านได้ดังนี้

**3.1 ลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดเผย** มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาที่เป็นคนช่างพูด ช่างคุย รวมถึงความกล้าแสดงออก จึงทำให้พนักงานรู้สึกไม่กลัวที่จะเข้าพบ เข้าไปทักทาย หรือขอคำปรึกษา ในเรื่องต่างๆ หรือนำเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ตนเองได้พบมา เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา อาจจะไม่ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นทุกอย่างในองค์กร ดังนั้นเป็นสิ่งที่ดีหากได้รับความช่วยเหลือจากพนักงานในการช่วยการสอดส่องดูแลองค์กร หรือเป็นหูเป็นตาให้แก่องค์กร จึงจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และทันท่วงที ทั้งนี้เป็นผลมาจากการที่พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่เห็นสิ่งผิดปกติ หรือคนแปลกหน้าเข้ามาในองค์กร ก็ไม่รอช้าที่จะแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ จึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร

**3.2 ลักษณะบุคลิกภาพแบบประนีประนอม** มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ หากผู้บังคับบัญชามีความอดทน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และสามารถถกปรับตัวเข้ากับคนอื่น ๆ ได้ง่าย เพราะความเป็นคนพูดจา ไพเราะ อ่อนหวาน และที่สำคัญที่สุดคือถ้าผู้บังคับบัญชาเป็นคนชอบ

ช่วยเหลือคนอื่น ทำให้เป็นที่รักและเคารพของพนักงาน จึงนำมาสู่ความผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี เพราะพนักงานทุกคนชอบผู้บังคับบัญชาที่ให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน เช่น หากพนักงานท่านใดที่มีลูกแล้วบางวันต้องไปรับกลับบ้านเพื่อไปรับลูกก่อนเวลาเลิกงานปกติ พนักงานท่านนั้นสามารถขออนุญาต หรือบอกผู้บังคับบัญชาล่วงหน้าหรือก่อนเวลาชั้กนิตหน่อย ว่าท่านมีเหตุจำเป็นที่จะต้องไปรับลูกที่ไม่สบาย หรืออาจจะเป็นในกรณีอื่นที่จำเป็น ดังนั้นจึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสบายใจ ที่ผู้บังคับบัญชามีความยืดหยุ่นในการทำงาน และนำมาสู่ความผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

**3.3 ลักษณะบุคลิกภาพแบบรอบคอบ** มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาที่มีความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ ทั้งมีความรอบคอบ และคิดทบทวนถึงข้อผิดพลาดที่ผ่านมา ทำให้พนักงานที่เข้าร่วมงานด้วยเกิดความเคารพ และเห็นเป็นแบบอย่างในการทำงาน ที่ท่านมีความรอบคอบ และยังทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา

**3.4 ลักษณะบุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง** มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ หากผู้บังคับบัญชามีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้อยู่ภายใต้แรงกดดัน รวมทั้งเป็นคนที่ไม่เครียด ทั้งจากเรื่องงานที่ต้องรองรับอารมณ์จากลูกค้า จากหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน หรือแม้กระทั่งการตัดสินใจที่ยาก ตัวอย่างเช่น สมมติว่าผู้ผลิตรายหนึ่งได้ส่งของขวัญชิ้นใหญ่มาให้ แต่ผู้บังคับบัญชาก็ต้องตัดสินใจว่าจะรับไว้เองหรือปฏิเสธไม่รับของขวัญนั้นทั้งที่ตนเองอยากได้ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมความรู้สึก อยากรู้ หรือควบคุมจิตใจ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายมาสู่องค์กร ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชามีอารมณ์มั่นคง และสามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกได้ดี จะทำให้พนักงานเกิดความชื่นชม ศรัทธา และเห็นผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่าง จึงนำมาสู่ความเต็มใจที่จะทำงาน และพยายามฝึกให้เป็นคนที่มีอารมณ์มั่นคงต่อสิ่งต่างๆ ได้ดีเหมือนผู้บังคับบัญชา

ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของอารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541: 49) ที่ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้สึกของบุคคลและพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์กรที่ตนอยู่ โดยยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร เต็มใจที่จะทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรและต้องการอยู่กับองค์กรต่อไป

