



ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร
และปริมณฑล



คู่มือนี้พนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2567



**ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO PRIVATE UNIVERSITY
PROFESSORS IN BANGKOK METROPOLITAN REGION**



**BY
KRITTAPAKHIN MINGSOPA**

**A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2024**

คชฎีนิพนธ์เรื่อง

ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร
และปริมณฑล

โดย
กฤตภาคิน มิ่งโสภา

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจคชฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2567

รศ.ดร.ชลธิศ ดาราวงษ์
ประธานกรรมการสอบ

ดร.ณกมล จันทรสัม
กรรมการ

ดร.พัชรหทัย จารุทวีผลนุกูล
กรรมการ

ดร.กฤษฎา มุฮัมหมัด
กรรมการ

ดร.ชนะเกียรติ สมนานบุตร
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ศ.ดร.สือจิตต์ เพ็ชรประสาน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

23 สิงหาคม 2567

Dissertation entitled

**ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO PRIVATE UNIVERSITY PROFESSORS
IN BANGKOK METROPOLITAN REGION**

by

KRITTAPAKHIN MINGSOPA

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2024

Assoc. Prof. Chonlatis Darawong, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Nakamol Chansom, Ph.D.
Member

Pashatai Charutawephonnukoon, Ph.D.
Member

Kritsada Muhammad, Ph.D.
Member and Advisor

Chanakiat Samarnbutra, Ph.D.
Member and Co-Advisor

Piyaporn Chucheeep, D.B.A.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof.Suejit Pechprasarn, Ph.D.)

Dean of Graduate School

August 23, 2024

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้เป็นอย่างดี เนื่องด้วยความช่วยเหลือ การให้คำปรึกษาแนะนำอย่างดียิ่งจาก ดร.ปิยกรณ์ ชูชีพ และดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ที่ได้กรุณาทุ่มเทเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชลธิศ คาราวงษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.ณกมล จันทรสม ดร.พัชรุทธิ์ จารุทิผลนุกูล และดร.กฤษฎา มุฮัมหมัด กรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์การเรียนการสอนที่มีค่ายิ่ง และกราบขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม และการให้สัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้อำลัใจช่วยเหลือสนับสนุน และช่วยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จนทำให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ขอรำลึกพระคุณบิดา มารดา ผู้เป็นที่รักและมีพระคุณอันยิ่งใหญ่ที่ทำให้กำเนิด ให้สติปัญญา ให้ความรักและความหวังใจ อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้วิจัยด้วยความกรุณาเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บุพการี คณาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้

กฤตภาคนิ มิ่งโสภา
ผู้วิจัย

6305284 : กฤตภาคนิ มิ่งโสภา
 ชื่อคุณิพนธ์ : ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน
 ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
 หลักสูตร : บริหารธุรกิจคุณิพนธ์
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ
 อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ 3) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 5) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และ 6) เพื่อศึกษาอิทธิพลส่งผ่านของความผูกพันต่อองค์การที่คั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 24 แห่ง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรม LISREL ผลการวิจัยพบว่า โมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2/df = 2.22$, CFI = 1.00, NFI = 0.99 GFI=0.97, AGFI = 0.90, RMSEA = 0.05 ทั้งนี้พบว่า ตัวแปรประสิทธิภาพการทำงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ และตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มากที่สุดจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน และตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายตัวแปรประสิทธิภาพการทำงานได้ร้อยละ 92

(คุณิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 459 หน้า)

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์การ, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ, แรงจูงใจในการทำงาน, ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน, มหาวิทยาลัยเอกชน

ลายมือชื่อนักศึกษา ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา
 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

6305284 : Krittapakhin Mingsopa
 Dissertation Title : Organizational Commitment to Private University Lecturers in Bangkok Metropolitan Region
 Program : Doctor of Business Administration
 Dissertation Advisor : Piyaporn Chuchee, D.B.A.
 Dissertation Co-Advisor : Chanakiat Samarnbutra, Ph.D.

