

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทฯ ของพนักงาน
กรณีศึกษา : บริษัท แดนดี จำกัด

สารนิพนธ์
ของ
นายณรงค์กรณ์ ไชยนันท์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มีนาคม 2546
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

658.314

ณ 215พ

ร.3

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทฯ ของพนักงาน
กรณีศึกษา : บริษัท แดนดี จำกัด

บทคัดย่อ

ของ

นายณรงค์กรณ์ ไชยนิรันดร์
/

22 เม.ย. 2546



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ

มีนาคม 2546

157182

ณรงค์กรณ์ ไชยนันท์ (2546) . พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน กรณีศึกษา : บริษัท แดนดี จำกัด สารนิพนธ์ บธม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลทำให้พนักงานบริษัท แดนดี จำกัด เกิดความผูกพันต่อบริษัท และศึกษาถึงปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด โดยมีพฤติกรรมผู้นำที่ศึกษา 5 ลักษณะ คือ การมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อว่าเป็นจริง การกระตุ้นการทำงานพนักงาน การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี การเป็นแบบฉบับที่ดี และการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา และ ปัจจัยส่วนบุคคลที่ทำการศึกษา คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระดับเงินเดือน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเป็น ประชากรพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัดที่มีผู้บังคับบัญชา จำนวน 80 คน ทั้งหมด เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ประมวลผล ได้แก่ การแจกแจงจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างค่าที่ค่าวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

/ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท แดนดี จำกัด เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่เป็นโสด และมีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด จบการศึกษาดำรงระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมากที่สุด มีระดับเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในช่วงระหว่าง 5,000 – 10,000 บาทมากที่สุด มีระยะเวลาทำงานในหน่วยงานบริษัทเป็นระยะเวลามากกว่า 7 ปีขึ้นไปมากที่สุด และมีตำแหน่งงานในระดับพนักงานมากที่สุด และพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ของบริษัท แดนดี จำกัด ทั้ง 5 ลักษณะ ตามระดับทัศนคติพนักงานโดยรวม มีค่าอยู่ในระดับสูง
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ของบริษัท แดนดี จำกัด เมื่อศึกษาเป็นแต่ละลักษณะ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาบริษัท แดนดี จำกัด แต่ละลักษณะ มีค่าอยู่ในระดับสูงทุกลักษณะ โดย การกระตุ้นการทำงานพนักงานมีค่าสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี ตามด้วย การมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อว่าเป็นจริง การเป็นแบบฉบับที่ดี และการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
3. พนักงานบริษัท แดนดี จำกัด มีความผูกพันต่อบริษัท ในระดับสูง
4. พนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ที่มีสถานภาพสมรส และ ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อบริษัท แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. พนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน และ ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัท ที่แตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อบริษัท แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
6. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ของบริษัท แดนดี จำกัด ทั้ง 5 ลักษณะ โดยรวม มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญที่ .01 โดยที่ พฤติกรรมผู้นำที่มีค่าความสัมพันธ์สูงที่สุดคือ การให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา คือ การเป็นแบบฉบับที่ดี การมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อว่าเป็นจริง การกระตุ้นการทำงาน ของพนักงาน และการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีตามลำดับ

**LEADER BEHAVIOR OF SUPERVISOR AFFECTING THE STAFF'S COMMITMENT
TO THE COMPANY : A STUDY OF DANDY COMPANY LIMITED.**

**AN ABSTRACT
BY
MR.NARONGKORN CHAIYANAN**

**Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Business Administration in Management
at Srinakharinwirot University
January 2003**

Narongkorn Chaiyanan (2003) . *Leader Behavior of Supervisor Affecting the Staff's Commitment to the Company : A Case Study of Dandy Company Limited*. Master Project , MBA.(Management) Bangkok : Graduated School , Srinakarinwirot University.
Advisor Assoc. Prof. Sirivan Serlrat

The purposes of the research are to study supervisor's leader behavior and demographic factors affecting company commitment of Dandy Company Limited's employees. Five aspects of leader behavior of supervisor are selected for studying ; good-vision and persuasive ability, staff's working stimulating , well-coaching , good behavior model and trustfulness in subordinates. Regarding the demographic factors, this research will focus only on these following ones; gender, age, education level, marital status, salary rate, period of working and working position level.

The sample group used in this research are 80 Dandy Co.Ltd.'s staff having superior supervisors and questionnaires were used as means for collecting the data. The statistics used in data analyzing are percentage, mean, standard deviation, T-test difference analysis, one way variation analysis and Pearson's product moment correlation coefficient.

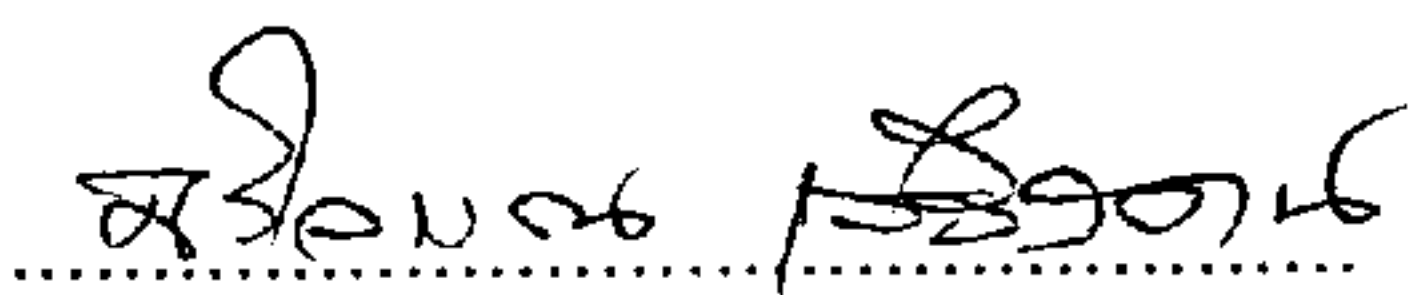
The results of the research reveals that there is more female than male staff, most still single in the age range between 31 to 40 years. Most of them finished their education less than high school level earning monthly salary from 5,000 – 10,000 baht and having more than 7 years of working period for this company in the staff position level.

The results of the study are as follows :

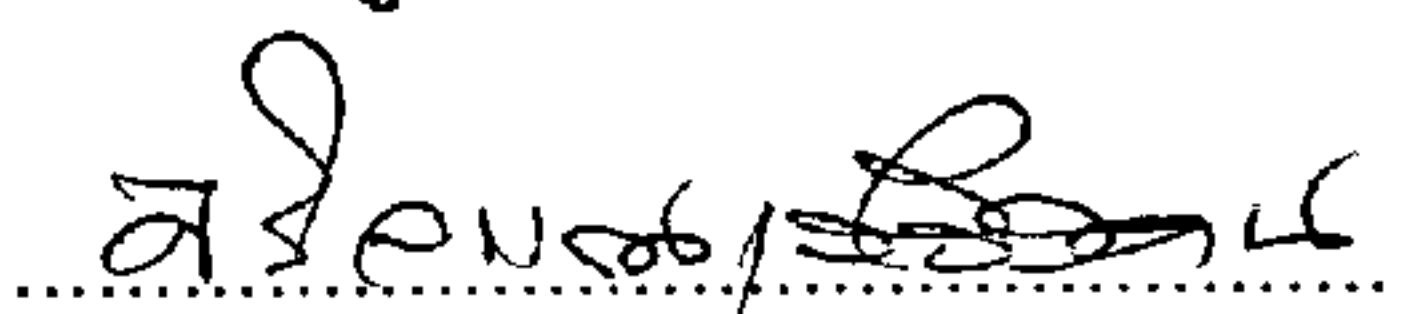
1. Staff's attitude toward leader behavior of Dandy Co.,ltd. in total is at the high level.
2. Staff's attitude toward leader behavior of Dandy Co.,ltd. in each aspect is at the high level. The highest aspect is staff's working stimulating ,well-coaching, good-vision and persuasive ability, good behavior model and trustfulness in subordinates respectively.
3. The company commitment of Dandy Co.,ltd.'s staff is at the high level.
4. Dandy Co.,ltd.'s staff with different marital status and working position level have the different company commitment at the statistical level of 0.05.
5. Dandy Co.,ltd.'s staff with different gender ,age ,education level, salary rate and period of working have the different company commitment with statistically insignificant.
6. All five aspects of supervisor's leader behavior are significantly correlated with staff's company commitment at the statistical level of 0.01. The highest correlation value is ranged respectively from trustfulness in subordinates. good behavior model , good vision and persuasive ability, staff's working stimulating and well-coaching.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้
พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

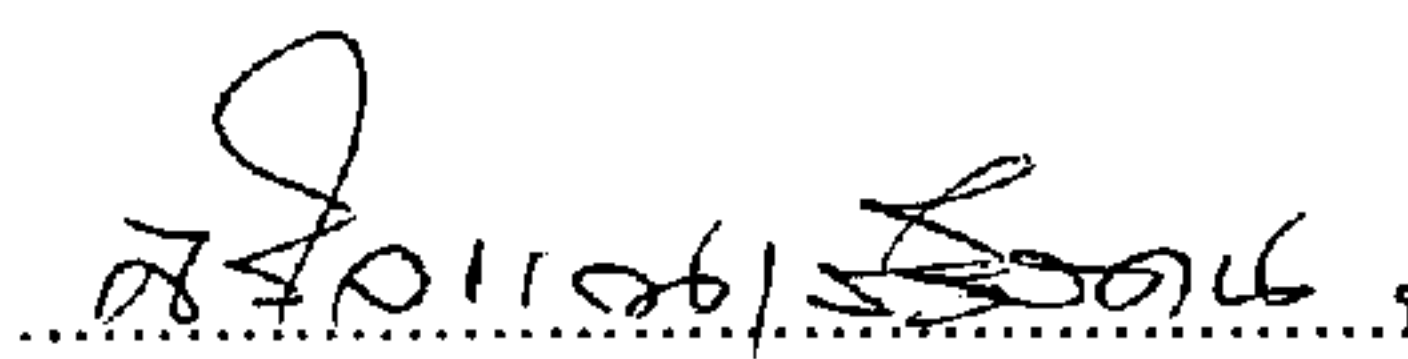
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

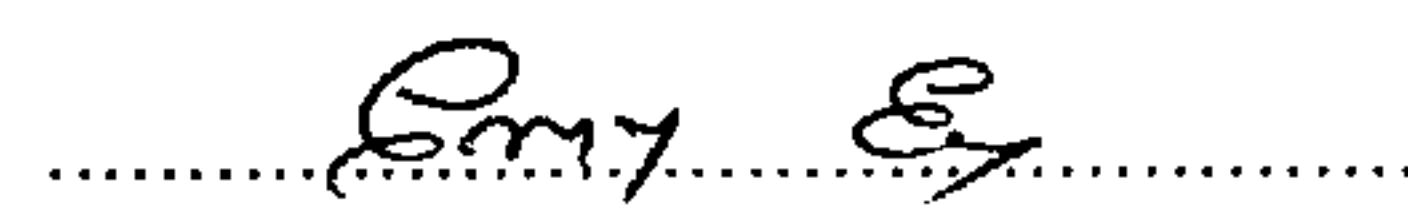

(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

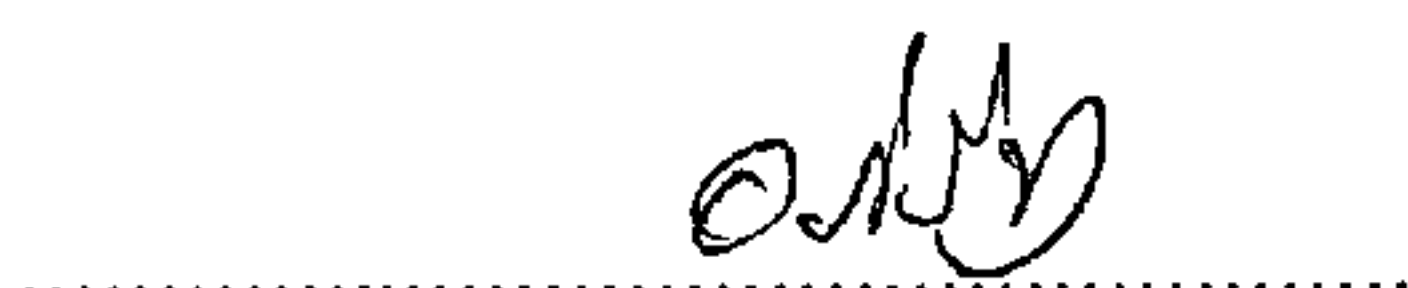
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร


(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ


(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา)


(อาจารย์ ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจำ)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาบริหาร
ธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กวี วรรณวิ)
วันที่ 7 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อีกทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา ดร.อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง และ อาจารย์วรินทร์า ศิริสุทธิกุล ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อการปรับปรุง เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณคณาจารย์ด้วยความเคารพอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะสังคมศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้มอบความรู้อันเป็นทุนชีวิตแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารของ บริษัท แดนดี จำกัด ที่ได้อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดยใช้ข้อมูลพนักงานของ บริษัท แดนดี จำกัด เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนพนักงานทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และแนะนำในการเก็บข้อมูล

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัย ทุกท่าน ตลอดจนผู้มีส่วนสำเร็จต่องานวิจัยนี้ทุกท่าน

กราบขอบพระคุณ คุณแม่ และขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจ และคอยช่วยเหลือเป็นอย่างดี ตลอดจน คุณสุภาณี กลิ่นหอม และเพื่อนๆ MBA (การจัดการ) ที่ให้ความช่วยเหลือและแนะนำในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างสูง

ท้ายสุดนี้ คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาคุณบิดามารดาและบูรพคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอน ข้าพเจ้า จนกระทั่งได้ประสบผลสำเร็จในวันนี้

ณรงค์กรณ์ ไชยนันท์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1	1
บทนำ	1
ภูมิหลัง	3
✓ความมุ่งหมายของการวิจัย p. ๑-๖ 1	3
ความสำคัญของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	4
ตัวแปรที่ศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
✓ สมมุติฐานในการวิจัย p. ๗-๑๐ 1	8
2	8
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	17
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
ลักษณะการดำเนินงานและโครงสร้าง บริษัท แดนดี จำกัด	20
ลักษณะการดำเนินงาน	22
โครงสร้างบริษัท	24
3	24
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า p. 27	24
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	24
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	26
วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ	27
การเก็บรวบรวมข้อมูล	27
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	31
4	31
✓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล p. 43 + p. 58	31
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	31
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	32
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
5	52
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	53
สังเขปความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า	55
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	57
อภิปรายผล	62
ข้อเสนอแนะ	
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม	
ภาคผนวก ข. หนังสือนำเสนอ	
ประวัติผู้วิจัย	
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม	

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในการบริหารงานในบริษัททุกประเภท ทั้งบริษัทภาครัฐหรือภาคเอกชน ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญและมีค่าอย่างยิ่งของบริษัท ที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามเป้าหมาย และโดยการใช้กลยุทธ์รูปแบบต่างๆ รวมทั้งเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า และปัจจัยองค์ประกอบที่เสริมสร้างให้บริษัทมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลใดๆ แต่อย่างไรก็ตาม ทั้งหมดนี้จะไม่สามารถนำบริษัทไปสู่ความสำเร็จที่ดีเลิศได้ หากบริษัทขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เพราะมนุษย์ที่มีคุณภาพจะเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ทั้งหมดให้กลายเป็นผลผลิตหรือการบริการที่ดีกว่าและเหนือกว่าคู่แข่ง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่สมบูรณ์ จนกระทั่งส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จได้ โดยที่ในบริษัทหนึ่งๆ จะมีองค์ประกอบในส่วนทรัพยากรมนุษย์ที่มีพนักงานหรือบุคลากรของบริษัทที่เป็นผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ ตามแต่จะเรียก และ พนักงานระดับต่างๆลดหลั่นกันลงไป โดยที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำจะมีบทบาทในการควบคุมดูแลให้มีการทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท ดังนั้นในส่วนนี้ผู้นำจึงเป็นหัวใจสำคัญต่อการดำเนินการของบริษัทให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นลักษณะของพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการควบคุมดูแลให้มีการทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท โสภณ ภูแก้ว (ม.ป.ป. : 43) กล่าวไว้ว่า “บทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในบริษัท ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผน และกำหนดเป้าหมายของบริษัทโดยส่วนรวม ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของบริษัทจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นผู้นำในบริษัทนั่นเอง ” ซึ่งตรงกับคำกล่าวของ รัตติกร โกศลนันทกุล (2543 : 2) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของบริษัทหรือหน่วยงานขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง แต่ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งคือ ตัวผู้บริหารหรือผู้นำของหน่วยงาน และถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของหน่วยงานนั้นๆ พร้อมกับได้อ้างถึงผลการวิจัยในต่างประเทศ เพื่อเป็นการสนับสนุนข้อความข้างต้นซึ่ง พบว่า จำนวนครึ่งหนึ่งของธุรกิจใหม่ต้องล้มเลิกกิจการภายในสองปีแรกของการดำเนินการ และภายในระยะเวลา 5 ปี จะเหลือธุรกิจที่ดำเนินการอยู่เพียง 1 ใน 3 เท่านั้น ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นเป็นเพราะหน่วยงานเหล่านั้นขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพของการเป็นผู้นำจึงเป็นสิ่งที่สามารถกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของบริษัทได้

อีกด้านหนึ่ง โดยที่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพของบริษัทที่จะสร้างสรรค์ความสำเร็จให้แก่บริษัทนั้น ก็คือพนักงานและบุคลากรของบริษัทที่จงรักภักดีต่อบริษัท ทুমเททั้งกำลังใจ, กำลังกาย, กำลังความคิด, ความสามารถ และความรับผิดชอบต่อการงานอย่างต่อเนื่องระยะยาว และสม่ำเสมอ รวมทั้ง มีความตั้งใจ, ความมุ่งมั่น, ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสื่อสารและเข้าใจสิ่งต่างๆ ที่บริษัทต้องการจะให้ทราบไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งบริษัทได้ บริษัทนั้นก็จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้สูง แต่สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อบริษัทอย่างสูง คือมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท มีความภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อบริษัท และมีความรู้สึกอยากที่จะช่วยเหลือและร่วมแรงร่วมใจกันทำหน้าที่ที่จะช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันแม้ว่าปัญหาด้านบุคลากรที่เป็นปัญหาหลัก จะไม่ได้เป็นปัญหาเรื่องการขาดแคลนพนักงานที่จะ

ทำงานให้บริษัทเพราะสาเหตุจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ภาวะการว่างงานสูงขึ้นก็ตามแต่ปัญหาความต้องการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและความสามารถที่แท้จริงที่เหมาะสมกับการทำงานกับบริษัท และปัญหาการที่ไม่สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้อยู่ทำงานกับบริษัทนานๆได้ ซึ่งการที่บริษัทต้องสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าอย่างยั้งนี้ไปทำให้เกิดความเสียหายอย่างสูงในหลาย ๆ ด้าน ที่สำคัญคือการเกิดความเสียหายต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทต้องให้ความสำคัญในการที่พยายามธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าไว้กับบริษัทให้ยาวนานที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงการที่บริษัทต้องสรรหาบุคลากรมาทดแทนก็จะต้องเสียค่าใช้จ่ายและรวมไปถึงการสูญเสียประโยชน์อีกมากมาย ดังนั้นการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อป้องกันความสูญเสียของบริษัท จึงควรที่จะศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อบริษัท เพื่อส่งเสริมปัจจัยดังกล่าวเพื่อทำให้เป็นแรงจูงใจให้พนักงานได้บังเกิดความผูกพันต่อบริษัทและอยู่ทำงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าและทำประโยชน์ให้กับบริษัทได้ยาวนานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