**ด้านความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความไว้วางใจในผู้นำ** จากผลการวิจัย พบว่าความไว้วางใจในผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ หากผู้นำสามารถให้ความช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแก่พนักงานได้ดีทุกครั้งที่เกิดปัญหา และมีความเห็นอก เห็นใจในสภาพการทำงาน จึงทำให้พนักงานเพิ่มความไว้วางใจในผู้นำได้มากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของอุทุมพร

แก้วชุดทต (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร ความไว้วางใจภายในองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เนตปีเคเค จำกัด พบว่า พนักงานมีความไว้วางใจในผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับสูง คือ ด้านมิติ ความเปิดเผย ด้านมิติความห่วงใย และด้านมิติความเชื่อถือได้ ส่วนด้านมิติความสามารถพนักงานมีความไว้วางใจในผู้นำระดับสูงมาก และส่วนระดับความไว้วางใจภายในองค์กรโดยรวมของพนักงาน อยู่ในระดับสูง

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า

จากผลการศึกษาวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยข้างต้น ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน และเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. ผู้บริหารของบริษัทมหาชนควรจัดเตรียมหนังสือเกี่ยวกับการนุ่งสมาธิ หรือการทำจิตใจให้สงบ ไว้ในที่ทำงาน เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำแบบอารมณ์มั่นคง ในส่วนของผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่จิตใจสงบและใจเย็นยังอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าผู้บังคับบัญชาบางคนยังไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ดังนั้นจึงควรเตรียมจัดมุมใดมุมหนึ่งในแผนก เพื่อเตรียมไว้ให้กับผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานที่มีจิตฟุ้งซ่าน ขาดสติ ได้ใช้มุมนี้ในการสงบจิต สงบใจก่อนเข้าไปทำงาน หรือเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น และการมีสมาธิในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และช่วยเพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน และนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กรได้อีกทางหนึ่งด้วย

2. ผู้บังคับบัญชามีการพูดคุยกับพนักงาน ทุกๆ 3 เดือน หรือ 6 เดือน เช่น การนัดพูดคุยแบบหนึ่งต่อหนึ่ง หรือ (One On One) เพื่อให้พนักงานได้สื่อสาร หรือปรึกษากับผู้บังคับบัญชาในปัญหาต่างๆ ทั้งปัญหาเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว หรือเรื่องครอบครัว เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อความไว้วางใจในผู้นำ ในส่วนของผู้บังคับบัญชามีความเห็นอก เห็นใจในสภาพการทำงาน ยังอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจพนักงานมากขึ้น ว่าปัจจุบันมีปัญหาในการทำงานหรือไม่ หรือมีปัญหาอื่นๆ หรือไม่ จึงทำให้รับทราบถึงสภาพการทำงานของพนักงานได้เพิ่มขึ้นด้วย และยังสามารถจะแก้ไขได้ทันที่ และนำไปสู่ความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



3. ผู้บริหารของบริษัทมหาชนควรมีการมอบรางวัล (Service Year Award) ให้กับพนักงานที่มีอายุงาน 3 ปี, 5 ปี และ 15 ปี เช่น จีทของคำพร้อมโลโก้ที่ระลึก เพื่อเป็นสิ่งโน้มน้าวจิตใจให้ทำงานอยู่ต่อไป เนื่องจากผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่ พนักงานมีอายุงานอยู่ในช่วงตั้งแต่ 1-5 ปี และ 15-20 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าข้อมูลด้านอื่นๆ เพราะพนักงานในส่วนนี้ยังมีอายุน้อย และเป็นเด็กรุ่นใหม่ไฟแรง จึงสามารถหางานที่ตนเองต้องการทำได้ไม่ยาก ประกอบกับบางคนเรียนจบมาจากต่างประเทศจึงเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน และยังไม่รู้สึกผูกพันกับบริษัทมากนัก แต่ผู้บริหารก็ไม่ควรละเลยพนักงานที่มีอายุงาน ในช่วง 15-20 ปี เพราะพนักงานในส่วนนี้มีประสบการณ์ มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในการทำงานค่อนข้างสูง ดังนั้นควรมีการให้วันหยุดพักผ่อนแก่พนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 16 ปีเพิ่มอีกปีละ 1 วัน เพื่อนำไปพักผ่อนกับครอบครัว และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

4. ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีการแนะนำหรือให้ความรู้ในเรื่องเส้นทางอาชีพ (Career Path) กับพนักงานโดยเฉพาะเพศชายและมีตำแหน่งระดับ MPT ว่าการทำงานในตำแหน่งนี้จะสามารถเติบโตขึ้นได้อย่างไร หรือมีตำแหน่งใดรองรับ เมื่อพนักงานมีอายุงานมากขึ้น และทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้ทำงานในตำแหน่งที่ตนเองถนัด หรืออาจมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่มีความท้าทายมากขึ้น ซึ่งจะทำให้สามารถรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความกล้าแสดงออกและที่สำคัญคือสามารถเห็นวิสัยทัศน์ให้พนักงานที่กำลังคิดจะลาออกให้อยู่ในองค์กรต่อไป นำมาสู่ผลการดำเนินงานของบริษัทที่มีความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ และยังเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรอีกทางหนึ่งด้วย เนื่องจากผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ในส่วนของพนักงานเพศชาย และมีตำแหน่งระดับจัดการ (MPT) มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าส่วนอื่นๆ

5. ผู้บริหารของบริษัทมหาชนควรมีการจัดฝึกอบรม หรือ จัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำให้กับพนักงานระดับบังคับบัญชา (Team Lead/Supervisor) เช่น ในเรื่องทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือเรื่องการบริหารคน รวมถึงการติดต่อสื่อสารกับพนักงานในลักษณะหัวหน้าสั่งการลงมา เพราะว่าการควบคุมหรือสั่งการเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กันไป สมมติว่าถ้าผู้บังคับบัญชาใช้ศาสตร์ในการควบคุมหรือสั่งการมากเกินไปจะทำให้พนักงานไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ถ้าใช้ศิลป์มากเกินไป เช่น ตามใจ ทำผิดก็ไม่มีการว่ากล่าวตักเตือน ก็เป็นเหตุให้พนักงานไม่เชื่อฟังหรือควบคุมไม่ได้อีกเช่นกัน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรใช้ทั้ง 2 ด้านให้มีความยืดหยุ่นและสมดุลกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้น และการจัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และช่วยผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน เช่น การจัดกิจกรรม Wellness Program โดยการพาพนักงานไปบริจาคสิ่งของตามสถานสงเคราะห์ต่างๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน การพัฒนา

ดัดแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆ ได้ การเลือกใช้วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา และยังให้โอกาสพนักงานได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องกิจกรรมที่ต้องการจะทำ ว่าต้องการไปไหน เนื่องจากผลการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ในด้านผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ระดับค่อนข้างสูง ดังนั้นเมื่อผู้บังคับบัญชาได้เข้าอบรมหรือกิจกรรมด้วยแล้วจะทำให้สามารถนำความรู้มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพให้การทำงานและยังช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

6. ผู้บริหารของบริษัทมหาชนควรจัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพของผู้นำ ในด้านความอดทนและยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับปรุงตนให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย และความคนที่มีอ่อนหวานและดูอบอุ่น เช่น การจัดกิจกรรม One Day Trip หรือ การจัดกิจกรรม Team Building เพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพราะจากกิจกรรมทั้ง 2 จะทำให้พนักงานและพนักงานระดับผู้บริหารได้ร่วมกันทำกิจกรรม ซึ่งต้องร่วมมือกันเล่นเกมต่างๆ ที่ทางทีมงานได้เตรียมไว้ ซึ่งจะทำให้เห็นถึงความอดทน ความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากผลการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ ในด้านบุคลิกภาพแบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ระดับปานกลาง ดังนั้นเมื่อบริษัทได้จัดกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นทั้งต่อผู้บังคับบัญชาเอง และต่อตัวพนักงานให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นด้วย