Abstract

The objectives of this research were 1) to study transformational leadership, perceived organization support, motivation, and work life balance that affected the work performance; 2) to study transformational leadership, perceived organization support, motivation, and work life balance that affected the organizational commitment; 3) to study organization commitment that affected the work performance; 4) to study organization commitment that affected the organizational citizenship behavior; 5) to study organizational citizenship behavior that affected the work performance; and 6) to study that organization commitment is a mediator variable between the factors of transformational leadership, perceived organization support, motivation, and work life balance that affected work performance, and organizational citizenship behavior. The sample group used in this research lecturers from 24 private universities in Bangkok and surrounding area by probability sampling under the stratified random sampling. The data analysis was used Structural Equation Modeling: SEM with LISREL program. The research results found that The research results found that the structural equation model is consistent with the empirical data based on $\chi^2/df = 2.22$, CFI = 1.00, NFI = 0.99 GFI=0.97, AGFI = 0.90, RMSEA = 0.05. It was found that the work performance was indirectly influenced through organizational commitment and the most influenced were organizational citizenship behavior, motivation, and work life balance respectively with statistically significant at 0.05 and all variables can explain 92 percent of the work performance variable.

(Total 459 pages)

Keywords: Organization Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Work Performance, Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Motivation, Work Life Balance, Private University

Student's Signature Dissertation Advisor's Signature
 Dissertation Co-Advisor's Signature

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูป	ฐ
บทที่ 1	
บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	9
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	10
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	10
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	13
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	19
บทที่ 2	
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	22
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุน จากองค์กร	55
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน	72
2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน	121
2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร	138

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	159
2.7 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	172
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	184
2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย	245
2.10 สมมติฐานของการวิจัย	247
บทที่ 3	254
วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 การออกแบบการวิจัย	254
3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ	255
3.3 การวิจัยเชิงคุณภาพ	267
บทที่ 4	270
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 สัญลักษณ์แทนค่าที่ใช้ในการวิเคราะห์	270
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	313
บทที่ 5	355
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	356
5.2 อภิปรายผล	358
5.3 ข้อเสนอแนะ	367
บรรณานุกรม	370
ภาคผนวก	407
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	408
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	421

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ค เอกสารรับรองโครงการวิจัย (Certificate of Approval)	425
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	428
ภาคผนวก จ หนังสือตอบรับการขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม และขออนุญาตใช้ชื่อในเล่มวิทยานิพนธ์	453
ประวัติผู้วิจัย	459



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 สถิติจำนวนอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ปี พ.ศ. 2561-2566	4
2.1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	34
2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	53
2.3 การสังเคราะห์องค์ประกอบกระบวนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	70
2.4 เปรียบเทียบพฤติกรรมทฤษฎี X และทฤษฎี Y	91
2.5 การสังเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงาน	115
2.6 การสังเคราะห์องค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงาน	135
2.7 การสังเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร	157
2.8 การสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	169
2.9 การสังเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	182
2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต	211
2.11 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	231
2.12 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	236
2.13 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน	239
2.14 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	244
3.1 แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามมหาวิทยาลัยเอกชนที่ศึกษา	256
3.2 การจำแนกประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	258
3.3 แสดงการให้คะแนนแบบ Likert Scale 5 ระดับ	262
3.4 แสดงการแบ่งช่วงอันตรภาคชั้นของ Likert Scale 5 ระดับ	262
3.5 เกณฑ์การแปลค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาร์ค	264
3.5 แสดงผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	264
3.6 เกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์	267

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.1 สัญลักษณ์และความหมายทางสถิติ	270
4.2 สัญลักษณ์ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้	271
4.3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	273
4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	273
4.5 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	274
4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน	274
4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	274
4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	275
4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	276
4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	276
4.11 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	277
4.12 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	277
4.13 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	278
4.14 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	279
4.15 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	280
4.16 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	281