เมื่อทั้งปัจจัยเรื่องของพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความผูกพันของพนักงานต่อบริษัท ทั้งสองประการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท จึงเป็นสิ่งที่น่าศึกษาว่าการที่ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ควบคุมดูแลพนักงานและบุคลากรให้ทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัทนั้นพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชานั้น จะมีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อบริษัท อย่างไรหรือไม่ เพราะ ผู้บังคับบัญชาโดยบทบาทหน้าที่จะใช้ภาวะผู้นำผ่านพฤติกรรมผู้นำกับพนักงานในการทำงานอยู่แล้ว โดยที่พนักงานก็จะรับรู้และได้รับอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำโดยความสัมพันธ์ทั้งทางด้านการทำงานและโดยความเกี่ยวข้องอื่นๆ อยู่ ผู้วิจัยจึงสนใจและเห็นว่า เป็นผลดีต่อการวางแผนในการจัดการและบริหารงานบริษัทต่อที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความผูกพันของพนักงานต่อบริษัท ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรหรือไม่ เพื่อที่จะได้นำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชาในบริษัทในอันที่จะได้ตระหนักว่า พฤติกรรมผู้นำใดๆ ของผู้บังคับบัญชาจะมีอิทธิพลและส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัท ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องไปถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของบริษัท นอกจากนี้ผลที่ได้จากการศึกษานี้จะได้นำไปใช้ปรับปรุงบทบาทพฤติกรรมผู้นำที่ดีและเหมาะสมตามแนวโน้มทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาอันจะเป็นผลดีที่จะทำให้การดำเนินการของบริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นผลสืบเนื่องอีกต่อไป

บริษัท แดนดี จำกัด เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการทางด้านธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้า มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 84 คน เป็นธุรกิจขนาดไม่ใหญ่มาก มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาหลัก แบ่งเป็น 2 สาย คือสายต่างประเทศ และสายในประเทศ มีกรรมการผู้จัดการใหญ่ 1 คนดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานของบริษัท และ มีกรรมการผู้จัดการดูแล สายงานหลัก 2 สาย สายละ 1 คน รวมเป็น 2 คน ภายใต้สายงานหลัก ทั้งสองสายงานจะประกอบด้วยหน่วยงานระดับฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่างๆ เพื่อสนับสนุนสายงานหลักทั้ง 2 สายงานรวมกับโยแบ่งเป็นหน่วยงานระดับฝ่ายมีทั้งสิ้น 7 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิต, ฝ่ายบัญชี/การเงิน, ฝ่ายเตรียมการผลิต , ฝ่ายบุคคลและธุรการ ,ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายขาย และฝ่ายจัดซื้อ โดยแต่ละฝ่ายจะมีผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในฝ่าย การศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อบริษัท ที่เลือก บริษัท แดนดี จำกัด เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากลักษณะโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน คือมีสายงานการบังคับบัญชาที่ไม่มากระดับซับซ้อน บริบทพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาจึงเด่นชัด และในบริษัททั้งหมด และแต่ละสายงานก็มีพนักงานไม่มาก จึงทำให้ความสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารกันระหว่างผู้จัดการในฐานะผู้บังคับบัญชากับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะใกล้ชิด และสามารถรับรู้และรับอิทธิพลพฤติกรรมผู้นำที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารแสดงออกอย่างเต็มที่ และพฤติกรรมผู้นำทั้งทางด้านบวกและด้านลบนั้นก็ส่งผลกระทบต่อพนักงานโดยตรง เช่นเดียวกัน ซึ่งจะเป็นสถานการณ์ที่สะท้อนความชัดเจนทางความคิดและทัศนคติของพนักงานต่อพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆของผู้บังคับบัญชาโดยแท้จริง จึงเป็นเหตุผลทำให้ ผู้วิจัยเลือกบริษัท แดนดี จำกัด เป็นกรณีศึกษา

ในการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อบริษัท ได้ทำการศึกษา โดยที่ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของ เบอร์นี เบส (Bernie Bass) ในแบบของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกรอบในการศึกษาค้นคว้า ซึ่งมีปัจจัยหลัก 5 ประการ ได้แก่การมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวและจูงใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์ (Vision & Inspiration) การกระตุ้นในการทำงาน (Staff's Working Stimulation) การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี (Well-Coaching) การเป็นแบบฉบับที่ดี (Good Behavior Model) และการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา (Trustfulness on subordinates) และคาดหวังว่าผลของการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ว่าผู้บังคับบัญชาควรมีพฤติกรรมอย่างไรในการที่จะประพฤติปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันต่อบริษัท เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อบริษัทต่อไป

✓ ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน
2. ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อบริษัท

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงนำผลวิจัยไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น
2. เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา เพื่อสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมของตนเพื่อผลประโยชน์โดยรวมของบริษัท
3. เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้บังคับบัญชาที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่องานของบริษัท

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตเนื้อหา

ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของ เบอร์นี เบส ในแบบของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ขอบเขตเวลา

ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลในช่วงระยะเวลา เดือน พฤษภาคม – มิถุนายน 2545

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาของ บริษัท แดนดี จำกัด ทั้งหมด 80 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ เนื่องจาก บริษัท แดนดี จำกัด มีประชากรค่อนข้างน้อย ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจึงใช้ประชากรทั้งหมดคือพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ที่มีผู้บังคับบัญชาของ จำนวน 80 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น

1.1 ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

- 1.1.1 เพศ
- 1.1.2 อายุ
- 1.1.3 สถานภาพสมรส
- 1.1.4 การศึกษาขั้นสูงสุด
- 1.1.5 ระยะเวลาการทำงานในบริษัท
- 1.1.6 ระดับเงินเดือน
- 1.1.7 ตำแหน่งงาน

1.2 ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ได้แก่

- 1.2.1 การมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์
- 1.2.2 การกระตุ้นการทำงานพนักงาน
- 1.2.3 การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี
- 1.2.4 การเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา
- 1.2.5 การให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีปัจจัยและตัวแปรที่จะต้องทำความเข้าใจร่วมกันดังนี้

พฤติกรรมผู้นำ

หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาของบริษัท แดนดี จำกัด แสดงออก หรือกระทำต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรับรู้ได้ ตามภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของเบอร์เนส ในแบบฉบับของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์ การกระตุ้นการทำงานพนักงาน การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี การเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ความผูกพันต่อบริษัท

หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ด้านทัศนคติของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ที่มีต่อบริษัทฯ โดยสามารถวัดได้จาก ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานอย่างสูงเพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อบริษัทฯ ต่อไปอย่างยาวนานต่อเนื่องเพื่อมีส่วนร่วมที่จะสร้างสรรค์ความเจริญให้กับบริษัทฯ และความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในบริษัท แดนดี จำกัด

วิสัยทัศน์

หมายถึง การมีความคิดในการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความสามารถในการโน้มน้าว

หมายถึงความสามารถของผู้นำที่เป็นคนมีเสน่ห์ ดึงดูดและน่าเชื่อถือ มีความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวคน มีวาทะศิลป์ในการพูด กระตือรือร้นและมองคนในแง่ดีและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของเขาได้อย่างน่าติดตาม

แรงกระตุ้นในการทำงาน

หมายถึงความสามารถของผู้นำในการผลักดันส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานโดยใช้ความคิดของตัวพนักงานเองโดยการจะพยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีมุมมองใหม่ๆ จุดประกายความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นให้ใช้สมองและรู้จักแก้ปัญหา แทนการสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม

การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี

หมายถึง ผู้นำประเภทที่เอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างใกล้ชิด ทำให้แต่ละคนรู้สึกมีคุณค่า ยิ่งไปกว่านั้นพวกเขาจะพยายามอบรม แนะนำ และให้การติชมที่ง่ายต่อการยอมรับเข้าใจและเหมาะสมในการพัฒนาตนเอง

แบบฉบับที่ดีของหัวหน้า

หมายถึง พฤติกรรมที่ดีที่ผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติโดยสมัครใจ จนกลายเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจนทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานิยม และอยากที่จะยึดถือพฤติกรรมนั้นมาเป็นพฤติกรรมของตนเอง

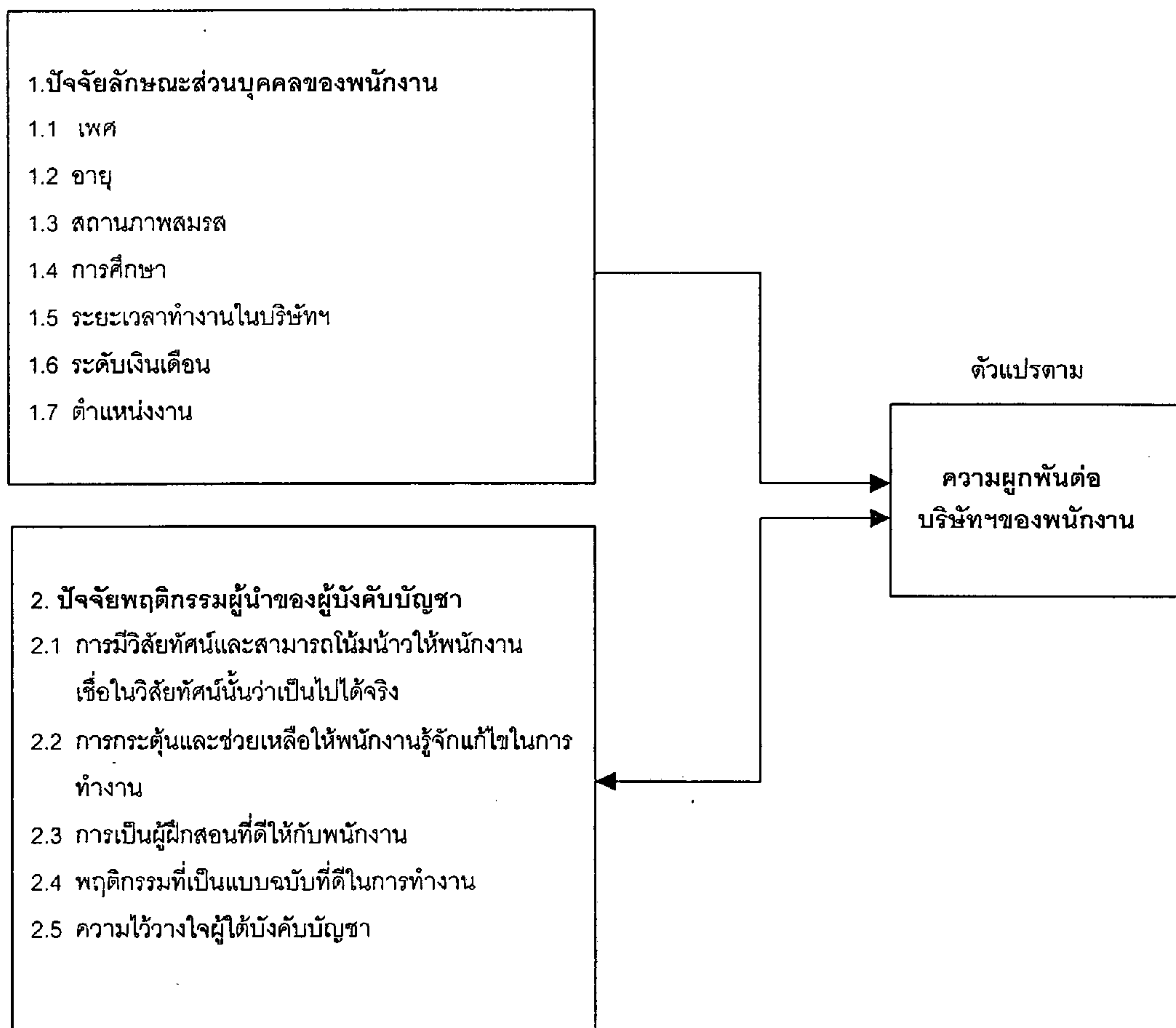
ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

หมายถึง ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเชื่อถือ และยอมรับในขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิดด้านพฤติกรรมผู้นำและความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน ตลอดจนข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง มากำหนดเป็นการวิจัย ได้ดังนี้

ตัวแปรต้น



สมมติฐานในการศึกษา

1. ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานแตกต่างกัน
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ
- แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
- แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันและความมีส่วนร่วมต่อบริษัท
- งานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ลักษณะการดำเนินการและโครงสร้างบริษัท แดนดี จำกัด

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of leadership)

มีความสนใจมุ่งไปที่การศึกษาที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นกระทำอะไรบ้าง มอบหมายงานอย่างไร ติดต่อสื่อสารและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้ที่ได้แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน ย่อมมีอิทธิพล และส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจ จนทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อรุณ รักรธรรม (2527:36) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานร่วมกันในบริษัท ในอันที่จะมุ่งพิจารณาถึงด้านความเป็นมนุษย์ และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องมือที่จำเป็นและมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายในบริษัท โดยผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายของบริษัทโดยส่วนรวม สมพงษ์ เกษมสิน (2526:46) ได้กล่าวไว้ว่า การพิจารณาผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์อันแท้จริงของบริษัท อันเกิดจากการเป็นผู้นำโดยตรงซึ่งจะทำให้ทราบถึงสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทักษะและท่าที ตลอดจนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในบริษัท การศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งอันจะเป็นแนวทางในการนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงาน

ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมใด ๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับการแต่งตั้งขึ้น กระทำหรือแสดงออก หรือพฤติกรรมผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งทำให้กลุ่มบุคคลดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535:204) ได้ให้ความหมายว่าพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) หมายถึงแบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้ที่มีความเหมาะสม ที่ผู้นำควรจะทำประพฤติดีเพื่อเอาชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา

พีระ ชัยศิริ (2537:14) ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมผู้นำ ว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา ที่มีผลทำให้ได้รับความไว้วางใจ สม่ครใจ และเต็มใจที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำ หรือทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่การปรากฏตัวออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำมีจุดมุ่งหมายอยู่แบบของความเป็นผู้นำที่ผู้นำใช้ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตามหลักพื้นฐานของทฤษฎีนี้ จะมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน กับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงานและผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในด้านผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษาที่เกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ที่มีความสำคัญและควรกล่าวถึงก็คือ การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน นอกจากนั้นยังมีผลงานการศึกษาของนักวิชาการทางด้านการบริหาร เช่น โลเกิร์ท เบลค & มูตัน , เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ได้ศึกษาถึงแบบความเป็นผู้นำที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากที่สุด และอันเป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างภาวะผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้อยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งในส่วนนี้ว่ามีความสำคัญสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจ

เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรก เป็นการศึกษาวิจัยของ Lippitt และ White ภายใต้การควบคุมดูแลของ Lawin แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวาเมื่อปี ค.ศ. 1940 ผลการวิจัยนี้ ถือว่าเป็นการศึกษาพื้นฐาน หรือแหล่งที่มาของการใช้อำนาจของผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เพื่อผู้บังคับบัญชาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะวิธีการทำงาน

เป็นการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำ ซึ่งโดยทั่วไปจะพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงานซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ (ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 93-94) คือ

2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ในการปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้จะยึดถือระเบียบแบบแผน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง มักจะใช้หลักระมัดระวังและยึดถือระเบียบไว้ก่อน โดยการติดต่อสื่อสารจะเป็นแบบสื่อสารทางเดียว

2.2 ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีออกคำสั่งแต่อย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงาน ขาดการใช้มนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบสื่อสารจากบนลงล่าง

2.3 ผู้นำแบบจูงใจ ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาในการทำงาน แสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสื่อสารสองทาง

2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)

จากการศึกษาวิจัยของ เบอร์นี เบส ได้ทำการแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ตามกลวิธีที่ใช้คือ (Bounds, Georgory M., Dobin, Georgory H.,and Fowler, Oscar S.1995:413-419)

1. ผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership)
2. ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยน(Transaction Leadership) ลักษณะผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยน จะสนับสนุนการใช้วิธีการแลกเปลี่ยนในสิ่งที่เป็นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและรางวัลตอบแทน เพื่อโน้มน้าวและผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมายแล้วก็จะได้รับสิ่งนั้นๆ ผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนจะประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากผู้ตามจะได้สิ่งที่เขาต้องการโดยที่เมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้นำได้วางไว้ การเป็นผู้นำประเภทนี้จึงเน้นที่การตอบสนองซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตัวอย่างของทฤษฎีผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนได้แก่ ทฤษฎีของ Ohio State Leadership Studies , Leader Grid , Fiedler's Contingency Model , Situational Leadership Model , Path- Goal Theory of Leadership , Vroom-Yetton Model และ Contingency Theories ซึ่งทฤษฎีของการเป็นผู้นำ โดยส่วนมากจะเน้นที่การแลกเปลี่ยนนี้เช่นกัน การเป็นผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนหากใช้อย่างเหมาะสมแล้ว จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ นั่นคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตามความต้องการของหัวหน้าเพราะรู้ว่าถ้าทำเช่นนั้นได้แล้วทำให้พวกเขาจะได้สิ่งที่เขาต้องการ

ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) อย่างไรก็ดี เบสได้กล่าวถึงผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่แตกต่างและพิเศษกว่าผู้นำทั่วไป นั่นคือ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ “ เกินเป้าหมาย ” คือ ลักษณะผู้นำแบบ “ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ” โดยที่ผู้นำแบบนี้จะใช้วิธีการในการเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุนการ “ เปลี่ยนแปลง ” โดยใช้ วิสัยทัศน์ การจูงใจ และความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง ในการเป็นสิ่งผลักดันและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพวกเขา ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้จะถูกชักจูงให้ทำงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยไม่ได้นิ่งเฉยถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตื่นตัวกับเป้าหมายของบริษัท และพยายามค้นหาทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น พวกเราจะทุ่มเทให้กับเป้าหมายของบริษัทอย่างจริงจังทีเดียวเหมือนกับเป็นเป้าหมายของพวกเขา

ความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยนและการเป็นผู้นำแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเพื่อการแลกเปลี่ยน จะสนับสนุนการใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเพื่อโน้มน้าวและผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมาย โดยแลกกับสิ่งที่เป็นที่ต้องการของเขาและให้รางวัลตอบแทน ขณะที่ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะสนับสนุนวิธีการใช้การโน้มน้าว ใช้วิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจ และความอาทรห่วงใยผูกพัน อย่างจริงจัง เป็นตัวผลักดันการแสดงถึงพฤติกรรม การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาจยกตัวอย่างเปรียบได้กับพฤติกรรมนักเรียนหนังสือของคุณเองในการเรียนวิชาต่างๆ ส่วนใหญ่คุณมักจะศึกษาตำราต่างๆ เพราะเป็นเนื้อหาวิชาบังคับ และเพื่อให้ทำข้อสอบได้ ซึ่งผลสอบวิชาเหล่านี้ก็จะมีผลต่อเกรดเฉลี่ยในผลการศึกษาของคุณ ซึ่งท้ายที่สุดแล้วก็จะไปมีผลต่อโอกาสในการหางานในอนาคตด้วย นี่คือนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำแบบเน้นการแลกเปลี่ยนรู้สึกเช่นกัน การจูงใจนั้นเป็นเรื่องภายนอกเห็นได้ชัดเจน นั่นคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกจูงใจให้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้รางวัลบางอย่างตามที่บริษัทหรือหัวหน้าได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งคุณอาจจะเลือกศึกษาตำราบางเรื่องเพียงเพราะมันเป็นเรื่องที่คุณสนใจเป็นส่วนตัว การสอบหรือการได้คะแนนดีเป็นสาเหตุรองลงไป หรือบางครั้งคุณอาจจะศึกษาตำราพวกนั้น แม้คุณจะไม่ต้องลงทะเลเบียนเรียนวิชาเหล่านั้นด้วยซ้ำ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงจะรู้สึกแบบเดียวกันนี้ ผู้นำประเภทนี้จะดึงเอาแรงจูงใจจากภายในของผู้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลมาใช้ และทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกที่ว่า “ ผลงานที่ได้มีคุณค่าต่อตัวของเขาเองยิ่งกว่าผลประโยชน์รางวัลใดๆ ที่ได้รับจากบริษัท ” ทำให้พวกเขาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ของบริษัทตามที่ผู้นำของเขาได้วาดวางไว้ และมีวิสัยทัศน์เดียวกันนี้ร่วมกับบริษัท ตลอดจนมีความต้องการเห็นมันบรรลุผลสำเร็จ