7. ผู้บังคับบัญชาควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานเช่น การบริหารจัดการ การให้ความช่วยเหลือพนักงานได้ทุกครั้งที่มีปัญหา และการเป็นคนมีความเห็นอกเห็นใจในสภาพการทำงานของพนักงาน เช่น การที่ผู้บังคับบัญชาเข้าไปสอบถาม ถึงงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจ ความเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน ก็ยิ่งช่วยเพิ่มให้มีความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานมากขึ้น เนื่องจากผลการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่าง ความไว้วางใจในผู้นำกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ระดับค่อนข้างสูง ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชา สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้จะช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยพบว่ายังมีสิ่งสมควรนำมาศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

1. ในการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างควรทำเก็บให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่อยู่ในองค์การ เพราะการเก็บข้อมูลเพียงหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งแล้ว จะทำให้พนักงานทุกคนจะรับรู้ข้อมูลในเรื่องของรูปแบบผู้นำ บุคลิกภาพของผู้นำ ที่คล้ายคลึงกัน จึงทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่หลากหลายทางด้านความคิดเห็นมากเท่าที่ควร

2. ในส่วนของตัวแปรที่ใช้ศึกษา ควรระบุชื่อตำแหน่งที่พนักงานทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อจะได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น และจะได้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงจุด

3. สำหรับการศึกษารั้งต่อไป อาจนำกรอบแนวความคิดในครั้งนี้นำไปใช้ แต่ควรเพิ่มหรือนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันซึ่งมีความท้าทาย เช่น การนำสภาพทางเศรษฐกิจหรือการเมืองมาเป็นตัวแปร เพื่อจะทำให้ค้นพบผลการวิจัยที่แปลกใหม่

4. จากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะองค์กรเท่านั้น ดังนั้นในครั้งต่อไปควรมีการศึกษาความผูกพันในส่วนของหน่วยงานอื่นๆ เช่นหน่วยงานภาครัฐ หรือภาคเอกชน เพื่อจะได้นำผลวิจัยมาประยุกต์ใช้ และเพื่อรักษาทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ให้ทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป





## บรรณานุกรม

- กรกฎ พลพานิช. (2540). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน)*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กิติมา ปรีดีดีลก. (2529). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชนະการพิมพ์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติการบริหารและวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จารุ ฉ่ำชูศรี. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของค้กรของพนักงาน บริษัท เทท โมบาย เเรดิโอ จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ดีลก ถือกกล้า .(2547) *เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial*. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2553, จาก [www.lcct.ac.th](http://www.lcct.ac.th)
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550) . *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- พรทิพย์ อัยยิมานันท์. (2547). *Leadership for Organizational Effectiveness. การบริหารคน* . (24)3: 65, 68.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ; และคณะ. (2552) . *ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร : ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย การวัด และงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- พิบูล ทีปะपाल. (2552). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิมพ์วรรณ พันธุ์อุดม. (2552). *รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อแนวโน้มในการทำงานต่อของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อยแห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่)*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- มะปราง จันทร. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความความผูกพันต่อองค์กร และแนวโน้มที่จะทำงานต่อไปของพนักงาน โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- มัลลิกา ต้นสอน . (2544). *พฤติกรรมองค์กร* .กรุงเทพฯ: ด้านสุทธการพิมพ์.

- รวีวรรณ ลิมาสวัสดิ์กุล. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รุจ เจริญลาภ. (2548). *ความไว้วางใจภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ซีเมนต์ จำกัด กลุ่มธุรกิจสื่อสารเคลื่อนที่*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รุ่งรัตน์ เฟิงสว. (2553, 21 พฤษภาคม). *ปัญหาการทำงานในองค์กร (หน้า 1)*. สืบค้นเมื่อ 31 พฤษภาคม 2553, จาก [www.learners.in.th](http://www.learners.in.th)
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิศยาภร สิ้นพูล. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงแห่งประเทศไทย เขตคลองเตย*. สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธีรฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริรัตน์ ศิริวรรณ; และ ธาดา บุญเกิด. (2552, 14 กันยายน). *ผู้นำกับการสร้างความไว้วางใจในองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 11 มิถุนายน 2553, จาก [www.oknation.net](http://www.oknation.net)
- สุพานี สฤษฏีวานิช. (2547). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพิชญา อรุณวงศ์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท วิศวกรรม จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2543). *พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวัฒน์ ฉลภิญญา. (2547). *ปัจจัยที่มีต่อความผูกพันภายในองค์กรของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท นู๋แห่งชาติ จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.