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.17 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน	282
4.18 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน	283
4.19 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน	284
4.20 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	286
4.21 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ของตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	287
4.22 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	288
4.23 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร	289
4.24 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร	291
4.25 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร	291
4.26 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	293
4.27 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ของตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	294

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.28 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดล องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ	295
4.29 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	296
4.30 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ ของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	298
4.31 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดล องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	298
4.32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงสมการ โครงสร้างความผูกพันต่อ องค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล	300
4.33 ค่าดัชนีความกลมกลืนสมการ โครงสร้างความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ตามสมมติฐาน	301
4.34 ค่าดัชนีความกลมกลืนสมการ โครงสร้างความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล หลังปรับโมเดล	301
4.35 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ สมการ โครงสร้างความ ผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และ ปริมณฑล หลังปรับโมเดล	303
4.36 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรในสมการ โครงสร้างหลังปรับ โมเดล ความผูกพัน ต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล	304
4.37 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	305
4.38 ผลการวิเคราะห์ผู้นำองค์การมีบทบาทอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน มหาวิทยาลัยเอกชน	306

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.39 ผลการวิเคราะห์ช่องทางการสนับสนุน และผลการสนับสนุนต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	308
4.40 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน	308
4.41 ผลการวิเคราะห์ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน	310
4.42 ผลการวิเคราะห์การเกิดความผูกพันในองค์กร และปัจจัยการเกิดความผูกพันในองค์กร	311
4.43 ผลการวิเคราะห์ผลของความผูกพันที่มีต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน	313
4.44 ผลการวิเคราะห์ผลของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน	318
4.45 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรในสมการโครงสร้างหลังปรับโมเดล ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	312
4.46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	324
4.47 ผู้ให้การสัมภาษณ์ จำนวน 16 คน	325
4.48 ผลการวิเคราะห์ผู้นำองค์กรมีบทบาทอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน	327
4.49 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล”	328
4.50 ผลการวิเคราะห์ช่องทางการสนับสนุน และผลการสนับสนุนต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	330

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.51 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”	332
4.52 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเอกชน	335
4.53 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”	337
4.54 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิต และการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน	339
4.55 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”	340
4.56 ผลการวิเคราะห์การเกิดความผูกพันในองค์กร และปัจจัยการเกิดความผูกพัน ในองค์กร	342
4.57 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”	344
4.58 ผลการวิเคราะห์ผลของความผูกพันที่มีต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ มหาวิทยาลัยเอกชน	345
4.59 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”	346
4.60 ผลการวิเคราะห์ผลของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมความเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน	347

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.61	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ
	“ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”



สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1.1	จำนวนอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประจำปี พ.ศ. 2566	4
2.1	คุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	39
2.2	กระบวนการเกิดแรงจูงใจ	74
2.3	ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์	78
2.4	ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฟรเดริก เฮิร์ซเบิร์ก	89
2.5	ทฤษฎี ERG ของ Clayton Alderfer	93
2.6	โมเดลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) (3-D Model)	153
2.7	โมเดลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)	154
2.8	การพัฒนาตัวชี้วัดปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถขององค์กร	156
2.9	กรอบแนวคิดในการวิจัย	246
3.1	แสดงการออกแบบการวิจัย	255
4.1	โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	288
4.2	โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร	292
4.3	โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรแรงจูงใจใน การทำงาน	295
4.4	โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรความสมดุล ระหว่างชีวิตกับการทำงาน	299
4.5	โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรความผูกพัน ต่อองค์กร	302
4.6	โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	305

สารบัญรูป (ต่อ)

รูปที่		หน้า
4.7	โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	309
4.8	สมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ตามสมมติฐาน	312
4.9	สมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล หลังปรับโมเดล	315
4.10	ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล	316
4.11	โมเดลความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รูปแบบใหม่	317