ในบางกรณี ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ อาจทุ่มเทให้กับวิสัยทัศน์ที่ว่ามันมากจนเกินขอบเขต ดังนั้นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะต้องอาศัยความมีจรรยาบรรณในการเป็นผู้นำสูงด้วย มิฉะนั้นพฤติกรรมเป็นผู้นำประเภทนี้กลายเป็นการล่อลวงให้ผู้ตามปฏิบัติตามโดยไม่รู้ตัวเลย ยกตัวอย่างเช่นกรณีลัทธิทางศาสนา หรือกลุ่มทางการเมืองที่มีความคิดเห็นรุนแรง มักจะมีผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจรรยาบรรณหรือเจตนาของผู้นำเหล่านี้ก็ต้องศึกษาต่อไป

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมี 4 ประการคือ

1. ความสามารถของผู้บังคับบัญชา จะเน้นที่การมีวิสัยทัศน์และรู้จักหน้าที่ และเมื่อพวกเขาแสดงความห่วงใยต่อผู้อื่น คนเหล่านั้นก็จะรับวิสัยทัศน์และภาระหน้าที่เหล่านั้นมาเป็นของตนเอง ผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่ยอมรับนับถือ และไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจคน ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่มีวาทีศิลป์ในการพูด, กระตือรือร้นและมองคนในแง่ดี รวมทั้งสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของเขาได้อย่างน่าติดตาม
3. ใช้วิธีการกระตุ้นความคิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแก้ไขผลงานที่ไม่ดีหรือในการวางแผนอนาคตพวกเขาจะพยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีมุมมองใหม่ๆ จุดประกายความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นให้ใช้สมองและรู้จักแก้ปัญหาได้โดยตัวของพวกเขาเอง โดยหัวหน้าหรือผู้นำจะใช้วิธีการซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คิดทบทวนและทดสอบสมมุติฐานด้วยตนเองแทนการสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ
4. มีความห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเฉพาะเจาะจง ผู้นำประเภทนี้จะเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างใกล้ชิด ทำให้แต่ละคนรู้สึกมีคุณค่า ยิ่งไปกว่านั้นพวกเขาจะพยายามอบรมแนะนำและให้คำติชมที่ง่ายต่อการยอมรับและ เข้าใจ อันเหมาะสมต่อการพัฒนาตนเอง

วิธีการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่บรรยายไว้ข้างต้น คุณอาจคิดว่าคงมีคนที่มีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ไม่กี่คนในโลกเท่านั้น เป็นความจริงที่ว่าคนบางคนเกิดมาด้วยความสามารถที่จะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้สูงกว่าคนอื่น ๆ แต่การวิจัยในระยะหลัง พบว่ามีวิธีการในการปฏิบัติตนหลายอย่างที่เราสามารถนำมาใช้พัฒนาการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง การที่จะมีเสน่ห์ดึงดูดน่าเชื่อถือได้ คุณจะต้องมีวิสัยทัศน์ หรือรู้ว่า คุณอยากจะทำให้บริษัทของคุณเป็นอย่างไร อยู่ในระดับไหนในอนาคต เป็นที่น่าแปลกใจที่ผลการวิจัยมักชี้ให้เห็นว่ามีหัวหน้าไม่กี่คนเท่านั้นที่มีวิสัยทัศน์ให้กับทีมงานของตน และกลุ่มหัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ไม่กี่คนเท่านั้นส่วนมากไม่สามารถทำให้ทีมงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกับตนได้

วิสัยทัศน์นี้มีมาจากไหน หาก你不คิดถึงอนาคต คุณไม่สามารถมีวิสัยทัศน์ได้เลย เมื่อคุณสร้างวิสัยทัศน์ของคุณขึ้นมาแล้ว จงพยายามประกาศวิสัยทัศน์ของคุณให้บ่อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะใช้เวลาเปรียบเทียบและการยกตัวอย่างเพื่ออธิบายวิสัยทัศน์ในคำพูดง่ายๆ สามารถเปลี่ยนแปลงบริษัททั้งบริษัทได้เช่น " คุณคืองานชิ้นแรก" ของฟอร์ด หรือ " มุ่งสู่ความดีเลิศโดยไม่ย่อท้อ" ของเล็คซัส เป็นต้น

นอกเหนือจากการประกาศวิสัยทัศน์ของคุณแล้ว คุณต้องพยายามโน้มน้าวผู้ได้บังคับบัญชาของคุณด้วยการตั้งคำถามในทุกโอกาสที่เป็นไปได้ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาของคุณชี้ให้เห็นปัญหานั้น ก็ให้เขาเห็นได้ทันที แต่ให้คำถามที่จะกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาของคุณรู้จักประเมินความคิดนั้นตามวิสัยทัศน์ของคุณ เช่น บอกว่า “ นั่นนั้นเป็นความคิดที่ดีนะ แต่เราจะปรับปรุงให้มันดีขึ้นอีกได้ไหมเพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งที่เราจะให้แก่ลูกค้าของเรา ”

ยิ่งไปกว่านั้น คุณจะต้องเป็นคนมองโลกในแง่ดีอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าคุณไม่มีความกระตือรือร้นกับวิสัยทัศน์ของคุณข้างหน้าแล้ว คุณจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาตื่นตัวได้อย่างไร หัวหน้าบางคนคิดว่าการเดินไปตามโต๊ะเพื่อจุดประกายแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชานั้นเป็นการเสียท่าและไม่มีระดับ ดังที่มีหัวหน้าบางคนบอกคนทำวิจัยว่า “ ผมไม่ได้จ้างผู้ได้บังคับบัญชามาเป็นเชียร์ลีดเดอร์สักหน่อย ” นั่นแสดงให้เห็นชัดว่าหัวหน้าบางคนไม่เข้าใจบทบาทของตนเองเลย

คุณต้องมีความห่วงใยผู้ได้บังคับบัญชาของคุณด้วย ซึ่งข้อนี้จะไม่สามารถกล่าวถึงได้ ถ้าคุณมีความห่วงใยจากใจจริง พวกเขาจะรับรู้ความจริงนั้นได้ และมักจะให้ความร่วมมือกับคุณตามไปด้วย คุณกำลังขอให้ผู้ได้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างมักจะก่อให้เกิดความไม่สบายใจ และจะต้องมีการเสี่ยงเกิดขึ้น ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาของคุณไม่รู้ถึงความเสี่ยงชีวิตการเป็นอยู่ของพวกเขาอย่างแท้จริงแล้ว พวกเขาจะยอมลงมือทำงานไปตามวิสัยทัศน์นั้น

คุณต้องเต็มใจที่จะให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาของคุณ นั้นหมายถึงอิสระ และให้คุณยืดหยุ่นแก่ของการแปลความหมายของวิสัยทัศน์ของคุณในการทำงานประจำวัน ให้ยืดหยุ่นเพื่อให้เขารู้จักคิดอะไรใหม่ๆ หาหนทางใหม่ที่จะสร้างสรรค์ ในขั้นตอนการทำงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ถ้าคุณสามารถขยายวิสัยทัศน์ให้ผู้ได้บังคับบัญชาของคุณได้สำเร็จ คุณจะต้องประหลาดใจกับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาของคุณเสนอและปฏิบัติ

ข้อแนะนำสุดท้ายสำหรับการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นข้อที่ยากที่สุดคือ คุณจะต้องเต็มใจที่จะเสี่ยง ผู้ได้บังคับบัญชาของคุณจะคอยจับตามองคุณ คอยสังเกตว่าคุณยึดมั่นในวิสัยทัศน์ของคุณจริงหรือไม่ ถ้าคุณล่าถอยเสียตั้งแต่ครั้งแรกที่คุณเจอปัญหา ผู้ได้บังคับบัญชาของคุณจะเริ่มไม่มั่นใจว่าคุณจะยึดมั่นและทุ่มเทให้กับวิสัยทัศน์ที่คุณกล่าวอ้างมาจริง ผู้นำในบริษัทส่วนมากไม่ยอมเสี่ยงเพราะมักยึดแนวคิดที่ว่า “ ปลอดภัยไว้ก่อน ” นั่นก็คือ เชื่อว่าการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดและความล้มเหลวเป็นทางเดียวที่จะได้รับความชมเชยและเลื่อนขั้น การเลือกเส้นทางที่ปลอดภัยนี้เอง ที่เป็นการปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ บางบริษัทถึงขนาดตั้งรางวัล “ ล้มเหลวดีเด่น ” ไว้เพื่อให้พนักงานกล้าที่จะเสี่ยง โดยมอบรางวัลให้แก่ผู้ที่ “ ล้มเหลว ” ซึ่งก็หมายถึง พนักงานมีความคิดใหม่ขึ้นมา และพยายามผลักดันให้ สำเร็จจนสุดความสามารถแต่ไม่ประสบผล การประกาศให้ผู้อื่นรับทราบและชื่นชมความ ล้มเหลวนี้เป็นวิธีการกระตุ้นให้ผู้นำคนอื่น ๆ กล้าที่จะเสี่ยง

ลักษณะเด่น 10 ประการของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

1. มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเข้ามามีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์นั้นได้
2. แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความกระตือรือร้นของตนเองต่อวิสัยทัศน์ที่แสดงออกมา และให้ความเชื่อว่าวิสัยทัศน์สามารถเป็นจริงได้
3. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าตัดสินใจและหาวิธีแก้ไข
4. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดทบทวนเกี่ยวกับความคิดและปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่
5. มีพฤติกรรมกระทำที่เป็นแบบฉบับที่ดีในการเป็นผู้นำที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม
6. แสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จสูงตามที่หัวหน้าคาดหวังได้
7. แสดงออกว่าหัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนและช่วยเหลือตลอดเวลา
8. มีความตั้งใจที่รับฟังความคิดเห็น ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา
9. มอบหมายงานที่ท้าทายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
10. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลการทำงาน (Feedback) ถ้าทำดีก็แสดงถึงความชื่นชม ถ้าทำผิดก็ชี้แจงให้ทราบเพื่อแก้ไขต่อไป

วอเรน เบนนิส (Warren Bennis) กล่าวว่าผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงกว่าที่คาดหวังไว้ เพราะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนเรื่องรูปแบบที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม การให้ความร่วมมือและการประสานงานกัน โดยที่ผู้นำประเภทนี้จะเดินเป็นเส้นขนานคือต่างจากผู้นำที่บ้าอำนาจที่แสดงออกให้เห็นว่าฝ่ายหนึ่งคือผู้นำ อีกฝ่ายหนึ่งคือผู้ตาม ขณะเดียวกันเดมมิง (Deming) ก็ตระหนักเช่นกันว่าผู้นำไม่สามารถทำให้เกิดคุณภาพโดยรวมต่อบริษัทได้โดยผ่านการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัวหรือผ่านระบบการควบคุมและสั่งการ (Deming , W.E. 1986)

แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อบริษัท

ความผูกพันต่อบริษัท (Commitment) มีความหมายได้หลายนัยด้วยกัน ซึ่งนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ได้ให้ความหมาย และคำนิยามของความผูกพันต่อองค์กรไว้ต่าง ๆ กันไป ดังนี้

✓ กรณี กิริติบุตร (2529 : 95) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์กรต่อไป ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (commitment) หมายความว่าความไว้วางใจและความเชื่อมั่นที่หนักแน่นและเป็นไปในทางบวก (positive attitude) ต่อองค์กร ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจึงมีความหมายลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพต่อองค์กร โดยที่พนักงานมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

✓ ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ และคณะ (2541 : 96) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับของความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ หรือหมายถึงระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรและต้องการรักษาภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูงคนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

✓ วิฑูรย์ สิมะโชติ (2539 : 17) ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความผูกพันทางทัศนคติ หรือการที่คน ๆ หนึ่งแสดงตนและมีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรใด ๆ ซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ

1. มีความเชื่อที่มั่นคง และยอมรับในเป้าหมายและคำนิยามขององค์กร
2. มีเจตนารมณ์ที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพในองค์กรนั้น

ความผูกพันต่อองค์กรจะแสดงออกมามากกว่าความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ความผูกพันมีความหมายกว้างกว่าความพอใจในงาน เพราะว่าจะเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมด มิใช่เพียงแค่ตัวบุคคล และความผูกพันต่อองค์กรจะมีความมั่นคงมากกว่าความพอใจในงาน เพราะว่สิ่งที่เกิดขึ้นวันต่อวันนั้นจะไม่ทำให้ความผูกพันลดลงไป

✓ เชลดอน (Sheldon. 1978 : 143) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติ หรือความรู้สึกของปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร เป็นการประเมินองค์กรในทางบวก ซึ่งทัศนคติ หรือความรู้สึกนี้ จะเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้นกับองค์กร และทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน และปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และจะตั้งใจที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

✓ เบอร์เกอร์ (ภทริกา. 2541 : 5 ; อ้างอิงจาก Becker.) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นสภาพของบุคคลที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ โดยมีการลงทุนกับสิ่งนั้น ๆ และสิ่งลงทุนเรียกว่า Side-bet เช่น การศึกษา อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงานเป็นต้น ในที่สุดแล้วบุคคลก็ต้องหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร ดังนั้นระดับความผูกพันจะขึ้นอยู่กับความเข้มข้นและคุณภาพของสิ่งที่บุคคลนั้นได้ลงทุนไป

✓ มาร์ส และ ฮานนารี (Marsh & Mannari. 1977 : 57) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กรและการประเมินองค์การในทางที่ดี

— จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกและทัศนคติที่ดีที่บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกต่อองค์กร และได้แสดงออกมาสามารถเห็นได้ลักษณะของทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร ความเสียสละเพื่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกเพื่อให้บรรลุนโยบายและเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตนทำงานอยู่ ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ความผูกพันและความมีส่วนร่วมในบริษัทเปรียบได้กับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับทัศนคติของพนักงาน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกเช่น การลาออกและการขาดงาน (Mowday , Richard T. , Porter , Lyman W. , and Steers, Richard M.. 1982) ความผูกพันหมายถึง ความรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อบริษัทและความต้องการที่จะอุทิศตนเพื่อบริษัท ในขณะที่ความมีส่วนร่วมหมายถึง ความความมุ่งมั่นที่จะเป็นพนักงานคนหนึ่งของบริษัทที่ตั้งใจทำงานให้เกินกว่าที่มาตรฐานของงานได้กำหนดไว้

ริชาร์ด เอ็ม สเตียร์ (Richard M. Steers) ให้ข้อเสนอแนะถึงปัจจัยที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและความมีส่วนร่วมในบริษัท (Steers, Richard M. 1977:46-56) ดังนั้น ผู้จัดการสามารถกระตุ้นให้ พนักงานเกิดความผูกพันและความมีส่วนร่วมในบริษัทโดยเปิดโอกาสให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในงานนั้น (Moorhead, and Griffin, Ricky W.1992.116)

— ความผูกพันอาจมีผลมาจากความพยายามที่จะใช้อำนาจนั้นเป็นที่ยอมรับและเกิดจากความคิดร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้นำ เช่น การที่ผู้นำจะจูงใจพนักงานให้ทำงานตามที่ร้องขอ และพนักงานอยากที่จะสนองคำร้องขอนั้น คำร้องขอนั้นจะต้องมีความสำคัญต่อผู้นำคนนั้น ตัวอย่างเช่น ผู้นำอาจต้องอธิบายให้พนักงานทราบว่าซอฟต์แวร์ตัวใหม่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทอย่างมหาศาลถ้าพนักงานสามารถพัฒนาให้แล้วเสร็จเร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ พนักงานที่มีความผูกพัน ความมุ่งมั่น ก็จะทำงานหนักเท่ากับผู้นำบังคับบัญชา แม้ว่าจะต้องทำงานล่วงเวลาก็ตาม แซม วอลตัน (Sam Wallton) ประธานกรรมการบริษัท วอลมาร์ท จำกัด ได้ขอให้พนักงานทั้งหมดของวอลล์มาร์ท (Wall-Mart) ทักทายลูกค้าด้วยรอยยิ้ม และเสนอตัวที่จะช่วยเหลือและให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ยอมรับในคำขอนั้น เพราะพนักงานโดยทั่วไปมีความจงรักภักดีและจะกระทำเมื่อได้รับแรงจูงใจ

— ความผูกพันและความมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีมากต่อบริษัทพนักงานที่มีความผูกพันและความมีส่วนร่วมจะทำได้มากกว่าปกติ และมีแนวโน้มที่จะทำงานอยู่กับบริษัท รวมทั้งทำงานหนักได้มากกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันและไม่มีความรู้สึกถึงความมีส่วนร่วมต่อบริษัท ดังนั้นผู้จัดการควรที่จะเอาใจใส่และคงไว้ในพฤติกรรมที่มีคุณภาพนี้ของพนักงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

✓ บุปผา พินิจ (2534 : 64) วิจัยเรื่อง " ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีด้านการเป็นผู้นำทาง การบริหารของงานพัฒนาชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสาครและจังหวัดนครปฐม " พบว่า ทักษะ ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี จำแนกตามปัจจัยภูมิหลังด้าน ต่าง ๆ สรุปได้ว่า มีปัจจัย ภูมิหลังเพียง 2 ด้านที่มีผลต่อความแตกต่างของทักษะคือ 1) ด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในจังหวัดที่แตก ต่างกันของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ทักษะต่อผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน กลุ่มที่มีระยะปฏิบัติงานมากกว่า 4 ปี มีทักษะที่ดีกว่าผู้ที่มีระยะปฏิบัติงานในจังหวัดช่วง 1-4 ปี และ 2) ด้านความเข้าใจนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในงานพัฒนาชุมชนที่แตกต่างกันของผู้ได้บังคับบัญชาทำให้ทักษะที่มีต่อผู้บังคับบัญชาแตก ต่างกัน กลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย ๆ สูงมีทักษะที่ดีกว่ากลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย ต่ำ ส่วน ปัจจัยภูมิหลังของผู้ได้บังคับบัญชาด้าน อื่น ๆ เช่น เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง สถานภาพการ สมรส เงินเดือน ไม่มีผลต่อความแตกต่างของทักษะที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี

โกวิท สุขารมย์ (2522) ทำการวิจัยเรื่อง " การสำรวจความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการควบคุมงานของผู้บริหารระดับกลาง " โดยใช้แบบสอบถาม พนักงานที่อยู่ในธุรกิจประเภทการค้า และการ บริการ กับธุรกิจประเภทการผลิต จำนวน 350 คน สรุปว่า

1. ผู้บริหารระดับกลางมีแนวโน้มของพฤติกรรมการบริหารแบบประชาธิปไตย
2. ในสายตาของผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารระดับกลางมีแนวโน้มของพฤติกรรมการบริหารแบบ ประชาธิปไตย
3. พบตัวแปรเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับแนวโน้มของพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับกลางและความ คิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา
4. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการความอุ่นใจ บรรยากาศที่เป็นกันเองในการปฏิบัติงานและการแนะนำช่วยเหลือจากผู้บริหารระดับกลาง
5. ผู้ได้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน

✓ สุภัทรา โกศลมนตรี ,กนิษฐา พิพัฒน์พันธ์ และ ลาวัญญ์ เนียมลาก (2539) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันบริษัทของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย สำนักงานใหญ่กรุงเทพ มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้ทราบว่าปัจจัยแต่ละปัจจัยมีอิทธิพลต่อความผูก พันต่อบริษัท ด้วยน้ำหนักแตกต่างกันอย่างไร โดยเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยของเกาหลีใต้ เรื่อง Organizational Commitment in South Korea ของ Nae Chang Han ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความผูกพัน ของพนักงานในโรงพยาบาลในเกาหลีใต้ มุ่งศึกษาว่า ปัจจัยใดมีผลต่อความผูกพันต่อบริษัท ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ความพึงพอใจในการทำงาน การพบว่าบริษัทเป็นดังที่ตนคาดหวังก่อนเข้าทำงาน การมีส่วนร่วมในงาน โอกาสในการก้าวหน้า ผลตอบ แทนและการสนับสนุนจากหลายฝ่ายตามลำดับ เมื่อทำพิจารณาเทียบกับผลงานวิจัยของเกาหลีใต้ พบว่า อิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อความผูกพันต่อบริษัทในลักษณะคล้ายกัน ได้แก่ Job Satisfaction , Met Expectation , Opportunity เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างมากและจากการวิจัยยังพบว่ามีตัวแปรอีกส่วน ที่มีอิทธิพลต่างกันค่อนข้างมาก ได้แก่ค่าตอบแทนความมีอิสระในการทำงาน การมีส่วนร่วมในงาน และการสนับสนุนต่าง ๆ

สุกานดา ศุภคติสันต์ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมบริษัทที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดของ Steer & Porter ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันบริษัท 4 ด้าน คือพบว่า

1. อายุและระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปี มีความผูกพันมากกว่าพนักงานที่อายุน้อยกว่า 35 ปี พนักงานที่จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีความผูกพันต่อบริษัทมากกว่าพนักงานที่จบปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี
2. ลักษณะงาน ได้แก่ ความหลากหลายในงาน ความมีอิสระในงาน ความท้าทายของงานความก้าวหน้าในงาน และโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อบริษัทโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1
3. ลักษณะบริษัท ได้แก่ การกระจายอำนาจในบริษัท ความชัดเจนของกฎ ความชัดเจนของข้อบังคับการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อบริษัท โดยมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.1
4. ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงาน ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท การพึงพาได้ของบริษัท และความยุติธรรมในการให้รางวัลและการลงโทษพบว่า มีความสัมพันธ์ทางด้านบวกกับความผูกพันต่อบริษัท โดยที่จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรหลักทั้ง 4 ประการ ตัวที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานกับการกับบริษัทเป็นตัวพยากรณ์ ความผูกพันต่อบริษัทได้ดีที่สุด และลักษณะงานเป็นตัวพยากรณ์ ความผูกพันต่อบริษัทรองลงมา และตัวแปรย่อยที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ความพึงพาได้ของบริษัท ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อบริษัท ความชัดเจนของขั้นตอนการทำงาน

ภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540) ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัทของพนักงานในกลุ่มบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร “ โดยใช้แบบสอบถามพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 203 คน พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ ต่อ แนวโน้มที่จะลาออกจากบริษัทอย่างมีนัยสำคัญได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านหัวหน้างานด้านความมั่นคง และด้านความก้าวหน้า

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและงานวิจัยของนักวิชาต่าง ๆ จะเห็นว่าพฤติกรรมของนักบริหารที่แสดงออกมาจะเป็นที่สนใจของบุคคลทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา ถ้าพฤติกรรมของผู้นำตรงกับความต้องการของผู้ร่วมงานมากเพียงใดก็สามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้อื่นได้ง่ายขึ้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของบริษัทประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นการสมควรที่จะศึกษาและเข้าใจ ผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาว่าจะมีผลต่อความผูกพันต่อบริษัท โดยศึกษากรณีบริษัท แดนดี จำกัด ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลพื้นฐาน ประกอบการพิจารณาในการปรับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ที่จะมีผลให้เกิดความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานบริษัทให้ดีขึ้นต่อไป

ลักษณะการดำเนินการและโครงสร้างบริษัทฯ แดนดี จำกัด

บริษัท แดนดี จำกัด ประกอบธุรกิจหลัก ด้านเสื้อผ้า มีที่ตั้งสำนักงาน ตั้งอยู่เลขที่ 206 ถนนเจริญนคร อ.คลองสาน กรุงเทพฯ 10600

ลักษณะการดำเนินงาน

บริษัท แดนดี จำกัด ได้เริ่มกิจการครั้งแรกเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2519 ที่ถนนไมตรีจิต ซึ่งเป็นโรงงานเล็ก ๆ มีจักรเย็บผ้าอยู่ 10 คัน ในระยะแรกผลิตเสื้อผ้าเด็กส่งตามห้างสรรพสินค้าในกรุงเทพฯ โดยเริ่มที่ไทยไดมารูเป็นครั้งแรก กิจการประสบความสำเร็จอย่างมาก เพราะการนำเสนอรูปแบบสินค้าที่แตกต่างจากเสื้อผ้าเด็กทั่วไปที่ขายอยู่ในขณะนั้นทำให้เป็นที่สนใจของของห้างสรรพสินค้าอื่น ๆ ดังนั้นในเวลาเพียง 2 ปีแรกของการดำเนินกิจการก็สามารถวางสินค้าในห้างสรรพสินค้าทั่วกรุงเทพฯ ได้ ภายใต้ยี่ห้อ “DANDY , CHECKER และ RED & WHITE “

ต่อมาในปี พ.ศ. 2520 ได้จดทะเบียนบริษัทฯ โดยใช้ชื่อว่า บริษัทฯ แดนดี จำกัด ซึ่งกิจการได้ขยายอย่างรวดเร็ว จนต้องย้ายโรงงานมาอยู่ที่ถนนท่าดินแดง และถนนเจริญนคร และสามารถขยายจักรเพิ่มเป็น 400 คัน เมื่อสามารถขยายจุดขายได้ทั่วทั้งกรุงเทพฯ แล้วจึงเริ่มขยายแผนกขายต่างจังหวัด อีกทั้งมีแผนกขายต่างจังหวัดของตนเองติดต่อขายให้กับ ห้างสรรพสินค้า สินค้าชั้นนำ ในต่างจังหวัด และในเวลาเดียวกันก็ได้เริ่มมี การขายส่งออกต่างประเทศ บ้าง เช่น สิงคโปร์ ฮองกง มาเลเซีย โดยที่ลูกค้าต่างประเทศเห็นสินค้าที่วางขายตามห้างสรรพสินค้า และเข้ามาติดต่อขอซื้อไปจำหน่ายเอง ซึ่งทำให้บริษัทฯ ได้มีโอกาสที่ศึกษาวิธีการ EXPORT สินค้าไปต่างประเทศและได้พยายามที่จะส่งสินค้าไปขายที่ยุโรปบ้างแต่มีปัญหาเรื่อง QUOTA เนื่องจากเป็นบริษัทฯ ใหม่ไม่มี GASIC QUOTA ทำให้ต้องขอ NON-SPECIFIC QUOTA ITEM ทำให้บริษัทฯ เริ่มต้นมีประวัติการส่งออกไปยุโรปและสะสม BASIC QUOTA มากขึ้น

ในปี พ.ศ. 2531 บริษัทฯ เปลี่ยนชื่อใหม่เป็นบริษัทฯ แดนดีเชอร์เคิล จำกัด (ซึ่งต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2531 ได้เปลี่ยน ชื่อกลับมาเป็นบริษัท แดนดี จำกัดเหมือนเดิม) เพื่อรองรับการขยายตัวด้านการส่งออก และในปีนั้นเอง การส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ มีนโยบายการขยายการค้าเสื้อผ้าไทยไปประเทศญี่ปุ่นจึงได้ร่วมมือกับ JETRO คัดเลือกโรงงานผลิตเสื้อผ้าที่เหมาะสมที่จะขายในประเทศญี่ปุ่น และบริษัทฯ ได้รับคัดเลือกให้ได้รับการส่งเสริมจากกรมฯ และ JETRO ให้ไปแสดงสินค้าที่กรุงโตเกียวและโอซาก้าติดต่อกันเป็นเวลา 6-7 ปีตลอดมา ทำให้บริษัทฯ มีชื่อเป็นที่รู้จักกันดีในกลุ่มผู้ค้าเสื้อผ้าเด็กชั้นนำของญี่ปุ่น กลายเป็นลูกค้ารายใหญ่ของบริษัทฯจนทุกวันนี้

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2537 เป็นต้นมา สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองของโลกเปลี่ยนไป เนื่องจาก ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศในแถบอินโดจีนได้มีการเปิดประเทศอย่างเป็นทางการซึ่งมีการชักนำนักลงทุนชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนเพื่อการผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค เนื่องจากค่าแรงงานต่ำและมีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์จึงทำให้ผลิตสินค้าที่ต้นทุนการผลิตต่ำและสามารถขายได้ในราคาที่ถูกลงกว่าในประเทศไทย ซึ่งมีอัตราค่าจ้างแรงงานสูงขึ้นทุก ๆ ปี ภาวะเงินเฟ้อที่ค่อนข้างรุนแรง และ ราคาวัตถุ

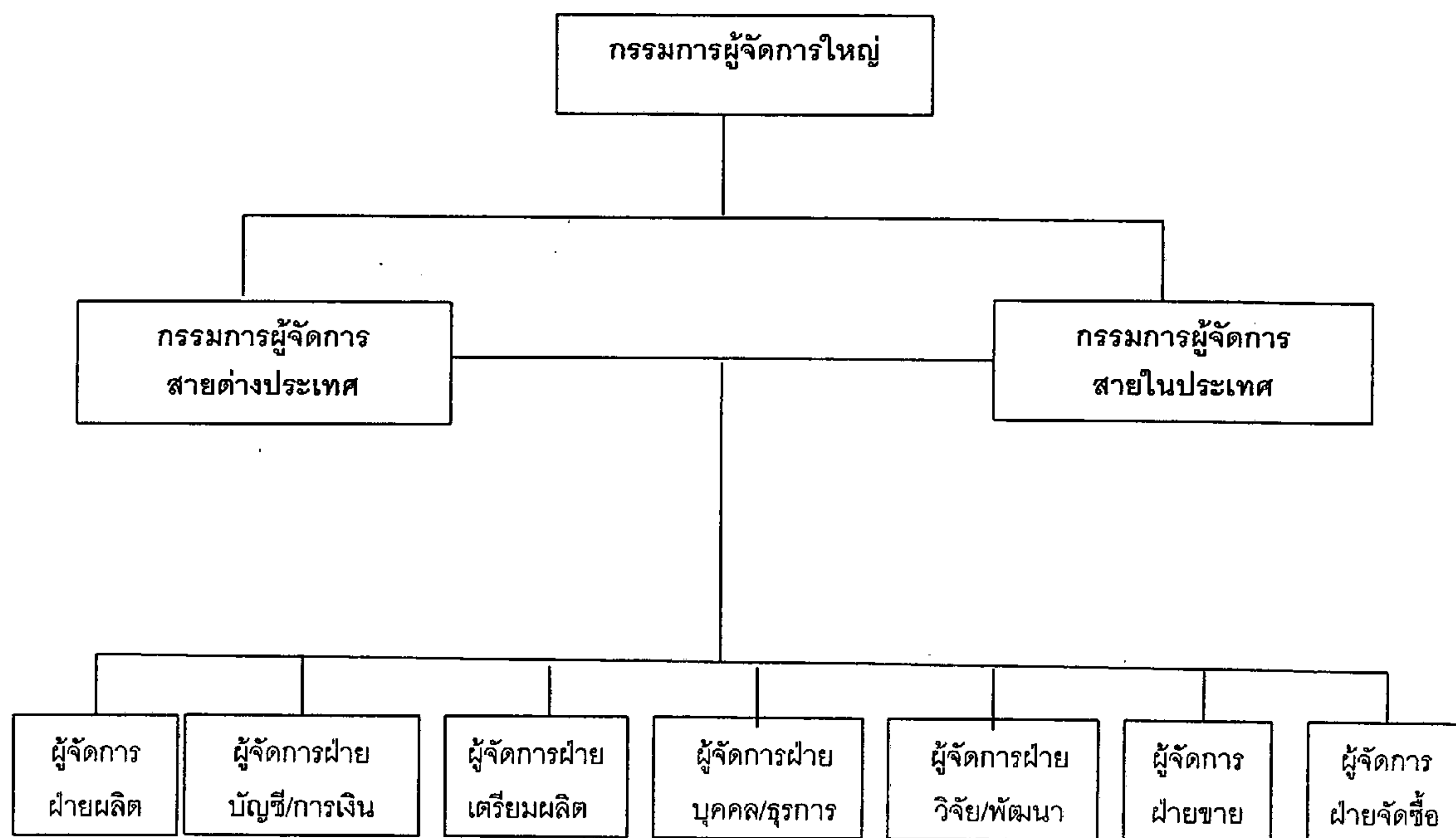
ดิบที่สูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงมาก ไม่สามารถที่จะแข่งขันได้ต่อไป ดังนั้นบริษัทฯ ฯ จึงจำเป็นต้องลดกำลังการผลิตลงในส่วนของแต่ละตลาดต่างประเทศ และ หันมาพัฒนาตลาดภายในประเทศ ซึ่งสามารถจำหน่ายได้ในราคาที่สูงกว่าการส่งออกแต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลวิธีการทางการตลาดที่สำคัญก็คือ การออกแบบที่ถูกรสนิยมของผู้บริโภค การนำเสนอสินค้าที่ดึงดูดความสนใจ การตัดเย็บที่มีคุณภาพและความหลากหลายของสินค้าเป็นต้น ดังนั้นนอกจากสินค้ายี่ห้อ DANDY ซึ่งเป็นเสื้อผ้าสำหรับเด็กผู้หญิงแล้ว ทางบริษัทฯ ฯ ได้ขยายยี่ห้อใหม่สำหรับเด็กผู้ชายคือ MAC & MONICA และสุภาพสตรีคือ PHALENE ,KELLY ซึ่งในขณะนี้เรามีร้านค้าอยู่ที่ห้างสรรพสินค้าชั้นนำโดยเฉพาะ เพื่อเน้นความโดดเด่นในตัวสินค้าคือที่ ENPORIUM ซึ่งมี SHOP ของ PHALENE อยู่ชั้น 2 , ZEN , ISETAN , CENTRAL บางนา และลาดพร้าว

และภายในต้นเดือนเมษายน 2540 นี้ ทางบริษัทฯ ฯ มีความภาคภูมิใจที่จะเสนอสินค้าตัวใหม่ในรูปแบบของ สุภาพสตรีที่มีรูปร่างใหญ่ แต่มีรสนิยมที่ทันสมัยไม่ซ้ำแบบใคร โดยจะเลือกใช้วัสดุและสีที่เหมาะสม เมื่อสวมใส่แล้วจะไม่ดูอ้วน สินค้าตัวใหม่ก็คือ GRACE MODE ซึ่งคาดว่าจะยอดขายต้องดีติดอันดับเหมือน PHALENE และ KELLY แน่แน่นอน

นอกจากนี้บริษัทฯ แดนดี จำกัด ได้รับความไว้วางใจให้เป็นศูนย์กลางตัวแทนการจัดซื้อของบริษัทฯ วัฏจักร จำกัด(มหาชน) และบริษัทฯ ฯ ในเครือทั้งหมดจำนวน 22 บริษัทฯ ฯ เพื่อสรรหาสินค้าและวัตถุดิบต่าง ๆ ให้กับบริษัทฯ ฯ ต่าง ดังกล่าว ในราคาที่เหมาะสมและคุณภาพที่ดีเนื่องจากมีความชำนาญในด้านการซื้อ และการขายในประเทศ และต่างประเทศ ก่อรูปกับการเป็นศูนย์กลางในการจัดซื้อทำให้บริษัทฯ ฯ มีอำนาจในการต่อรองสูง ทำให้ซื้อสินค้าที่มีคุณภาพดี ราคาถูกลดต้นทุนการจัดซื้อ ให้บริษัทฯ ฯ ต่าง ในเครือ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทางบริษัทฯ ฯ จะได้รับผลตอบแทนเป็นค่า COMMISSION ทำให้บริษัทฯ ฯ มีรายได้เพิ่มมากขึ้นจากการเป็นตัวแทนการจัดซื้ออีกทั้งยังสามารถนำเข้ากระดาษหนังสือพิมพ์(NEWSPRINT) เข้ามาจำหน่ายให้กับบริษัทฯ ฯ ต่าง ๆ นอกเหนือจากบริษัทฯ ฯ ในเครือ อาทิ บริษัทฯ ฯ หนังสือพิมพ์ มติชน จำกัด บริษัทฯ คำของครูสภา ฯลฯ และในปัจจุบันนี้ บริษัทฯ ฯ จะนำเข้ากระดาษปอนด์ (WOODFREE) และหมึกพิมพ์อุตสาหกรรมต่าง ๆ เข้ามาเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจต่าง ๆ ของบริษัทฯ ฯ ในเครือ ซึ่งคาดว่าจะทำให้เกิดรายได้และผลกำไรที่น่าพอใจ และในอนาคตอันใกล้นี้ บริษัทฯ ฯ จะนำเข้ากระดาษ LWC (อาร์ทเทียม) เพื่อใช้ทดแทนกระดาษปอนด์และอาร์ทบางตัวที่มีราคาแพงซึ่งกระดาษ LWC นี้มีคุณสมบัติที่เหนียวแน่นและเบา

จากการที่เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเรื่อยมาตั้งแต่ปลายปี 2538 ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ในเครือของบริษัทฯ วัฏจักร จำกัด (มหาชน) ได้รับผลกระทบไปด้วยจนทำให้ต้องปิดกิจการบางส่วนลงส่งผลให้บริษัท แดนดี จำกัด ซึ่งเป็นตัวแทนการจัดหาและจัดซื้อสินค้าของบริษัทฯ ในเครือ ฯ มีรายได้ลดลงและไม่คุ้มทุน ดังนั้น ในช่วงที่เศรษฐกิจซบเซา และค่าเงินบาทอ่อนตัวลดลงมากที่สุดในประวัติการณ์นี้จึงเป็นโอกาสให้บริษัทฯ แดนดี จำกัด จำเป็นต้องเปิดตลาดต่างประเทศขึ้นมาอีกครั้งหนึ่งและนอกจากนี้ทางบริษัทฯ ฯ ยังได้มีสัญญาการจ้างผลิตกับ COMBODIA PUBLISHING CO.,LTD ซึ่งเป็นหน่วยงานของประเทศกัมพูชา ที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับสิ่งพิมพ์มาเป็นเวลานาน ผลิตหนังสือนิตยสาร POPULAR MAGAZINE และ ECONOMY & LIFE จำหน่ายในประเทศกัมพูชา ผลการดำเนินการเป็นที่น่าพอใจและในอนาคตอันใกล้นี้บริษัทฯ ฯ มีแนวโน้มที่จะลงทุนร่วมกับบริษัทฯ ในกรุงพนมเปญเพื่อเปิดโรงพิมพ์ที่ทันสมัยที่สุด เพื่อรองรับงานพิมพ์ที่ขยายตัวขึ้นเรื่อย ๆ ในประเทศกัมพูชา

ลักษณะโครงสร้างของบริษัท
บริษัท แดนดี จำกัด มีโครงสร้างการบังคับบัญชาดังแสดงตามแผนผังดังนี้.