- อรรวรรณ อยู่คง. (2546). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานบริษัทในเครือ แกรนด์สปอร์ต กรุ๊ป จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อรัญญา สุวรรณวิก. (2542). *ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทยุคอม*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. ถ่ายเอกสาร.
- อุทุมพร แก้วขุดทด. (2550). *ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร ความไว้วางใจภายในองค์กร และ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เนตบีเคเค จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- Allen, N.J.; & Meyer. J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of affective, Continuance and normative to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 18.
- Den Hartog. D.N.; & Koopman, P.L. (2001). *Leadership in Organization*. Handbook of Industrial, Work, and Organization Psychology : Volume 2 Organizational Psychology. London: Sage.
- DuBrin, A.J. (1998). *Leadership: Research findings, practice, and skill*. Boston: Houghton Mifflin.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.; & Donnelly, J.H. (1997). *Organization Behavior Structure Process*. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- Nelson, D.L.; & Quick, J.C. (1997). *Organizational behavior : Foundations, realities, and changes*. St. Paul, Minn.: West.
- Sheldon, M.E. (1971, June). Investment and involvement Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*. 16: 143.
- Stephen P.Robbins; & Mary Coulter. (2007). *Management*. 9th ed. Pearson Education.
- Steers, R.M.; & L.W.Porter. (1979). *Motivation and work Behavior*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.







ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถาม

**โครงการวิจัยเรื่อง : ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพ  
ของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่ง  
หนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร**

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาวิจัยของ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (นอกเวลาราชการ) สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร เป็นการสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของผู้นำ ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ความไว้วางใจในผู้นำ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร

### แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำ (Leadership Style)
- ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ
- ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้นำ (Trust)
- ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาวิจัย โดยที่ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดตอบแบบสอบถามแล้วพิจารณาว่าคำถามที่กำหนดให้ ข้อใดตรงกับความเป็นจริงให้ท่าน  
ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  (เลือกเพียง 1 ตัวเลือก)

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> 1. ชาย	<input type="checkbox"/> 2. หญิง
---------------------------------	----------------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> 1. 21-30 ปี	<input type="checkbox"/> 2. 31-40 ปี
<input type="checkbox"/> 3. 41 ปีขึ้นไป	
3. สถานภาพสมรส
 

<input type="checkbox"/> 1. โสด	<input type="checkbox"/> 2. สมรส/อยู่ด้วยกัน
<input type="checkbox"/> 3. หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 2. ระดับปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> 3. สูงกว่าระดับปริญญาตรี	
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> 1. พนักงานระดับปฏิบัติการ (OST)	<input type="checkbox"/> 2. พนักงานระดับบริหาร (MPT)
<input type="checkbox"/> 3. พนักงานระดับบังคับบัญชา (Team Lead / Supervisor)	
<input type="checkbox"/> 4. ผู้จัดการ (Manager)	
6. อายุงาน (Service Year) ที่ทำงานถึงปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> 1. ตั้งแต่ 1-5 ปี	<input type="checkbox"/> 2. 6-10 ปี
<input type="checkbox"/> 3. 11-15 ปี	
<input type="checkbox"/> 4. 16-20 ปี	
7. รายได้ต่อเดือน
 

<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	<input type="checkbox"/> 2. 20,001 – 30,000 บาท
<input type="checkbox"/> 3. 30,001 – 40,000 บาท	
<input type="checkbox"/> 4. ตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป	

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำ (Leadership Style)

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามแล้วพิจารณาว่าคำถามที่กำหนดให้ ข้อใดตรงกับความเป็นจริง แล้วให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รูปแบบผู้นำ (Leadership Style)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ผู้นำที่มีลักษณะคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ของงาน</b> (Initiating Structure)					
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความคิตรีเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถพัฒนา ดัดแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆ ได้					
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถเลือกใช้วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา					
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมและให้โอกาสท่านได้แสดงความคิดเห็น					
<b>ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก</b> (Consideration)					
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีวิธีการจูงใจที่จะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย					
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมให้ท่านมีอิสระในการทำงาน					
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความเชื่อถือและให้ความไว้วางใจท่าน					
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆของท่านก่อนการตัดสินใจ					
<b>ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style)</b>					
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนดขั้นตอน และวิธีการทำงานอย่างละเอียดให้แก่ท่าน					