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาไทยมีความเป็นมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวที่ได้วางระบบการศึกษาของประเทศไทยทำให้พัฒนาการทางการศึกษามีการเจริญเติบโตมากยิ่งขึ้น จนปัจจุบันประเทศไทยมีสถานศึกษากระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับประถมศึกษา และได้ยกระดับสูงขึ้นไปตามลำดับ ได้แก่ มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, ม.ป.ป.) นอกจากนี้ การศึกษายังมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาสังคม การเมือง และเศรษฐกิจของประเทศ ตลอดจนการพัฒนาทักษะทางเศรษฐกิจที่จะช่วยเพิ่มความเท่าเทียมในสังคมได้ในระยะยาว ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษายังเป็นหนึ่งในปัจจัยพื้นฐานของคุณภาพชีวิตประชาชน ซึ่งหากประชาชนในประเทศได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพได้อย่างทั่วถึงนั้นจะส่งผลให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นนำไปสู่การพัฒนาประเทศให้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน จึงอาจกล่าวได้ว่า การศึกษาเป็นอาวุธที่ทรงพลังที่สุดในการนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงโลก (ณัฐวรรธน์ หาญศรี, 2562)

ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ที่ได้ถูกบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ตามมาตรา 64 ให้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการบูรณาการเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันสู่เป้าหมาย โดยมีวิสัยทัศน์เพื่อนำพาประเทศไทยให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยที่สถาบันการศึกษานั้นมีบทบาทอันสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ เนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน และยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติ ดังนั้นการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบจะช่วยยกระดับทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพ ตลอดจนมีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง การพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษ

ที่ 21 จะต้องมีการออกแบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนแปลงบทบาทของครู การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามปัญหาด้านการศึกษามีหลายประการทำให้มีความพยายามที่จะปฏิรูประบบการศึกษาหลาย 10 ปีที่ผ่านมายังไม่สามารถหาหนทางที่ทำให้คุณภาพการศึกษาของประเทศดีขึ้นได้ อย่างเป็นรูปธรรม การปฏิรูปในบางประการกลับยิ่งทำให้ปัญหานั้นแย่ลงกว่าเดิม เช่น ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ส่งผลให้ภาระงานด้านเอกสารของอาจารย์ผู้สอนมากขึ้น ทำให้อาจารย์ผู้สอนมีเวลาในการเตรียมสอนน้อยลง ซึ่งส่งผลทำให้การศึกษามีคุณภาพแย่ลงตามได้ นอกจากนี้ความล้มเหลวอีกประการหนึ่งที่สำคัญคือการขาดแคลนทรัพยากรที่จำเป็น การพัฒนาการศึกษาไม่ใช่เพียงแค่รู้ เข้าใจ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และตีความได้ ซึ่งการศึกษาที่แท้จริงต้องทำให้ผู้เรียนสร้างผลผลิตหรือนวัตกรรมใหม่ได้ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2561) ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรในองค์กรในการขับเคลื่อนกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถผลิตทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพออกสู่สังคมได้อย่างต่อเนื่อง จำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการธำรงรักษามูลค่าให้คงอยู่ในองค์กรให้ยาวนานมากที่สุด อันจะส่งผลต่อการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (สารสนเทศอุดมศึกษา, 2558)