ภาพประกอบ 1 แผนผังโครงสร้างบริษัท บริษัท แดนดี จำกัด
ที่มา : ฝ่ายบุคคล / ธุรการ บริษัท แดนดี จำกัด

บริษัท แดนดี จำกัด มีพนักงานทั้งสิ้น 84 คน รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง แบ่งโดยมีรายละเอียด จำนวนพนักงานระดับต่าง ๆ ดังนี้

ระดับพนักงาน	จำนวนคน
ผู้บริหารระดับสูง	3
ผู้จัดการ	7
หัวหน้าหน่วย	14
พนักงานขาย	60
รวม	84

ที่มา : ฝ่ายบุคคล และ ธุรการ บริษัทฯ แดนดี จำกัด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ทำการศึกษาคือ พนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาทั้งสิ้นจำนวน 84 คน เป็นประชากรทั้งหมด

กลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากประชากรมีจำนวน 84 คน ซึ่งมีขนาดเล็กและประชากรที่คาดหวังอยู่ในบริษัทเดียวกัน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจึงเป็นพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาทั้งหมดของบริษัท แดนดี จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 84 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ลักษณะของเครื่องมือ

สำหรับการศึกษานี้ ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามใช้ในการสำรวจทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

2. การสร้างแบบสอบถาม

2.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันและความมีส่วนร่วมต่อบริษัท ซึ่งได้ระบุไว้แล้วว่าผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อบริษัท โดยเน้นศึกษาว่าพฤติกรรมใดที่จะเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและมุ่งมั่นต่อบริษัท รวมทั้งศึกษาจากประสบการณ์ในฐานะที่ผู้วิจัยทำงานใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา ระดับสูงมาตลอดชีวิตการทำงาน 16 ปี มาประกอบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบใดที่จะทำให้พนักงาน มีความผูกพันต่อบริษัท

2.2 ขอบเขตของแบบสอบถาม จะเกี่ยวข้องกับทัศนคติของพนักงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อ

1.1.1 ระดับความผูกพันต่อบริษัท

1.1.2 ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ได้แก่

1.1.2.1 ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในเรื่องวิสัยทัศน์

1.1.2.2 ความสามารถในการจูงใจและโน้มน้าวพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์นั้น

1.1.2.3 การกระตุ้นในการทำงาน

1.1.2.4 การเป็นครูฝึกสอนของผู้บังคับบัญชา

1.1.2.5 แบบฉบับที่ดีของผู้บังคับบัญชา

1.1.2.6 ความไว้วางใจผู้บังคับบัญชา

2.3 รูปแบบของแบบสอบถาม

2.3.1 คำถามแบบให้ผู้ตอบเลือกเพียงข้อเดียว และมีข้อมูลส่วนตัว เช่น เพศ, อายุ, สถานะภาพสมรส ตำแหน่งงาน ฯลฯ

2.3.2 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติ ผู้วิจัยได้ใช้สเกลของลิเคอร์ (Likert Scale) เป็นการวัดทัศนคติที่ออกแบบเพื่อให้ผู้ตอบให้คะแนนถึงความหนักแน่นของการยอมรับหรือไม่ยอมรับ ด้วยข้อความที่มีโครงสร้างสเกลหลายแบบมีค่าแตกต่างจากบวกถึงลบต่อสิ่งที่เป็นทัศนคติ โดยใช้แปลงความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปจนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง

2.3.3 การให้คะแนนของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับคำถามที่อยู่ในรูปของมาตราวัด ทัศนคติแบบลิเคอร์ (Likert Scale) ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเพื่อวัดทั้งตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ โดยสร้างเป็นมาตราวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สำหรับค่าของคำตอบจะแบ่งเป็น 5 ช่วง และกำหนดคะแนนแต่ละช่วงเป็น 1,2,3,4,5

สำหรับคำถามปกติหรือมีความหมายในทางบวก จะมีหลักในการให้คะแนนดังนี้

1. กำหนดคะแนนข้อนั้นเป็น 1 เมื่อผู้ตอบว่า "ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง"
2. กำหนดคะแนนข้อนั้นเป็น 2 เมื่อผู้ตอบว่า "ไม่เห็นด้วย"
3. กำหนดคะแนนข้อนั้นเป็น 3 เมื่อผู้ตอบว่า "ไม่แน่ใจ"
4. กำหนดคะแนนข้อนั้นเป็น 4 เมื่อผู้ตอบว่า "เห็นด้วย"
5. กำหนดคะแนนข้อนั้นเป็น 5 เมื่อผู้ตอบว่า "เห็นด้วยอย่างยิ่ง"

สำหรับคำถามที่มีความหมายในทางลบหรือปฏิเสธ การกำหนดคะแนนจะมีลักษณะตรงกันข้าม กล่าวคือ

6. กำหนดคะแนนข้อนั้นเป็น 5 เมื่อผู้ตอบว่า "ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง"
7. กำหนดคะแนนข้อนั้นเป็น 4 เมื่อผู้ตอบว่า "ไม่เห็นด้วย"
8. กำหนดคะแนนข้อนั้นเป็น 3 เมื่อผู้ตอบว่า "ไม่แน่ใจ"
9. กำหนดคะแนนข้อนั้นเป็น 2 เมื่อผู้ตอบว่า "เห็นด้วย"
10. กำหนดคะแนนข้อนั้นเป็น 1 เมื่อผู้ตอบว่า "เห็นด้วยอย่างยิ่ง"

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งเกณฑ์ความผูกพันต่อบริษัทโดยรวม โดยการแปลความหมายคะแนนระดับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับต่ำมาก ระดับต่ำ ระดับปานกลาง ระดับสูง ระดับสูงมาก โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาแบ่งระดับความผูกพันด้วยการหาช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น (Class interval) โดยใช้วิธีการคำนวณ ช่วงกว้างระหว่างชั้นตามหลักการหาค่าพิสัย (บุญชม ศรีสะอาด. 2542 :82) จะได้ช่วงกว้างระดับละ 0.8 คือ

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

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าคะแนนมี ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	1.00-1.80	มีความผูกพันต่อบริษัทในระดับต่ำมาก
คะแนนเฉลี่ย	1.81-2.60	มีความผูกพันต่อบริษัทในระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ย	2.61-3.40	มีความผูกพันต่อบริษัทในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.41-4.20	มีความผูกพันต่อบริษัทในระดับสูง
คะแนนเฉลี่ย	4.21-5.00	มีความผูกพันต่อบริษัทในระดับสูงมาก

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย การหาความเที่ยงตรง (Validity) และการค่าความเชื่อถือ (Reliability) โดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. การหาความความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบ แก้ไขเนื้อหา ภาษา ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ โดยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจ แก้ไขเนื้อหา ภาษา ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวความคิดในการศึกษาที่ต้องการ แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อให้เนื้อหาและข้อคำถามทั้งหมด
2. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) ของเครื่องวัด เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและมีความสมบูรณ์ในเรื่องของการใช้ภาษา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปทดสอบใช้กับพนักงานบริษัท ไทยฟูรูกาวา จำกัด จำนวน 30 คน แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ทดสอบดังกล่าวแล้ว ไปทำการคำนวณหาความเชื่อมั่นรายด้าน และรวมทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficeient Method) ของครอนบาค (อ้างใน รองศาสตราจารย์พวงรัตน์ ทวีรัตน์ , 2540:125) มี สมการ ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ α หมายถึง สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

N หมายถึง จำนวนข้อ

S_i^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

S_t^2 หมายถึง คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

ผลปรากฏว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9321 เมื่อจำแนกปัจจัยเป็นรายด้าน จะได้ค่าความเชื่อมั่นด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาเท่ากับ .8893 และด้านความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน เท่ากับ .8480

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ขอสื่อแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้ประกอบกับการจัดส่งแบบสอบถาม เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้ศึกษานำแบบสอบถามไปให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบด้วยตัวเอง เพื่อชี้แจงการกรอกแบบสอบถาม
3. รวบรวมแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาลงรหัสและนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Special Science)

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการดังนี้

1. ลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามมาลงรหัสตามที่กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้าสำหรับแบบสอบถามปลายปิด (Closed-Ended) ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มคำตอบแล้วจึงนับคะแนนใส่รหัส
2. การประมวลผลข้อมูล ข้อมูลที่ลงรหัสแล้วได้นำมาบันทึกเข้าไฟล์ลงในดิสก์โดยใช้ เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistic Package For Social Sciences หรือ SPSS)
3. การวิเคราะห์ข้อมูล ทำการวิเคราะห์และหาข้อมูล โดยใช้สถิติที่กล่าวไว้ต่อไปภายหลัง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การหาค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อให้แปลความหมายของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อให้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ ใช้สัญลักษณ์ $\bar{X}$ โดยใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2540 : 53)

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
 $\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n แทน จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

3. การหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล โดยใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2540 : 103)

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

เมื่อ S แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
 $\bar{X}$ แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
 n แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง
 $n-1$ แทน จำนวนตัวแปรอิสระ (degree of freedom)
 $(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 $\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

✓ 4. ค่า T-Test ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541 : 176) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน

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

เมื่อ	t	=	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\bar{X}_1$	=	ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	$\bar{X}_2$	=	ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 2
	S^2_1	=	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S^2_2	=	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1, n_2	=	ขนาดกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 2

5. ค่า F-test ระดับทักษะของพนักงานของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 266-268) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานในข้อ 2-6 แบบสอบถามข้อ 2-6

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป

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

F แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบนัยสำคัญ

MS_b แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
(Mean square between groups)

MS_w แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม
(Mean square within groups)

$$MS_b = SS_b / (k - 1)$$

$$MS_w = SS_w / (N - k)$$

SS_b แทน ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม (Between group sum of squares)

SS_w แทน ผลรวมของกำลังสองภายในกลุ่ม (Between group sum of squares)

k แทน จำนวนกลุ่ม

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

(k - 1) แทน Degrees of freedom สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม (df_b)

(N - k) แทน Degrees of freedom สำหรับการแปรผันภายในกลุ่ม (df_w)

เมื่อคำนวณค่าต่าง ๆ แล้ว นำค่าที่คำนวณได้นี้บรรจุลงในตารางสรุป เพื่อรายงานผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ตามรูปแบบดังนี้

แหล่งของการแปรผัน	ผลรวมกำลังสอง SS	Df	ค่าประมาณของความแปรปรวน MS	ค่าประมาณของความแปรปรวน F
ระหว่างกลุ่ม	SS_b	$k-1$	MS_b	MS_b
ภายในกลุ่ม	SS_w	$N-k$	MS_w	MS_w
ทั้งหมด	SS_T	$N-1$		

ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe' (บุญชม ศรีสะอาด.2541 : 344) โดยการหาค่า F ของทุกคู่แล้วนำค่า F ไปเปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์จากสูตร

$$\text{ค่าเกณฑ์} = (k - 1) (\text{ค่าวิกฤติของ } F) \frac{(\bar{x}_i - \bar{x}_j)^2}{MS_{\text{error}} \left\{ \frac{(n_i + n_j)}{2} \right\}}$$

F แทน ค่าสถิติที่จะนำไปเทียบกับค่าเกณฑ์เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ
 $\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่ม I และกลุ่ม j ตามลำดับ
 n_i, n_j แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างที่ i และกลุ่ม j ตามลำดับ
 MS_{error} แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน
 k แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ค่าจะมีนัยสำคัญ ณ ระดับนัยสำคัญ (α) ที่กำหนดไว้ก็ต่อเมื่อ ค่า F ที่คำนวณจากสูตร F มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับค่าเกณฑ์

6. Pearson product moment correlation ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด (ยุทธพงษ์ กัยวรรณ. 2543 : 161) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานในข้อ 7-13 ในแบบสอบถามข้อ 7-43

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[N(\sum x^2) - (\sum x)^2][N(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

โดยที่ r_{xy} = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Item Test Correlation)

N = จำนวนตัวอย่าง

Σx = ผลรวมของข้อมูลที่วัดได้จากชุด x

Σy = ผลรวมของข้อมูลที่วัดได้จากชุด y

Σx^2 = ผลรวมของกำลังสองจากข้อมูลชุด x

Σy^2 = ผลรวมของกำลังสองจากข้อมูลชุด y

Σxy = ผลรวมของผลคูณระหว่างข้อมูล x

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการแปลความหมายดังนี้

μ	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
σ	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด
%	แทน	ร้อยละ (Percent)
t	แทน	ค่าสถิติ t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติ F-distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Square)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (degree of freedom)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด รวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นการทำงานพนักงาน ด้านการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี ด้านการเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา และด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน และตำแหน่ง

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด รวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นการทำงานพนักงาน ด้านการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี ด้านการเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา และด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน และตำแหน่ง ดังแสดงใน ตาราง 1

ตาราง 1 จำนวน และร้อยละ ของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน และตำแหน่ง

	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 หญิง	59	73.8
1.2 ชาย	21	26.2
รวม	80	100.00
2. อายุ		
3.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	11	13.8
3.2 20 - 25 ปี	20	25.0
3.3 26 - 30 ปี	13	16.2
3.4 31 - 40 ปี	25	31.2
3.5 มากกว่า 40 ปี	11	13.8
รวม	80	100.00
3. สถานภาพสมรส		
3.1 โสด	45	56.3
3.2 สมรสและไม่มีบุตร	15	18.7
3.3 สมรสและมีบุตร	20	25.0
รวม	80	100.00
4. ระดับการศึกษาสูงสุด		
4.1 ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	40	50.0
4.2 มัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช.	22	27.5
4.3 อนุปริญญา หรือ ปวส.	7	8.8
4.4ปริญญาตรี	11	13.7
4.5 สูงกว่าปริญญาตรี	-	-
รวม	80	100.00

ตาราง 1 (ต่อ)

	จำนวน	ร้อยละ
5. จำนวนปีที่ปฏิบัติงานในบริษัทแห่งนี้		
5.1 น้อยกว่า 1 ปี	16	20.0
5.2 1 ปี แต่ไม่ถึง 3 ปี	12	15.0
5.3 3 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี	14	17.5
5.4 5 ปี แต่ไม่ถึง 7 ปี	6	7.5
5.5 7 ปี ขึ้นไป	32	40.0
รวม	80	100.00
6. ระดับเงินเดือน		
6.1 ต่ำกว่า 5,000 บาท	17	21.3
6.2 5,000 – 10,000 บาท	55	68.8
6.3 10,001 - 15,000 บาท	6	7.5
6.4 15,001 – 25,000 บาท	1	1.3
6.5 25,001- 40,000 บาท	1	1.3
6.6 มากกว่า 40,000 บาท ขึ้นไป	-	-
รวม	80	100.00
7. ตำแหน่ง		
7.1 พนักงาน	71	88.8
7.2 ผู้บังคับบัญชาหน่วย	9	11.2
รวม	80	100.00

จากตาราง 1 แสดงถึงจำนวน และร้อยละ ของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน และตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่ทำการ ดังนี้

1. เพศ

พนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ที่เป็นเพศหญิงมีจำนวนมากกว่าเพศชาย กล่าวคือ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 73.8 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 26.2

2. อายุ

พนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด มีอายุ 31 – 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.2 รองลงมาก็คือมีอายุ 20 – 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.0 และมีอายุ 26 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.2 ตามลำดับ

3. สถานภาพสมรส

พนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ที่เป็นโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.3 รองลงมาก็คือสมรส และมีบุตร คิดเป็นร้อยละ 25.0 และสมรสและไม่มีบุตร คิดเป็นร้อยละ 18.7 ตามลำดับ

4. ระดับการศึกษา

พนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด มีการศึกษาในระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาก็คือมีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 27.5 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 13.7 และมีการศึกษาในระดับอนุปริญญา หรือ ปวส. ตามลำดับ

5. จำนวนปีที่ปฏิบัติงานในบริษัทฯ แห่งนี้

พนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ที่มีจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในบริษัทฯ แห่งนี้ 7 ปี ขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาก็คือ น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.0 และ 3 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.5 ตามลำดับ

6. ระดับเงินเดือน

พนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ที่มีระดับเงินเดือน 5,000 – 10,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.8 รองลงมาก็คือ มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.3 และมีระดับเงินเดือน 10,001 – 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.5 ตามลำดับ สำหรับพนักงานที่มีระดับเงินเดือน 15,001 – 25,000 บาท และ 25,001- 40,000 บาท พบว่า มีกลุ่มละ 1 คน เท่านั้น คิดเป็นกลุ่มละร้อยละ 1.3 และไม่พบพนักงานที่มีระดับเงินเดือนมากกว่า 40,000 บาท ขึ้นไป

7. ตำแหน่ง

พนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ที่เป็นพนักงานมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.8 และอีก ร้อยละ 11.2 เป็นผู้บังคับบัญชาหน่วย

เนื่องจากพบว่า พนักงานที่มีระดับเงินเดือน 15,001 – 25,000 บาท และ 25,001- 40,000 บาท พบว่า มีเพียงกลุ่มละ 1 คน เท่านั้น เพื่อความถูกต้องในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป ผู้วิจัยจึงทำการรวมทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มของ ระดับเงินเดือน 15,001 – 25,000 บาท และ 25,001- 40,000 บาท เป็นกลุ่มที่มีระดับเงินเดือนมากกว่า 15,000 บาท แสดงดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวน และร้อยละ ของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตามระดับเงินเดือน

ระดับเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5,000 บาท	17	21.3
5,000 – 10,000 บาท	55	68.7
10,001 - 15,000บาท	6	7.5
มากกว่า 15,000 บาท	2	2.5
รวม	80	100.00

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด รวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นการทำงานพนักงาน ด้านการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี ด้านการเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา และด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด รวม 5 ด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด รวม 5 ด้าน

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	μ	σ	ระดับ
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์	3.74	0.61	สูง
2. ด้านการกระตุ้นการทำงานพนักงาน	3.86	0.53	สูง
3. ด้านการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี	3.82	0.51	สูง
4. ด้านการเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา	3.64	0.70	สูง
5. ด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา	3.59	0.45	สูง
รวม	3.73	0.46	สูง

จากตาราง 3 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด อยู่ในระดับสูง ($\mu=3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมในการบริหารในแต่ด้านอยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น โดยมีพฤติกรรมการบริหารด้านการกระตุ้นการทำงานพนักงานสูงสุด ($\mu=3.86$) รองลงมาคือด้านการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี ($\mu=3.82$) ด้านการมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์ ($\mu=3.74$) ด้านการเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา ($\mu=3.64$) และด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ($\mu=3.59$) ตามลำดับ

2.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ด้านการมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัดด้านการมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านการมีวิสัยทัศน์ และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์	μ	σ	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ (การวางแผนระยะยาว) และความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อในวิสัยทัศน์นั้นว่าเป็นจริงได้	3.55	0.78	สูง
2. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผน งานของแผนก รวมทั้งเคารพในความคิดเห็นนั้น	3.81	0.89	สูง
3. ท่านเชื่อในความสามารถของผู้บังคับบัญชาจะทำให้แผนการต่างๆ ที่คิดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยท่านพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา เพื่อความสำเร็จนั้น	3.90	0.79	สูง
4. ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและความกล้าเสี่ยงที่จะทำสิ่งใหม่ๆ มากกว่าทำงานตามรูปแบบเดิมๆ ที่ไม่ก่อประโยชน์ให้บริษัท	3.70	0.83	สูง
รวม	3.74	0.61	สูง

จากตาราง 4 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ด้านการมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับสูง ($\mu=3.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมในการบริหารในแต่ละข้ออยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น โดยข้อท่านเชื่อในความสามารถของผู้บังคับบัญชาจะทำให้แผนการต่างๆ ที่คิดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยท่านพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาเพื่อความสำเร็จนั้น มีพฤติกรรมการบริหารสูงสุด ($\mu=3.90$) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผน งานของแผนก รวมทั้งเคารพในความคิดเห็นนั้น ($\mu=3.81$) ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและความกล้าเสี่ยงที่จะทำสิ่งใหม่ๆ มากกว่าทำงานตามรูปแบบเดิมๆ ที่ไม่ก่อประโยชน์ให้บริษัท ($\mu=3.70$) และ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ (การวางแผนระยะยาว) และความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อในวิสัยทัศน์นั้นว่าเป็นจริงได้ ($\mu=3.55$) ตามลำดับ

2.3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ด้านการกระตุ้นการทำงานพนักงาน
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท
แดนดี จำกัด ด้านการกระตุ้นการทำงานพนักงาน