รูปแบบผู้นำ (Leadership Style)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่างๆอย่างชัดเจน					
11. ผู้บังคับบัญชาของท่านกำหนดตารางเวลาที่ท่านต้องทำให้เสร็จอย่างเคร่งครัด					
12. ผู้บังคับบัญชาของท่านติดต่อสื่อสารกับท่านในลักษณะหัวหน้างานสั่งการลงมา					

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามแล้วพิจารณาว่าคำถามที่กำหนดให้ ข้อใดตรงกับความเป็นจริงแล้วให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>บุคลิกภาพแบบเปิดเผย</b>					
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนร่าเริง ช่างพูด					
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนกระฉับกระเฉง					
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีความกล้าคิดกล้าทำ กล้าแสดงออก					
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงาน					
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถให้คำปรึกษาที่ถูกต้องในการทำงานแก่ท่าน					

ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>บุคลิกภาพแบบประนีประนอม</b>					
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านชอบช่วยเหลือผู้อื่น					
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสุภาพอ่อนโยน					
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับและรับฟังคำตำหนิ					
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีนิสัยอดทน และ ยืดหยุ่นในการทำงาน					
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านปรับปรุงตนให้เข้ากับ ผู้อื่นได้ง่าย					
11. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความอ่อนหวาน และ ดูอบอุ่น					
<b>บุคลิกภาพแบบรอบคอบ</b>					
12. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนละเอียด รอบคอบในการทำงาน					
13. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนมีความ พยายามจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี					
14. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนขยันและทำงาน อย่างเต็มความสามารถ					
15. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการไตร่ตรอง และคิด ทบทวนถึงความผิดพลาดที่ผ่านมา					
<b>บุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง</b>					
16. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถควบคุม อารมณ์ได้ดีแม้อยู่ภายใต้แรงกดดัน					

ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>บุคลิกภาพแบบอารมณ์มั่นคง</b>					
17.ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่มีความมั่นคงและแน่นอน					
18.ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนอารมณ์ดีไม่เครียด					
19.ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนที่จิตใจสงบและใจเย็น					

#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความไว้วางใจในผู้นำ (Trust)

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามแล้วพิจารณาว่าคำถามที่กำหนดให้ ข้อใดตรงกับความเป็นจริง แล้วให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความไว้วางใจในผู้นำ (Trust)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.ท่านมีความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ของผู้บังคับบัญชา					
2.ท่านไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา					
3.ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นบุคคลที่พูดจริง ทำจริง					

ความไว้วางใจในผู้นำ (Trust)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4.ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนรักษาคำพูด					
5.ท่านมีความเชื่อถือในความรู้ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชา					
6.ผู้บังคับบัญชาของท่านมีทักษะในการบริหาร จัดการเป็นอย่างดี					
7.ผู้บังคับบัญชาของท่านรับฟังความคิดเห็นของ ท่าน					
8.ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความช่วยเหลือท่าน ได้ทุกครั้งที่ท่านมีปัญหา					
9.ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจใน สภาพการทำงานของท่าน					



**ส่วนที่ 5** แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามแล้วพิจารณาว่าคำถามที่กำหนดให้ ข้อใดตรงกับความเป็นจริง แล้วให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ท่านรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรแห่งนี้					
2. ท่านรู้สึกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแห่งนี้					
3. ท่านรู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้					
4. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเททำงาน และใช้ความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จ					
5. ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้					
6. ท่านต้องการที่จะทำงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป					

\*\*\*\*\*ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้\*\*\*\*\*



ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รศ.สุพาดา สิริกุตตา	ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. รศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์	อาจารย์พิเศษประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ภาคผนวก ค  
หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
และหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย









ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาว วรัชยา เชื้อกัลด้วย
วันเดือนปีเกิด	20 เมษายน 2523
สถานที่เกิด	ระยอง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	59 ซอยรามคำแหง 54 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ศูนย์บริการธุรกิจกรุงเทพ บริษัท เอ็กซอนโมบิล จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2545	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ จากมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
พ.ศ. 2554	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