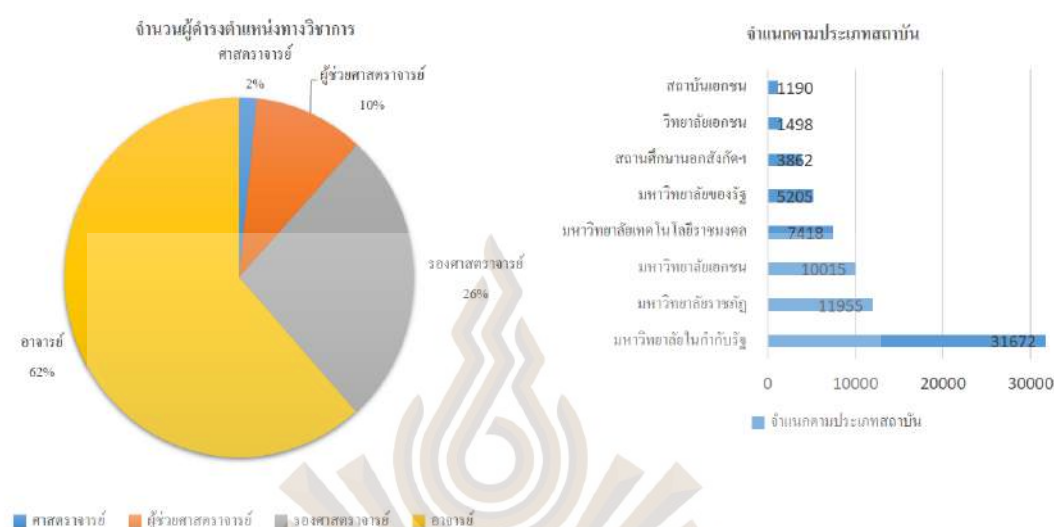
ในขณะที่ทั่วโลกให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านของยุคสมัยไปสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ต้องอาศัยการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ทางการศึกษาที่จะต้องค้นคว้าและพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจและสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของ อรรถ รุ่งวชิรา, เสวตาภรณ์ ตั้งวันเจริญ และกาญจนา เกียรติกันนธ์ (2564) ที่เสนอว่า สถาบันการศึกษาและครูผู้สอนต้องมีการปรับเปลี่ยนพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในโลกยุคใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่การปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการนำนวัตกรรม และสื่อการสอนมาใช้ในการเรียนการสอน ดังนั้น บุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะครูผู้สอนนั้นมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมกิจกรรมทางการเรียนรู้ ทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรมให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการใช้ทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งหากผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้นจะนำไปสู่การขับเคลื่อน

เศรษฐกิจในชุมชน สังคมและประเทศชาติ (ประทีป คงเจริญ, 2564) สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2559) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทางการศึกษาที่จะต้องตอบสนองต่อความต้องการในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า การออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องให้ความสำคัญกับความต้องการต่าง ๆ ศาสตร์การสอนที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างสรรค์ องค์ความรู้จากกระบวนการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติหรือจากกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบท และโลกแห่งความเป็นจริง เพื่อสร้างหลักสูตรที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง เทคโนโลยี และเรียนรู้จากโลกแห่งความเป็นจริง การคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการคิด และการวิเคราะห์

จากประโยคข้างต้นแสดงให้เห็นว่าสถาบันการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมที่จะต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงและสามารถออกเป็นเป็นพลเมืองที่สามารถขับเคลื่อนประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาประเทศไทยได้เผชิญหน้ากับวิกฤตทางการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษาซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพชีวิตและเพิ่มระดับความเหลื่อมล้ำในสังคม สุภณัฐ ศิวะวัฒน์ (2558) ได้เปิดเผยตัวเลขการขาดแคลนครูในสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย หรือ TDRI : Thailand Development Research Institute ซึ่งพบว่า ครูในระบบการศึกษาไทยมีเพียง 6 พันกว่าคน แต่ความต้องการครูนั้นสูงถึง 3 หมื่นกว่าคน หรือขาดแคลนครูกว่า 5 เท่า ในขณะที่ สิขมน์เสก ย่านเดิม (2559) ได้เผยแพร่บทความเรื่องปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาไทย ซึ่งพบว่าการขาดแคลนครู และอาจารย์ในสถาบันการศึกษาส่งผลกระทบต่อ สามารถเห็นได้จากอัตราการเกษียณที่สูงขึ้น แต่ผลผลิตนักศึกษาในระดับปริญญาเอกที่น้อยลง ประกอบกับการทำวิจัยยังไม่เป็นวิถีชีวิตของอาจารย์มหาวิทยาลัยและระบบการบริหารจัดการที่ไม่สามารถนำคนที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมได้เปิดเผยจำนวนนักศึกษามหาวิทยาลัย ปีการศึกษา พ.ศ. 2565 พบว่า มีจำนวนนักศึกษารวมทั้งสิ้น 1,810,844 คน แบ่งเป็นปริญญาตรี จำนวน 1,667,011 คน (ร้อยละ 92.06) ปริญญาโท จำนวน 111,522 คน (ร้อยละ 6.16) และปริญญาเอก จำนวน 32,311 คน (ร้อยละ 1.78) ในขณะที่มีบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นอาจารย์ทั้งสิ้น 72,815 คน โดยแบ่งเป็น อาจารย์ จำนวน 44,875 คน (ร้อยละ 61.79) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 19,343 คน (ร้อยละ 26.63) รองศาสตราจารย์ จำนวน 7,417 คน (ร้อยละ 10.21) และศาสตราจารย์ จำนวน 1,180 คน (ร้อยละ 1.62) โดยส่วนใหญ่เป็นบุคลากรทาง

การศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 31,672 คน รองลงมา มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 11,955 คน มหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 10,015 คน และอื่น ๆ ตามลำดับ ตามรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1 จำนวนอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประจำปี พ.ศ. 2566

ที่มา : กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566

หากมองย้อนกลับไปในช่วงก่อนเกิดและภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 พบว่า มีบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นอาจารย์ลดลงมากกว่า 1 พันคน โดยในปี พ.ศ. 2561 มีจำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนทั้งสิ้น 11,239 คน และในปี พ.ศ. 2564 มีจำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นอาจารย์ทั้งสิ้น 10,268 คน จนถึง ปี พ.ศ. 2566 เหลือเพียง 10,015 คน การสูญเสียบุคลากรทางการศึกษานี้ทำให้สถาบันอุดมศึกษาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาของประเทศจนอาจจะเรียกได้ว่าเป็นภาวะสมองไหล ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 สถิติจำนวนอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ปี พ.ศ. 2561-2566

รายการ	จำนวนบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา (คน)					
	ปี พ.ศ. 2561	ปี พ.ศ. 2562	ปี พ.ศ. 2563	ปี พ.ศ. 2564	ปี พ.ศ. 2565	ปี พ.ศ. 2566
มหาวิทยาลัย						
เอกชน	11,239	11,544	11,378	10,268	9,978	10,015

ที่มา : กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566

กฤษฎา พรหมเวท (2564) ได้แสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของสถาบันคลังสมอง (Think Tank) ว่ามีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายต่างประเทศของมหาอำนาจอย่าง สหรัฐอเมริกา จีน รวมถึงรัสเซีย โดยที่สถาบันคลังสมองนั้นมีรากฐานมาจากนักวิชาการมหาวิทยาลัย และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ร่วมกันผลิตงานวิจัยนโยบายสาธารณะที่มีคุณภาพและน่าเชื่อถือ สร้างเครือข่ายที่เชื่อมโยงภาคสังคม บุคคลที่เป็นเสมือนเหมือนมันสมองของประเทศมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำพาประเทศไปสู่อนาคตที่ไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับพระศรีรัตนมุนี, พระครูปลัดเถรานุวัตร และสมปอง สีชมพู (2561) ได้เสนอว่า ปัญหาในเชิงนโยบาย และสาเหตุของแรงงานที่ต้องการแสวงหาโอกาส ความต้องการสวัสดิการ ความมั่นคงในชีวิตในระบบทุนนิยม หากองค์กรไม่ได้เตรียมการรับมือกับปัญหานี้อาจทำให้สูญเสียบุคคลที่มีศักยภาพสำคัญ ดังนั้น การทำให้บุคคลที่มีความสามารถเกิดความพึงพอใจในองค์กร จะช่วยลดความเบื่อหน่าย และเพิ่มความผูกพันแก่องค์กรให้แก่พวกเขาเหล่านี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ กฤตภาณิน มิ่งโสภา และกฤษฎา เขียววัฒนสุข (2565) ที่ได้เสนอว่า ความผูกพันในงานของบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนไทยทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างประสบปัญหาเรื่องความผูกพันในงานของบุคลากร ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญ กระตุ้น สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกถึงความใส่ใจขององค์กรที่เล็งเห็นถึงความผูกพันในงานนั้นจะทำให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรในระยะเวลานาน และปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มุ่งมั่น และตอบสนองและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร จนบรรลุวัตถุประสงค์