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านการกระตุ้นการทำงานพนักงาน	μ	σ	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชาจะสอนให้ท่านรู้จักคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตัว ท่านเอง มากกว่าบอกแต่วิธีแก้ไข	3.76	0.82	สูง
2. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ท้าทายต่อความสามารถ ของท่านให้ทำ	3.66	0.90	สูง
3. เมื่องานของท่านเกิดปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาช่วยเหลือท่านทันที ท่านขอความช่วยเหลือ	4.10	0.61	สูง
4. ผู้บังคับบัญชาให้อิสระและให้อำนาจตัดสินใจในการทำงานในหน้าที่หลัก แก่ท่าน	3.91	0.86	สูง
รวม	3.86	0.53	สูง

จากตาราง 5 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ด้านการกระตุ้นการทำงานพนักงาน อยู่ในระดับสูง ($\mu=3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมในการบริหารในแต่ละข้ออยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น โดยข้อเมื่องานของท่านเกิดปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาช่วยเหลือท่านทันทีท่านขอความช่วยเหลือ ($\mu=4.10$) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาให้อิสระและให้อำนาจตัดสินใจในการทำงานในหน้าที่หลักแก่ท่าน ($\mu=3.91$) ผู้บังคับบัญชาจะสอนให้ท่านรู้จักคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตัวท่านเอง มากกว่าบอกแต่วิธีแก้ไข ($\mu=3.76$) และ ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ท้าทายต่อความสามารถของท่านให้ทำ ($\mu=3.66$) ตามลำดับ

2.4 พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ด้านการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 6

ตาราง 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ด้านการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี	μ	σ	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชาเป็นครูฝึกสอนและคอยให้คำแนะนำในการทำงานแก่ท่านในงานที่ท่านไม่ชำนาญ เพราะผู้บังคับบัญชามีความรู้จริงในงานนั้น	3.80	0.82	สูง
2. ผู้บังคับบัญชาทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นผู้หนึ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัทนี้	3.93	0.74	สูง
3. ผู้บังคับบัญชารับฟังเมื่อท่านมีความคิดเห็นในการทำงานที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชา	3.74	0.74	สูง
4. ผู้บังคับบัญชาสอนให้ท่านเรียนรู้การทำงานจากความผิดพลาดในอดีต และเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท	3.81	0.70	สูง
รวม	3.82	0.51	สูง

จากตาราง 6 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ด้านการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี อยู่ในระดับสูง ($\mu=3.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บังคับบัญชามี พฤติกรรมในการบริหารในแต่ละข้ออยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น โดยข้อ ผู้บังคับบัญชาทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นผู้หนึ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัทนี้ ($\mu=3.93$) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาสอนให้ท่านเรียนรู้การทำงานจากความผิดพลาดในอดีต และเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท ($\mu=3.81$) ผู้บังคับบัญชาเป็นครูฝึกสอนและคอยให้คำแนะนำในการทำงานแก่ท่านในงานที่ท่านไม่ชำนาญ เพราะผู้บังคับบัญชามีความรู้จริงในงานนั้น ($\mu=3.80$) และ ผู้บังคับบัญชารับฟังเมื่อท่านมีความคิดเห็นในการทำงานที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชา ($\mu=3.74$) ตามลำดับ

2.5 พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ด้านการเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงาน
ของผู้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท
แดนดี จำกัด ด้านการเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงาน ของผู้บังคับบัญชา	μ	σ	ระดับ
1. ท่านประทับใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่ทุ่มเทให้กับบริษัทจน ท่านต้องการยึดผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างในการทำงานของท่าน	3.51	0.99	สูง
2. ผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูงมากจนท่านชื่นชมใน ตัวผู้บังคับบัญชา	3.49	0.86	สูง
3. ผู้บังคับบัญชาเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านทุ่มเทกับการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของ ตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัทฯ	3.70	0.86	สูง
4. ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นว่าเขารักและผูกพันกับบริษัทนี้ และ ต้องการให้ บริษัทนี้เจริญรุ่งเรือง จนทำให้ท่านต้องการใช้เป็นแบบอย่าง	3.86	0.65	สูง
รวม	3.64	0.70	สูง

จากตาราง 7 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ด้านการเป็นแบบ
ฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง ($\mu=3.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บังคับ
บัญชามี พฤติกรรมในการบริหารในแต่ละข้ออยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น โดยข้อ ผู้บังคับบัญชาแสดงให้เห็นว่า
เขารักและผูกพันกับบริษัทนี้ และต้องการให้ บริษัทนี้เจริญรุ่งเรือง จนทำให้ท่านต้องการใช้เป็นแบบอย่าง
($\mu=3.86$) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านทุ่มเทกับการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของ ตัว
ท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัทฯ ($\mu=3.70$) ท่านประทับใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่ทุ่มเทให้กับ
บริษัทจนท่านต้องการยึดผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างในการทำงานของท่าน ($\mu=3.51$) และผู้บังคับบัญชามี
ความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูงมากจนท่านชื่นชมในตัวผู้บังคับบัญชา ($\mu=3.49$) ตามลำดับ

2.6 พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงใน ตาราง 8

ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา	μ	σ	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชารู้ว่าท่านมีความรับผิดชอบจึงมอบหมายงานและอำนาจแก่ท่านในการเลือกวิธีการและการตัดสินใจในการทำงาน	3.84	0.63	สูง
2. ท่านให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา	3.95	0.78	สูง
3. ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจในความสามารถของท่าน **	3.23	0.95	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชามีความจริงใจต่อท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวนอกงาน	3.35	0.76	สูง
รวม	3.59	0.45	สูง

** ใช้คำถาม เชิงลบในแบบสอบถาม ซึ่งได้ทำการกลับค่าการให้คะแนนข้อมูลคำตอบของคำถามแล้ว

จากตาราง 8 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ($\mu=3.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บังคับบัญชามี พฤติกรรมในการบริหารในแต่ข้ออยู่ในระดับสูง 3 ข้อ คือท่านให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา ($\mu=3.95$) ผู้บังคับบัญชารู้ว่าท่านมีความรับผิดชอบจึงมอบหมายงานและอำนาจแก่ท่านในการเลือกวิธีการและการตัดสินใจในการทำงาน ($\mu=3.84$) และผู้บังคับบัญชามีความจริงใจต่อท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวนอกงาน ($\mu=3.35$) ตามลำดับ ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมในการบริหารในแต่ข้ออยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจในความสามารถของท่าน ($\mu=3.23$)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 9

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด

ความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด	μ	σ	ระดับ
1. ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้ที่มีอิทธิพลที่ทำให้เกิดความคิดนี้	3.90	0.65	สูง
2. ท่านรู้สึกภูมิใจมากที่ได้ทำงานในบริษัทนี้เพราะมีผู้บังคับบัญชางานที่ดี	3.81	0.73	สูง
3. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานของท่านสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัท	3.89	0.76	สูง
4. ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านหรือบริษัทต้องประสบปัญหา	4.38	0.56	สูงมาก
5. ท่านคิดว่าจะทำงานกับบริษัทนี้ให้นานที่สุด	3.90	0.77	สูง
6. ท่านรู้สึกผูกพันกับบริษัทว่าเป็นสถาบันที่ท่านเป็นเจ้าของ	3.98	0.73	สูง
7. เมื่อมีผู้กล่าวหาบริษัทของท่านในทางไม่ดีให้เกิดความเสียหาย ท่านจะรู้สึกไม่พอใจ และจะพูดโต้แย้งทันที	4.15	0.78	สูง
8. ท่านเต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทเสียสละในสิ่งที่ท่านมีเพื่อหน่วยงานหรือเพื่อบริษัทได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จ	4.34	0.69	สูงมาก
รวม	4.04	0.43	สูง

จากตาราง 9 พนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน ในระดับสูง ($\mu=4.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน ในระดับสูงมาก จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านหรือบริษัทต้องประสบปัญหา ($\mu=4.38$) และข้อท่านเต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทเสียสละในสิ่งที่ท่านมีเพื่อหน่วยงานหรือเพื่อบริษัทได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จ ($\mu=4.34$) สำหรับข้ออื่น ๆ พบว่าพนักงานมีความความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานในระดับสูงทุกข้อ

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน และตำแหน่ง

4.1 ความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด โดยจำแนกตามเพศ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 10

ตาราง 10 การทดสอบความแตกต่างของความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี ระหว่างพนักงานเพศหญิงและเพศชาย

เพศ	μ	σ	t	Sig.
หญิง	4.00	0.42	-1.468	0.146
ชาย	4.16	0.46		
รวม	4.04	0.43		

จากตาราง 10 แสดงว่าพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด เพศหญิงและเพศชาย มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานทั้งเพศหญิง ($\mu=4.00$) และเพศชาย ($\mu=4.16$) ต่างก็มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานในระดับสูงทั้งสิ้น

4.2 ความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด โดยจำแนกตามอายุ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 11-12

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของ
พนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตามอายุ

อายุ	μ	σ	ระดับ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	3.80	0.36	สูง
20 – 25 ปี	4.01	0.38	สูง
26 – 30 ปี	4.00	0.35	สูง
31 – 40 ปี	4.19	0.50	สูง
มากกว่า 40 ปี	4.06	0.46	สูง
รวม	4.04	0.43	สูง

จากตาราง 11 แสดงว่าพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ในกลุ่มอายุต่าง ๆ ต่างก็มีความผูกพันต่อ
บริษัทของพนักงานในระดับสูงทั้งสิ้น โดยพนักงานที่มีอายุ 31 – 40 ปี มีความผูกพันต่อบริษัทของ
พนักงานในระดับสูง ด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.19 รองลงมาคือ อายุมากกว่า 40 ปี ($\mu=4.06$) อายุ 20 – 25 ปี
($\mu=4.01$) อายุ 26 – 30 ปี ($\mu=4.00$) และอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี ($\mu=3.80$) ตามลำดับ

ตาราง 12 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี
จำกัด จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	4	1.259	0.315	1.734	0.151
ภายในกลุ่ม	75	13.614	0.182		
รวม	79	14.873			

จากตาราง 12 แสดงว่า อายุที่แตกต่างกันของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด มีความผูกพันต่อ
บริษัทของพนักงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.3 ความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด โดยจำแนกตามสถานภาพสมรส ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 13 – 15

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	μ	σ	ระดับ
โสด	4.03	0.37	สูง
สมรสและไม่มีบุตร	3.81	0.55	สูง
สมรสและมีบุตร	4.24	0.39	สูงมาก
รวม	4.04	0.43	สูง

จากตาราง 13 แสดงว่าพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ที่สมรสและมีบุตรมีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานในระดับสูงมาก ($\mu=4.42$) ในขณะที่พนักงานที่เป็นโสด ($\mu=4.03$) และพนักงานที่สมรสและไม่มีบุตร ($\mu=3.81$) มีความผูกพันต่อบริษัทในระดับสูง

ตาราง 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตามสถานภาพสมรส

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2	1.639	0.819	4.768*	0.011
ภายในกลุ่ม	77	13.234	0.172		
รวม	79	14.873			

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 แสดงว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe แสดงดังตาราง 15

ตาราง 15 การทดสอบความแตกต่างของความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด เป็นรายคู่ จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส		โสด	สมรสและไม่มีบุตร	สมรสและมีบุตร
		4.03	3.81	4.24
โสด	4.03	-	0.22	0.21
สมรสและไม่มีบุตร	3.81	-	-	0.43*
สมรสและมีบุตร	4.24	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 แสดงว่าพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ที่สมรสและมีบุตรมีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานสูงกว่าพนักงานที่สมรสและไม่มีบุตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับคู่อื่น ๆ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.4 ความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด โดยจำแนกตามระดับการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 16 - 17

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	μ	σ	ระดับ
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	3.98	0.44	สูง
มัธยมปลายหรือ ปวช.	4.05	0.34	สูง
อนุปริญญา หรือ ปวส.	4.05	0.36	สูง
ปริญญาตรี	4.24	0.59	สูงมาก
รวม	4.04	0.43	สูง

จากตาราง 16 แสดงว่าพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานในระดับสูงมาก ($\mu=4.24$) ในขณะที่พนักงานที่จบการศึกษาในระดับอื่น ๆ มีความผูกพันต่อบริษัทในระดับสูง

ตาราง 17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3	0.576	0.192	1.020	0.389
ภายในกลุ่ม	76	14.298	0.188		
รวม	79	14.873			

จากตาราง 17 แสดงว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด มีความผูกพันต่อบริษัทแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.5 ความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด โดยจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 18 - 19

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ
น้อยกว่า 1 ปี	4.09	0.38	สูง
1 ปี แต่ไม่ถึง 3 ปี	3.91	0.28	สูง
3 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี	3.98	0.40	สูง
5 ปี แต่ไม่ถึง 7 ปี	3.71	0.28	สูง
7 ปี ขึ้นไป	4.16	0.51	สูง
รวม	4.04	0.43	สูง

จากตาราง 18 แสดงว่าพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ต่างก็มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานในระดับสูงทั้งสิ้น โดยพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 7 ปี ขึ้นไป มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานในระดับสูง ด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.16 รองลงมาคือพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี ($\mu=4.09$) 3 ปี แต่ไม่ถึง 5 ปี ($\mu=3.98$) 1 ปี แต่ไม่ถึง 3 ปี ($\mu=3.91$) และ 5 ปี แต่ไม่ถึง 7 ปี ($\mu=3.71$) ตามลำดับ

ตาราง 19 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	4	1.400	0.350	1.948	0.111
ภายในกลุ่ม	75	13.473	0.180		
รวม	79	14.873			

จากตาราง 19 แสดงว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.6 ความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด โดยจำแนกตามระดับเงินเดือน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 20 - 21

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตามระดับเงินเดือน

ระดับเงินเดือน	μ	σ	ระดับ
ต่ำกว่า 5,000 บาท	4.02	0.47	สูง
5,000 – 10,000 บาท	4.03	0.42	สูง
10,001 - 15,000 บาท	4.33	0.37	สูงมาก
มากกว่า 15,000 บาท	3.63	0.71	สูง
รวม	4.04	0.43	สูง

จากตาราง 20 แสดงว่าพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ที่มีระดับเงินเดือน 10,001 - 15,000 บาท มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานในระดับสูงมาก ($\mu=4.33$) ในขณะที่พนักงานที่มีระดับเงินเดือนในระดับอื่น ๆ มีความผูกพันต่อบริษัทในระดับสูง

ตาราง 21 การวิเคราะห์ความแปรปรวนความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตามระดับเงินเดือน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3	0.869	0.290	1.573	0.203
ภายในกลุ่ม	76	14.004	0.184		
รวม	79	14.873			

จากตาราง 21 แสดงว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.7 ความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด โดยจำแนกตามตำแหน่ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 22

ตาราง 22 การทดสอบความแตกต่างของความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี ระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาหน่วย

ตำแหน่งงาน	μ	σ	t	Sig.
พนักงาน	4.00	0.43	-2.638*	0.010
ผู้บังคับบัญชาหน่วย	4.39	0.35		
รวม	4.04	0.43		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 แสดงว่าพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ที่เป็นพนักงาน และเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วย มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยมีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานในระดับสูงมาก ($\mu=4.39$) ในขณะที่พนักงานมีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานในระดับสูง ($\mu=4.00$)

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์ ด้านการกระตุ้นการทำงานพนักงาน ด้านการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี ด้านการเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา และด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด แสดงดังตาราง 23

ตาราง 23 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด รวม 5 ด้าน กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน

พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา	ความผูกพัน ต่อบริษัท	
	r	Sig.
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์	0.475**	0.000
2. ด้านการกระตุ้นการทำงานพนักงาน	0.376**	0.001
3. ด้านการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี	0.320**	0.004
4. ด้านการเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา	0.478**	0.000
5. ด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา	0.504**	0.000
รวม	0.532**	0.000

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 23 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ในภาพรวม และในรายด้าน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาจากค่า r ซึ่งมีค่าเป็นบวก แสดงว่า หากพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีทิศทางไปในทางใด พนักงานก็จะมี ความผูกพันต่อบริษัทที่เป็นไปในทิศทางสอดคล้องตามกันไปด้วย เช่น ถ้าพฤติกรรมผู้นำมีทิศทางที่เป็นไปในทางที่ดี พนักงานก็จะมี ความผูกพันต่อบริษัทที่เป็นไปในทิศทางที่ดีหรือผูกพันต่อบริษัทสูงสอดคล้องตามไปด้วย พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท แดนดี จำกัด ซึ่งมีค่า r สูงสุดคือ ด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีค่า r 0.504 รองลงมาคือด้านการเป็นแบบฉบับที่ดีแก่พนักงานของผู้บังคับบัญชา ($r=0.478$) และด้านการมีวิสัยทัศน์และการโน้มน้าวใจพนักงานให้เชื่อในวิสัยทัศน์ ($r=0.475$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัย ได้จัดแบ่งการนำเสนอเนื้อหา ตามลำดับ ดังนี้ ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า , สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า , วิธีดำเนินการค้นคว้า, การวิเคราะห์ข้อมูล , สรุปผล , การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลทำให้พนักงานบริษัทแดนดี จำกัดเกิดความผูกพันต่อบริษัทฯ
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทฯของพนักงานของพนักงานบริษัทแดนดี จำกัด

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทฯของพนักงานของพนักงานแตกต่างกัน
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อบริษัทฯของพนักงานของพนักงาน

วิธีดำเนินการค้นคว้า

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ เป็นพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด โดยทำการศึกษาในกลุ่มพนักงานซึ่งเป็นพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาทั้งสิ้นจำนวน 84 คน และโดยที่กลุ่มประชากรที่ศึกษามีขนาดค่อนข้างเล็ก และกลุ่มประชากรที่คาดหวังอยู่ในบริษัท เดียวกัน ดังนั้นการใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจึงใช้กลุ่มประชากรที่ศึกษาทั้งหมด คือ พนักงาน บริษัท แดนดี จำกัด ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาจำนวน 84 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งแจกให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้กรอกคำตอบเอง โดยแบ่งเนื้อหาคำถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระยะเวลาปฏิบัติงาน เป็นลักษณะคำถามแบบให้เลือกตอบประกอบด้วยคำถามจำนวนทั้งสิ้น 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งครอบคลุมตัวแปรในเรื่อง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในเรื่องวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์นั้น , การเป็นแรงกระตุ้นในการทำงาน , การเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี , การเป็นแบบฉบับที่ดี และ การให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะเป็นมาตรวัด (Scale) ตามแบบของ Likert โดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ข้อความของคำถามมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ประกอบด้วยคำถามจำนวนทั้งสิ้น 20 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบของ Likert โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง, เห็นด้วย, ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ, ไม่เห็นด้วย, ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ประกอบด้วยคำถามจำนวนทั้งสิ้น 8 ข้อ

2.1 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและมีความสมบูรณ์ในเรื่องของการใช้ภาษา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแบบสอบถามไปทดสอบใช้กับพนักงานบริษัท ไทยฟรุ๊กว่า จำกัด จำนวน 30 คน เมื่อนำแบบสอบถามที่ทดสอบแล้วไปคำนวณหาความเชื่อมั่นรายด้าน และรวมทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) ของครอนบาค (Cronbach) ผลปรากฏว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9321 เมื่อจำแนกปัจจัยเป็นรายด้าน จะได้ค่าความเชื่อมั่นด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาเท่ากับ .8893 และด้านความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน เท่ากับ .8480

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอหนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัยถึงกรรมการผู้จัดการบริษัท ไทยฟรุ๊กว่า จำกัด เพื่อขอความร่วมมือจากพนักงานบริษัท ไทยฟรุ๊กว่า ในการทดสอบแบบสอบถามเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นก่อนที่ทำการเก็บข้อมูลจริง และขอหนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย ถึงกรรมการผู้จัดการบริษัท แดนดี จำกัด เพื่อขอความร่วมมือจากพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ตามที่ผู้วิจัยได้เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้นำส่งหนังสือแนะนำตัว พร้อมทั้งแบบแบบสอบถามด้วยตัวเอง และขอรับแบบสอบถามคืน โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์ ได้รับแบบสอบถามส่งกลับคืนมาทั้งสิ้น 80 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.24 จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 84 ฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 10.0 (Statistical Package for the Social Science for Windows) ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา สูงสุด ระดับระดับเงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

ตอนที่ 2 แสดงระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ตามทัศนคติของพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ในด้านการมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์ว่าเป็นจริงได้นั้น การกระตุ้นการทำงานพนักงาน การเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี การเป็นแบบฉบับที่ดี และความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวมและเป็นรายด้าน โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ของแต่ละปัจจัยเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

ตอนที่ 3 แสดงระดับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับระดับเงินเดือนระยะเวลาการปฏิบัติงาน และ ระดับตำแหน่งงาน กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน เพศและระดับตำแหน่งงาน ใช้การทดสอบด้วยค่าที (t-test) แบบ Independent Samples ส่วนการเปรียบเทียบตัวแปรอื่น ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ทดสอบค่าโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านการมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์ว่าเป็นจริงได้นั้น การกระตุ้นการทำงานพนักงาน การเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี การเป็นแบบฉบับที่ดี และการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน โดยใช้สถิติ Pearson product moment correlation เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

จากผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความผูกพันต่อ
บริษัทของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท แดนดี จำกัด สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. พนักงานบริษัท แดนดี จำกัด เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.80 ส่วนใหญ่โสด และมีอายุ
ในช่วง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.20 มีระดับการศึกษาสูงสุดจบต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายมากที่สุด
คิดเป็นร้อยละ 50.00 มีระยะเวลาปฏิบัติงานในบริษัทในช่วงตั้งแต่ 7 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ
40.00 พนักงานที่ได้รับอัตราระดับเงินเดือนในช่วงระหว่าง 5,000 – 10,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ
68.80 และ ตำแหน่งงานของพนักงานอยู่ในระดับพนักงานมากที่สุด คิดเป็นอัตราร้อยละ 88.8

2. โดยภาพรวม พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาตามทัศนคติพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับ
บัญชาที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานตามทัศนคติของพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด อยู่ใน
ระดับสูง เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับสูง
ทั้งหมดทุกด้าน โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านการกระตุ้นการทำงานของพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูง
สุด รองลงมาคือ ด้านการเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี ตามด้วย การมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัย
ทัศน์นั้น การเป็นแบบฉบับที่ดี และการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ลดหลั่นลงมาตามลำดับ

เมื่อทำการพิจารณาพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านการมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เป็นรายข้อพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกข้อ มีค่าอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกข้อที่มีระดับสูงสุด ได้แก่ ท่านเชื่อในความสามารถของหัวหน้าว่าจะทำให้แผนการต่างๆที่คิดไว้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยที่ท่านพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหัวหน้าเพื่อความสำเร็จนั้น รองลงมาได้แก่ หัวหน้าเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผนงานของแผน รวมทั้งเคารพในความคิดเห็นนั้น ตามด้วย หัวหน้ามีความคิดริเริ่มในการทำงานและความกล้าเสี่ยงที่จะทำสิ่งใหม่ๆมากกว่าการทำงานตามรูปแบบเดิมๆที่ไม่ก่อประโยชน์ให้บริษัท และ หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ (การวางแผนระยะยาว) และความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อในวิสัยทัศน์นั้นว่าเป็นจริงได้ ตามลำดับ

ส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกข้อ มีค่าอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาทุกข้อที่มีระดับสูงสุด ของด้านนี้ ได้แก่ เมื่องานของท่านเกิดปัญหา หัวหน้าจะเข้ามาช่วยเหลือท่านทันทีที่ท่านขอความช่วยเหลือ รองลงมา ได้แก่ หัวหน้าให้อิสระและให้อำนาจตัดสินใจในการทำงานในหน้าที่หลักให้แก่ท่าน ตามด้วย หัวหน้าจะสอนให้ท่านรู้จักคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตัวของท่านเอง มากกว่าบอกแต่วิธีแก้ไข และ ท่านต้องการให้หัวหน้ามอบหมายงานที่ทำท้าทายต่อความสามารถของท่านให้ทำ

ในด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชารายข้อทุกข้อ มีค่าอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชารายข้อที่มีระดับสูงสุด ของด้านนี้ ได้แก่ หัวหน้าที่ท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นผู้หนึ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัทนี้ รองลงมาคือ หัวหน้าที่สอนให้ท่านเรียนรู้การทำงานจากความผิดพลาดในอดีต และเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท ตามด้วย หัวหน้าที่เป็นครูฝึกสอนและคอยให้คำแนะนำในการทำงานแก่ท่านในงานที่ท่านไม่ชำนาญเพราะหัวหน้าที่มีความรู้จริงในงานนั้น และ หัวหน้าที่ยินดีรับฟังเมื่อท่านมีความคิดเห็นในการทำงานที่แตกต่างจากหัวหน้า ตามลำดับ

ต่อมาในด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นแบบฉบับที่ดี ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชารายข้อทุกข้อ มีค่าอยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชารายข้อที่มีระดับสูงสุด ของด้านนี้ ได้แก่ หัวหน้าที่แสดงให้เห็นว่าเขารักและผูกพันกับบริษัทนี้และต้องการให้บริษัทนี้เจริญรุ่งเรือง จนท่านทำให้ท่านต้องการใช้เป็นแบบอย่าง รองลงมาคือ หัวหน้าที่เป็นแรงบันดาลใจให้ท่านทุ่มเทกับการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท ตามด้วย ท่านประทับใจในการทำงานของหัวหน้าที่ทุ่มเทให้กับบริษัทจนท่านต้องการยึดหัวหน้าเป็นแบบอย่างในการทำงานของท่าน และ หัวหน้าที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานที่สูงมากจนท่านชื่นชมในตัวหัวหน้า ตามลำดับ

และในด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชารายข้อทุกข้อ มีค่าอยู่ในระดับสูง 3 ข้อ และระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชารายข้อที่มีระดับสูงสุด ของด้านนี้ ได้แก่ ท่านให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจในตัวหัวหน้า รองลงมา ได้แก่ หัวหน้าที่รู้ว่าคุณมีความรับผิดชอบจึงมอบหมายงานและอำนาจแก่ท่านในการเลือกวิธีการและการตัดสินใจในการทำงาน และ หัวหน้าที่มีความจริงใจต่อท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวนอกงาน ตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชารายข้อ ที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ หัวหน้าที่ไว้วางใจในความสามารถของท่าน

3. การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด พบว่า มีระดับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานโดยรวมอยู่ในเกณฑ์สูง และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงมาก 2 ข้อ และในระดับสูง 6 ข้อ โดยที่มีระดับสูงมาก ได้แก่ ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านหรือบริษัทต้องประสบปัญหา และ ท่านเต็มใจและพร้อมที่ทุ่มเทเสียสละในสิ่งที่มีค่าเพื่อหน่วยงานหรือเพื่อบริษัทได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จ ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ เมื่อจำนวนทั้งสิ้น 16 ข้อ โดยมี 3 อันดับแรกที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ เมื่อมีมีผู้กล่าวหาบริษัทของท่านในทางไม่ดีให้เกิดความเสียหาย ท่านจะรู้สึกไม่พอใจและจะพูดโต้แย้งทันที ตามด้วย ท่านรู้สึกผูกพันกับบริษัทว่าเป็นสถาบันที่ท่านเป็นเจ้าของ และ ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จ ซึ่งหัวหน้าของท่านเป็นผู้ที่มีอิทธิพลที่ทำให้เกิดความคิดนี้ ตามลำดับ

4. เปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และระดับตำแหน่งงาน พบว่า สถานภาพสมรสและระดับตำแหน่งงานมีความผูกพันต่อบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ

5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทั้งหมด 5 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์ว่าเป็นจริงได้นั้น การกระตุ้นการทำงานพนักงาน การเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี การเป็นแบบฉบับที่ดี และการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน โดย ภาพรวม และ รายด้านพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทั้งในภาพรวม และ ในรายด้านทั้ง 5 ด้านคือ การมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์ว่าเป็นจริงได้นั้น การกระตุ้นการทำงานพนักงาน การเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี การเป็นแบบฉบับที่ดี และการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาค่า r ที่ได้ ซึ่งแสดงค่าเป็นบวก แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์ในทิศทางที่สอดคล้องกันกับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน หากพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีทิศทางไปในทางที่ดี พนักงานก็จะมีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน สูงตามไปด้วย ซึ่งเมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในรายด้าน พบว่า การให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีค่า r สูงสุด รองลงมา ได้แก่การเป็นแบบฉบับที่ดี และการมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์ว่าเป็นจริงได้นั้น

จากสรุปผลการศึกษาค้นคว้า จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์ในทิศทางที่สอดคล้องกันกับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน และมีปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลในด้าน สถานภาพสมรสและระดับตำแหน่งงานมีความผูกพันต่อบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ที่มีความมีความผูกพันต่อบริษัทแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงานแตกต่างกัน
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน

อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

จากผลการศึกษาค้นคว้า เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท แดนดี จำกัด ในครั้งนี้ สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน โดยพบว่า จำนวนสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2 ข้อ ผู้วิจัยจะอภิปรายผลในประเด็นสำคัญ ๆ ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. จากสมมติฐานที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงานแตกต่างกัน ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และระดับตำแหน่งงานของพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด โดยที่ผลการศึกษาสามารถแสดงโดยจำแนกได้ตามแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้

เพศ ผลการศึกษาปรากฏว่าเพศที่ต่างกันของพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด จะมีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานที่ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ตาราง 10) สามารถอธิบายได้ว่า ระบบการบริหารของบริษัท แดนดี จำกัด ไม่มีการแบ่งประเภทของงานไว้สำหรับเพศหญิงหรือเพศชายและไม่มีการกีดกันการแต่งตั้งในเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ประกอบกับการปฏิบัติต่อพนักงานไม่ว่าจะเป็นเพศใดเป็นไปอย่างเสมอภาคไม่หลักหลั่นกัน พนักงานเพศหญิงและเพศชายได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการทำงาน ทำให้รู้สึกถึงความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน ไม่แตกต่างกันแม้จะมีเพศที่ต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นภาพิณ มหานนท์ (2533) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในบริษัท ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่พบว่า เพศ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสรุปว่า ข้าราชการที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญณรงค์ ดำรงทวีศักดิ์ (2541 : 44-45) ได้ศึกษาค้นคว้าในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การรถไฟฟ้ามหานคร (รฟม.) พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ในเรื่องเพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของเชาวลิต ตนานนท์ชัย (2532 : 66-67) ได้ศึกษาค้นคว้าในเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องเพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อศูนย์ แต่ขัดแย้งกับผลการศึกษาของ Garcia (ชาญณรงค์ ดำรงทวีศักดิ์ : 10) พบว่าเพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าเพศหญิง

อายุ จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกันจะมีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบายได้ว่า ในเรื่องของอายุที่ต่างกันอาจมีผลต่อสิ่งอื่นแตกต่างกัน แต่ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน โดยที่ถ้าเราสามารถตัดผลจากปัจจัยอื่นๆ ได้ทั้งหมดโดยแท้จริงแล้ว จะพบว่า อายุที่แตกต่างกันจะไม่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันตำรวจตรีวรพล นันทเกษม (2540 : 84) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดฝ่ายอำนวยการ กองตำรวจทางหลวง ที่พบว่า อายุของข้าราชการตำรวจในสังกัดฝ่ายอำนวยการ กองตำรวจทางหลวง ไม่มีความสัมพันธ์กับความ

ผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน โดยพบว่าอายุที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานในระดับเดียวกันคือ มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานในระดับปานกลางทั้งสิ้น

สถานภาพสมรส จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตาราง 14) ซึ่ง เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นคู่จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่าพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ที่สมรสและมีบุตร มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานสูงกว่าพนักงานที่สมรสและไม่มีบุตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่คู่อื่นพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ตาราง 15) สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานที่สมรสและมีบุตร ย่อมจะต้องมีภาระและค่าใช้จ่ายสำหรับบุตรและธิดาเพิ่มขึ้นในหลายประการ ซึ่งต้องอาศัยค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัท แดนดี จำกัด ได้ให้แก่พนักงาน ซึ่งน่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานมีความผูกพันกับบริษัท แตกต่างกับ พนักงานที่สมรส และไม่มีบุตร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lincoln และ Kalleberg (วัฒนา 2542 : 57) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในประเทศญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา พบว่า คนที่แต่งงานแล้วจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนโสด เนื่องจากคนที่แต่งงานแล้วมีภาระที่จะต้องรับผิดชอบมากกว่าคนโสด ซึ่งเป็นข้อจำกัดของการย้ายองค์กรในการทำงาน

ระดับการศึกษา ผลการศึกษาปรากฏว่า พนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ตาราง 17) สามารถอธิบายได้ว่า โดยที่ในระบบปฏิบัติงานของบริษัท แดนดี จำกัด เกณฑ์ระดับการศึกษาไม่ได้ใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินความก้าวหน้าหรือการเลื่อนขั้น แต่จะใช้ผลการประเมินผลงานของพนักงานเป็นเกณฑ์ตัดสิน จึงทำให้พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าหรือการเลื่อนขั้นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยสิทธิ์ วุฒิพงศ์วรกิจ (2543 : 41-42) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของข้าราชการพยาบาลของโรงพยาบาลตากสิน ที่พบว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ขัดแย้งกับ งานวิจัยของ กรกฎ พลพานิช (2540) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ การตลาด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาดำกว่าระดับปริญญาตรี มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าระดับปริญญาตรี

ระยะเวลาปฏิบัติงาน ผลการศึกษาปรากฏว่า พนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกันจะมีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ตาราง 19) สอดคล้องกับโสภา ทรัพย์มากอุดม (2533 : 96-97) ศึกษาเรื่องความยึดมั่นผูกพันองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ระยะเวลาทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อบริษัทของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ นภาพิณ มหานนท์ (2533) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในเบริษัท ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่พบว่า ระยะเวลาปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระดับเงินเดือน ผลการศึกษาปรากฏว่า พนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ที่มีระดับระดับเงินเดือนที่ต่างกันจะมีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ตาราง 21) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของพินิจ พวงดอก (2541 : 47) ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ และการสอดคล้องกับผลการศึกษาของนายพิพัฒน์ พสุธารชาติ (2541 : 61) ที่ศึกษาเรื่อง การจัดการ เพื่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน พบว่า ระดับระดับเงินเดือนไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ตำแหน่งงาน ผลการศึกษาปรากฏว่า พนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ตาราง 22) สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่สูงกว่า ย่อมจะมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่กว้างขวางมากกว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่า ดังนั้น ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับผลกระทบจากบริษัท ในด้านต่างๆ โดยรวมที่มากกว่า คือ มีความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานที่แตกต่างกับพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน นั่นเอง

2. จากสมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของพนักงาน โดยพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทั้ง 5 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์ว่าเป็นจริงได้ การกระตุ้นการทำงาน พนักงาน การเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี การเป็นแบบฉบับที่ดี และการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาปรากฏว่า โดยภาพรวมพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผลการศึกษาเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่ปรากฏผลการศึกษาอันสามารถแสดงโดยจำแนกได้ตามพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาแต่ละด้านดังต่อไปนี้

การมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์ว่าเป็นจริงได้นั้น ผลการศึกษาปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านการมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์ว่าเป็นจริงได้นั้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ตารางที่ 23) สามารถอธิบายได้ว่า ในบริษัทถ้าผู้นำมีวิสัยทัศน์และมีความสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์ว่าสามารถเป็นจริงได้ดี ย่อมที่จะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และย่อมสามารถใช้วิสัยทัศน์นั้นในการวางแผนและกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่องานและการบริหารของบริษัท และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับบริษัท และทำให้พนักงานและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย เนื่องอาศัยวิสัยทัศน์ที่ดีของผู้นำ และมีทัศนคติต่อผู้นำในทางที่ดีว่าผู้บังคับบัญชาจะใช้การบริหารและนำบริษัทที่พวกเขาทำงานด้วยนั้นไปสู่ความสำเร็จที่ดี ก็จะแรงบันดาลใจและมั่นใจที่จะทุ่มเทความตั้งใจและความพยายามในการทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ ได้ และมีความรู้สึกและทัศนคติต่อบริษัทในแง่บวกที่อยากจะทำงานกับบริษัทตลอดไป

การกระตุ้นการทำงานพนักงาน ผลการศึกษาปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านการกระตุ้นการทำงานพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ตาราง 23) สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าในบริษัทมีผู้นำที่เป็นผู้ที่สร้างแรง

กระตุ้นในการทำงานที่ดีแก่พนักงาน พนักงานก็จะทำงานได้อย่างมีความสุข และมีความทะเยอทะยานและท้าทายที่จะต้องการทำงานให้บังเกิดความสำเร็จที่ดี ซึ่งก็จะทำให้บังเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้เกิดความสุขและอยากที่จะทำงานด้วยความกระตือรือร้นและความพยายามอย่างเต็มที่ ก็จะทำให้เกิดความรักบริษัทและอยากที่จะร่วมงานอยู่กับบริษัทให้นานๆ เพราะว่าพวกเขาสามารถทำงานและใช้ชีวิตในบริษัทได้อย่างมีความสุขเต็มไปด้วยความทะเยอทะยานด้วยความหวังอย่างเต็มเปี่ยมที่จะประสบความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของพวกเขาต้องการได้

การเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี ผลการศึกษาปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านการเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ตาราง 23) สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าในบริษัทมีผู้นำที่มีความสามารถในการเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี ก็จะหากพนักงานสามารถที่จะเรียนรู้งานและวิธีการทำงานและสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างรวดเร็ว รวมไปถึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและถูกวิธี และมีประสิทธิภาพที่ดี และก็จะสร้างความสำเร็จให้กับงานและบริษัทและก็จะเกิดผลที่ดีกลับมาสู่ตัวพนักงานที่ดีที่สุดในที่สุด พนักงานก็จะบังเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในผู้นำของพวกเขาที่นำพวกเขาไปสู่ความสำเร็จและก็จะเกิดความผูกพันและรักที่จะต้องการทำงานอยู่กับบริษัทต่อไปนานๆ ไม่ต้องการที่จะจากหรือเปลี่ยนไปทำงานกับบริษัทอื่น

การเป็นแบบฉบับที่ดี ผลการศึกษาปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านการเป็นแบบฉบับที่ดี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ตาราง 23) สามารถอธิบายได้ว่า ผู้นำย่อมเป็นตัวอย่างและแบบอย่างในการปฏิบัติตัวของผู้อื่นโดยธรรมชาติ ถ้าในบริษัทมีผู้นำที่มีพฤติกรรมที่เป็นแบบฉบับที่ดี ก็ย่อมจะทำให้พนักงานเอาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามและเต็มใจที่จะทำตามที่มีผู้นำเป็นแบบฉบับอยู่แล้วนั้น ในเรื่องนี้มีผลสำคัญอย่างยิ่งกับลักษณะผู้นำที่ดี เพราะเมื่อวิเคราะห์ผลการศึกษาแล้วพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านการเป็นแบบฉบับที่ดีมีค่า r สูงสุดเป็นอันดับที่สองรองจาก ด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงด้านเดียวเท่านั้น จึงเป็นพฤติกรรมผู้นำ ที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานสูงมาก คือถ้าผู้นำเป็นแบบฉบับที่ดีแล้ว พนักงานก็จะรักและความเชื่อถือและยินดีที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างอย่างเต็มที่ให้กับผู้นำที่เป็นแบบฉบับในดวงใจของเขา ซึ่งก็จะสืบเนื่องกลายเป็นความรักและเต็มใจที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างให้กับบริษัทอย่างเต็มที่และเต็มใจนั่นเอง

การให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาด้านการให้การให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ตาราง 23) สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานทุกคนย่อมจะมีระดับวิจาร์ณญาณของตนเองในระดับหนึ่งและย่อมที่จะต้องการแสดงให้เห็นคนอื่นยอมรับว่าเขามีวิจาร์ณญาณและมีความสามารถที่จะใช้วิจาร์ณญาณในการทำอะไรรด้วยตัวของตัวเองได้ ซึ่งถ้าผู้นำให้ความไว้วางใจแก่เขาในการที่จะมีอิสระที่จะสามารถใช้วิจาร์ณญาณที่เขาใช้ในการทำงานได้ด้วยตนเองในขอบเขตของงานของเขาแล้ว ย่อมทำให้เขาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและมีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่เขาทำอย่างเต็มที่ และเกิดความรู้สึกที่อยากจะตอบสนองต่อความไว้วางใจที่ผู้บังคับบัญชามีให้กับตัวเขาด้วยการให้ความตั้งใจและทุ่มเทกับงานที่ทำอย่างเต็มหัวใจและความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด และเกิดความรู้สึกผูกพันเป็นเจ้าของงานและผลของงานที่เกิดขึ้นจากตัวของเขาเองตรงนั้นอย่างสมบูรณ์ และสืบเนื่องกลายมาเป็นความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัทที่เขาทำงานอยู่อย่างผูกพันและเต็มใจที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างและเสียสละเพื่อทำให้บริษัทของเขา

เจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งในเรื่องนี้เมื่อวิเคราะห์ผลการศึกษาแล้วพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามีค่า r สูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งแสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ด้านการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานสูงมากที่สุดของพฤติกรรมผู้นำทุก ๆ ด้าน

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทั้ง 5 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์ว่าเป็นจริงได้ การกระตุ้นการทำงานพนักงาน การเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี การเป็นแบบฉบับที่ดี และการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา. จากผลการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผลการศึกษาเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายได้ว่า ถ้าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำที่ดีและมีทิศทางไปในทางที่ดีและเหมาะสม ก็จะทำให้ พนักงานมีความผูกพันต่อบริษัท สูงตามไปด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท แดนดี จำกัด ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานและหาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน และศึกษาปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการงาน ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการที่จะธำรงรักษามูลค่าที่ดีของบริษัท แดนดี จำกัด ให้คงอยู่กับบริษัทตลอดไป และสามารถนำไปใช้กับบริษัทอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะ ดังนี้

จากผลการศึกษาจะเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ทั้ง 5 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์ว่าเป็นจริงได้ การกระตุ้นการทำงานพนักงาน การเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี การเป็นแบบฉบับที่ดี และการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา. มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานทั้งสิ้น และพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานสูงที่สุด คือ การให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา. รองลงมาคือ การเป็นแบบฉบับที่ดี การมีวิสัยทัศน์และสามารถโน้มน้าวให้เชื่อในวิสัยทัศน์ว่าเป็นจริงได้ การกระตุ้นการทำงานพนักงาน และการเป็นผู้ฝึกสอนงานที่ดี ตามลำดับกันลงมา ดังนั้นจึงสามารถนำมาเป็นแนวทางสำหรับบริษัท แดนดี จำกัด ที่จะให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา ที่ได้ศึกษามาดังกล่าว เพื่อนำไปเป็นแนวทางใช้ในการบริหารงานของบริษัทที่จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อบริษัทในระดับสูงมากยิ่งขึ้นต่อไป เช่น การพิจารณาคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานระดับต่าง ๆ ควรเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม และการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานขึ้นสู่ระดับผู้บังคับบัญชา การกำหนดแนวทางหรือนโยบายในการคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งที่ดีเพียงพอ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัท แดนดี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทเอกชน แห่งหนึ่ง เท่านั้น ดังนั้น ผลการศึกษานี้จึงอาจเป็นจริงเฉพาะในหน่วยงานนี้เท่านั้น จึงควรทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานของบริษัทอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกัน หาความสอดคล้องระหว่างงานวิจัยของบริษัทแต่ละประเภท เช่น หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐบาล เป็นต้น
2. ควรศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน เช่น ตัวแปรในเรื่องของปัจจัยลักษณะบริษัท ด้านโครงสร้างบริษัท เช่น การปรับปรุงโครงสร้างบริษัท เป็นต้น ซึ่งจะทำให้กรอบแนวคิดในการวิจัยกว้างและละเอียดมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันบริษัท แดนดี จำกัดอยู่ในระหว่างดำเนินการขยายงานและปรับปรุงโครงสร้างบริษัท ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัท
3. ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นศึกษาในระหว่างที่บริษัท แดนดี จำกัดอยู่ระหว่างการปรับปรุงโครงสร้างบริษัท จากระบบเดิมให้เป็นระบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เห็นว่าควรมีการวิจัยอีกครั้งหลังจากที่มีการปรับปรุงโครงสร้างบริษัทเรียบร้อยแล้ว เพื่อเปรียบเทียบถึงผลการศึกษาก่อนและหลังการปรับปรุงโครงสร้างบริษัท
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามอย่างเดียว อาจจะทำให้ผลการศึกษาไม่เป็นจริง เนื่องจากพนักงานอาจตอบเพื่อให้ดูดี ดังนั้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการวิจัย ผู้วิจัยควรจะใช้เทคนิคด้านอื่น ด้วย เช่น การสังเกต เป็นต้น ก็จะทำให้ผลการศึกษา มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุ่ม. (2536). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- โกวิท สุขาภิรมย์. (2522). *การสำรวจความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการควบคุมงาน ของผู้บริหารระดับกลาง*. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จรินทร์ พักประไพ. (2543). *การศึกษารูปแบบผู้นำของผู้หญิงทำงานในประเทศไทยกรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. อุดมศึกษา.
- เจริญ จันทาจีน. (2539). *พฤติกรรมผู้บริหารกับบรรยากาศบริษัท กรณีศึกษาศูนย์วิทยาสุภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์. ศศ.ม. แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์ . นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. อุดมศึกษา.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2537). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เตรียม หลงชรา. (2542). *พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา บริษัทแม่กลองฟู้ดส์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. อุดมศึกษา.
- ดิเรก ภูมมา. (2541). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสาขาบริษัทพาณิชย์ในทัศนะของลูกค้า : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) สาขาวังสะพุง*. วิทยานิพนธ์ศิลปมหาบัณฑิต. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. อุดมศึกษา.
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2529). *พฤติกรรมบริษัท*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. (2535). *พฤติกรรมบุคคลในบริษัท*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิพนธ์ อุทก. (2535). *แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีเฮกสัน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อุดมศึกษา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2541). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. (2532). *การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อุดมศึกษา.
- บุญส่ง เต็มเทศ. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศบริษัทในธุรกิจประกันชีวิต*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- บุบผา พินิจ. (2534). *ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีด้านการเป็นผู้นำการบริหารงานพัฒนาชุมชน: ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรสาครและจังหวัดนครปฐม*. สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. อุดมศึกษา.
- ปัญญา พลศักดิ์. (2542). *คุณลักษณะและแบบผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา: ศึกษากรณี จังหวัดศรีสะเกษ*. วิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. อุดมศึกษา.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2526). *ผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหาร*. กรุงเทพฯ : แผนกการพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ประพันธ์ วรรณนิยากร. (2540). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในอำเภอเมืองเชียงราย*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. อุดมศึกษา.
- ประไพ ปิยะจันทร์. (2523). *พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาพยาบาลศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อุดมศึกษา.

- พะยอม วงศ์สารศรี. (2534). *บริษัทและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สภา.
- ภราดี บุตรศักดิ์ศรี. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน และแนวโน้ม ที่จะลาออกจากบริษัทของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อุดมศึกษา
- ภิญโญ สาร. (2523). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- มนูญ วงศ์นารี. (2529,มิถุนายน). "มุ่งคนหรือมุ่งงาน". *วารสารข้าราชการ*. 31 : 61-65.
- _____. (2530,พฤศจิกายน). "คุณสมบัติที่สมบูรณ์ของผู้นำทางการบริหาร". *วารสารข้าราชการ*. 32 : 35-36.
- มัลลิกา บุญนาค,รศ. (2529). *สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2534). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. ม.ป.ท.
- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2540). *สถิติวิทยาทางการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วิจิตร ชีระกุล. (2518,สิงหาคม). "พฤติกรรมผู้นำ". *วิทยาสาร*. 28 : 19-21.
- วีรนาถ มานะกิจ. (2530). *พฤติกรรมของบุคคลในบริษัท*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีรยา ถัทรอาชาชัย. (2539). *หลักการวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: อินเตอร์-เทค พรินติ้ง.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2537,กันยายน-ตุลาคม). "ว่าด้วยผู้นำ," *วารสารข้าราชการ*. 39(5) : 9-18.
- _____. (2542). *ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- ศิริพร ชีระชัยกุลพานิช. (2535). *พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีพีเอ็มเอของมิชเชลของผู้นับถือนักวิชาการระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรม*. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ.(2541). *พฤติกรรมบริษัท*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ,รศ.,สมชาย หิรัญกิตติ. ผศ.,จิรศักดิ์ จิยะจันทร์. ผศ.ดร.,ชวลิต ประภาวนนท์, ณาถา จันทร์สม,ดร., และ วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์. (2540). *การวิจัยการตลาด*. กรุงเทพฯ : บริษัท A.N.การพิมพ์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ.(2538). *การตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อม ในทัศนะของนิสิต/นักศึกษาที่กำลังศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. กรุงเทพฯ : บริษัทวิสิทธิ์พัฒนา จำกัด
- _____. (2542). *บริษัทและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.
- สมาน เกตุทัต. (2525,ธันวาคม). "คุณสมบัติผู้นำ," *นิตยสารการทำเรือ*. 29(299) : 21-24.
- สุกานดา ศุภคติสันต์ (2540) . *ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมบริษัทที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร* .วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อุดมศึกษา
- สุภัทรา โกศลมนตรี ,กนิษฐา พิพัฒพันธ์ และ ลาวัญญ์ เนียมลาม (2539). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ (กรุงเทพ)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อุดมศึกษา
- สุโขทัยธรรมมาธิราช,มหาวิทยาลัย. (2535). *บริษัทและการจัดการ.เอกสารการสอนชุดวิชาที่ 1 หน่วยที่ 1-8* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมคิด บางโม. (2538). *บริษัทและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : นวัตกรรมพิมพ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมบริษัท*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- อรุณ รักธรรม.(2532). *การพัฒนาบริษัทเพื่อการแลกเปลี่ยน*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.

Al-Hadohod, doial Abduleahed. (1986, February). "*Leadership Behavior of Elementary Public School Principals As Percieved By Teachers and Principals in the State Of Kuwait*," Dissertation Abstracts International. 49 (8) : 2135 – A

A Style of Leadership that Really Delivers. 1998.

Blake, Robert K. & Mouton, Jane S. (1983) *The Managerial Grid*. Houston, Texas : Gulf Publishing.

Bounds, Gregory M. and Dobbin, Gregory H. and Fowler, Oscar S. Management. 1995. *A Total Qaulity Perspective*. (1 st ed). Ohio : South- Western College Publishing.

Cronbach , Lee Joseph. (1984) *Essential of Psychology Testing* 4 th ed. New York : Harper.

Deming, W.E. 1986. *Drastic Changes for Western Management*. Madison, W.I : Center for Quality and Productivity Improvement

Evensociation , Warren L. (1959, September). "*Leadership Behavior of High School Principle*," National Assocaition of Secondary School Principle Bulletin.

Fiedler, Fred E. (1958). *Interpersonal Perception and Group Effectiveness*. In *Person Perception and Interpersonal Behavior*. R.Tagiusi and L. Petsullo. California:Stanford.

Halpin. Andrew W. (1957). *Administrative Behavior in Education*. New York : Harper and Row Publisher.

_____. (1959). *A Factorial Description of the Leader Behavior, "its Description and Measurement*. Columbus : Ohio State University.

_____. (1996). *Theory and Research in Administration*. New York : Harper and Brothers Publishers.

Hemphill, John K., and Coons, Alvin E. (1949). "Leader Behavior," in Roald F.Campbell, Russel T. Greggs (eds.). *Administrative behavior in Education*. New York : Harper and Brothers Publishers.

Likert, Renisis. (1961). *New Pattern of Managerment*. New York : McGraw – Hill Book, Company, Inc...

Moorhead, Gregory. And GriFFin, Ricky W. 1992. *OraniZational Behavior (Management) people and Organization*. (3rd ed .) USA : Houghton Mifflin

Raddin, William J. (1970). *Managerial Effectivendess*. New York : McGraw- Hill.

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม

เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความผูกพันกับบริษัทของพนักงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย X ลงใน () ที่กำหนดตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวต่อหนึ่งข้อ

1. เพศ

() หญิง () ชาย

2. อายุ

() ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี () 20 - 25 ปี
() 26 - 30 ปี () 31 - 40 ปี
() มากกว่า 40 ปี

3. สภาพสมรส

() โสด () สมรสและไม่มีบุตร
() สมรสและมีบุตร () อื่นๆ

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

() ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย () มัธยมปลายหรือ ปวช.
() อนุปริญญา หรือ ปวส. () ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี

5. ท่านทำงานในบริษัทนี้เป็นเวลากี่ปี

() น้อยกว่า 1 ปี () 1 ปีแต่ไม่ถึง 3 ปี
() 3 ปีแต่ไม่ถึง 5 ปี () 5 ปีแต่ไม่ถึง 7 ปี
() 7 ปีขึ้นไป

6. ระดับเงินเดือนที่ได้รับ

() ต่ำกว่า 5,000 บาท () 5,000 – 10,000 บาท
() 10,001 - 15,000 บาท () 15,001 – 25,000 บาท
() 25,001- 40,000 บาท () มากกว่า 40,000 บาท ขึ้นไป

7. ตำแหน่งของท่านในบริษัทนี้อยู่ในระดับใด

() พนักงาน () หัวหน้าหน่วย
() ผู้จัดการ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

ข้อที่	ข้อคำถาม	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
●	วิสัยทัศน์และความสามารถในการโน้มน้าวของหัวหน้า					
8.	หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ (การวางแผนระยะยาว) และความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อในวิสัยทัศน์นั้นว่าเป็นจริงได้					
9.	หัวหน้าเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผน งานของแผนก รวมทั้งเคารพในความคิดเห็นนั้น					
10.	ท่านเชื่อในความสามารถของหัวหน้าจะทำให้แผนการต่างๆที่คิดไว้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยท่านพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหัวหน้าเพื่อความสำเร็จนั้น					
11.	หัวหน้ามีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและความกล้าเสี่ยงที่จะทำสิ่งใหม่ๆ มากกว่าทำงานตามรูปแบบเดิมๆ ที่ไม่ก่อประโยชน์ให้บริษัท					
●	หัวหน้าเป็นแรงกระตุ้นในการแก้ไขปัญหาและการทำงาน					
12.	หัวหน้าจะสอนให้ท่านรู้จักคิดในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นด้วยตัวท่านเอง มากกว่าบอกแต่วิธีแก้ไข					
13.	ท่านต้องการให้หัวหน้ามอบหมายงานที่ท้าทายต่อความสามารถของท่านให้ทำ					
14.	เมื่องานของท่านเกิดปัญหา หัวหน้าจะเข้ามาช่วยเหลือท่าน ทันทีที่ท่านขอความช่วยเหลือ					
15.	หัวหน้าให้อิสระและให้อำนาจตัดสินใจในการทำงานในหน้าที่หลักแก่ท่าน					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
●	บทบาทของหัวหน้าในการในการเป็นผู้ฝึกสอน					
16.	หัวหน้าเป็นครูฝึกสอนและคอยให้คำแนะนำในการทำงานแก่ท่านในงานที่ท่านไม่ชำนาญ เพราะหัวหน้ามีความรู้จริงในงานนั้น					
17.	หัวหน้าทำให้ท่านรู้สึกที่ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัทนี้					
18.	หัวหน้ายินดียอมรับฟังเมื่อท่านมีความคิดเห็นในการทำงานที่แตกต่างจากหัวหน้า					
19.	หัวหน้าสอนให้ท่านเรียนรู้การทำงานจากความผิดพลาดในอดีต และเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท					
●	แบบฉบับที่ดีของหัวหน้า					
20.	ท่านประทับใจในการทำงานของหัวหน้าที่ทุ่มเทให้กับบริษัทจนท่านต้องการยึดหัวหน้าเป็นแบบอย่างในการทำงานของท่าน					
21.	หัวหน้ามีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูงมากจนท่านชื่นชมในตัวหัวหน้า					
22.	หัวหน้าเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านทุ่มเทกับการทำงานเพื่อความก้าวหน้าของ ตัวท่านเองและความก้าวหน้าของบริษัท					
23.	หัวหน้าแสดงให้เห็นว่าเขารักและผูกพันกับบริษัทนี้ และต้องการให้ บริษัทนี้เจริญรุ่งเรือง จนทำให้ท่านต้องการใช้เป็นแบบอย่าง					
●	ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้า					
24.	หัวหน้ารู้ว่าท่านมีความรับผิดชอบจึงมอบหมายงานและอำนาจแก่ท่านในการเลือกวิธีการและการตัดสินใจในการทำงาน					
25.	ท่านให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจในตัวหัวหน้า					
26.	หัวหน้าไม่ไว้วางใจในความสามารถของท่าน					
27.	หัวหน้ามีความจริงใจต่อท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

ข้อที่	ข้อคำถาม	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
28.	ท่านเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จ ซึ่งหัวหน้าของท่านเป็นผู้ที่มีอิทธิพลที่ทำให้เกิดความคิดนี้					
29.	ท่านรู้สึกภูมิใจมากที่ได้ทำงานในบริษัทนี้เพราะมีหัวหน้างานที่ดี					
30.	วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานของท่านสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัท					
31.	ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านหรือบริษัทต้องประสบปัญหา					
32.	ท่านคิดว่าจะทำงานกับบริษัทนี้ให้นานที่สุด					
33.	ท่านรู้สึกผูกพันกับบริษัทว่าเป็นสถาบันที่ท่านเป็นเจ้าของ					
34.	เมื่อมีผู้กล่าวหาบริษัทของท่านในทางไม่ดีให้เกิดความเสียหาย ท่านจะรู้สึกไม่พอใจ และจะพูดโต้แย้งทันที					
35.	ท่านเต็มใจและพร้อมที่จะทุ่มเทเสียสละในสิ่งที่ท่านมีเพื่อหน่วยงานหรือเพื่อบริษัทได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จ					

ขอขอบคุณอย่างสูงที่กรุณากรอกแบบสอบถามนี้

ภาคผนวก ข.

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. ผศ.สุพาดา สิริกุดตา	กรรมการคณะกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง	กรรมการคณะกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นายณรงค์กรณ์ ไชยนันท์
วันเดือนปีเกิด	22 ตุลาคม พ.ศ. 2506
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 1 ซอยเจริญนคร 14 ถนนเจริญนคร แขวงคลองตันใต้ เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร 10230
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท สยามฟูโกกุ จำกัด
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท สยามฟูโกกุ จำกัด เลขที่ 900 หมู่ที่ 15 ถนนเทพารักษ์ ตำบลบางเสาธง กิ่งอำเภอบางเสาธง สมุทรปราการ 10540
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2530	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา จิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2546	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