จากประเด็นข้างต้นทำให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดว่าบุคคลหนึ่งจะมีความตั้งใจหรือพยายามทำกิจกรรมใด ๆ มากน้อยเพียงใด โดยอาจารย์ผู้สอนที่มีแรงจูงใจสูงกว่าย่อมตั้งใจสอนมากกว่า ทำให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้การแก้ไขปัญหาคุณภาพด้านการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้สอน ซึ่งเป็นหลักการทางเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งในการแข่งขัน (Competition) และยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถของผู้บริหารว่าสามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้สอนได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ (วีระชาติ กิเลนทอง, 2560) โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์จำนวนมากที่นำเสนอผลกระทบของแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา ตัวอย่างเช่นงานวิจัยของ กุริ วังศ์วิเชียร (2565) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำวิจัยของผู้สอนระดับอุดมศึกษา คือ ความรู้ และประสบการณ์ในการทำวิจัยการเล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ และการสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา จิตรา จันทราเกตุวิ และวริษฐา อันโต (2565) พบว่า แรงจูงใจส่งผลต่อผลิตผล

งานวิจัยของอาจารย์ และจากการศึกษาของภาณุวัฒน์ กิตติกรวานนท์ รัตนพิมลพลแสน, วันทนีย์ แสนภักดี และสัญญา เคนาภูมิ (2564) ยังพบอีกว่า แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้เกิดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการในการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ ดังนั้นแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ ซึ่งหากอาจารย์ที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีภาวะกระตือรือร้นในการสอนและทำงานวิจัย ทำให้ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น

ทำให้นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่สนับสนุนผลกระทบที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม เนื่องจากภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากรทางการศึกษา การมีผู้นำที่สามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ชัดเจนและเป็นตัวอย่างที่ดีสามารถกระตุ้นแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงานได้ อีกทั้งภาวะผู้นำยังสนับสนุนและเสริมสร้างทักษะ และความรู้ของบุคลากรในการทำงาน (พระมหาอำพล ชัยสารี, พระศรีญาณวงศ์, พระครูปริยัติสุวรรณวัฒน์, พระมหาจันทน์ ผมไผ และพระธีรศักดิ์ บุญจง, 2565) สอดคล้องกับแนวคิดของ กันท์ทักเกอร์ สุระกุลสวัสดิ์ และสิริมาศ หมื่นสาย (2565) ที่เสนอว่า ภาวะผู้นำในการบริหารและสร้างการเปลี่ยนแปลงจะต้องยึดหลัก 4I ตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ทั้งสี่องค์ประกอบนี้จะทำให้สามารถดึงเอาศักยภาพและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้นำองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสำคัญอย่างมากในบริบทการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีการปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในเรื่องของความรู้ ความสามารถ และทักษะ และเทคโนโลยี ซึ่งหากบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้มีความพร้อม การมีส่วนร่วม จนไปถึงทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร (สุพิศ ศรีบัว และจุฬาพรรณภรณ์ ชนะแพทย์, 2564) สอดคล้องกับ พิพัฒน์พงษ์ พงกะพันธ์ (2564), และกาญจนา จินดานิล, สิริพร พงศ์หิรัญสกุล และพัชรี ฉลาดชัยกิจ (2565) ได้เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง ตลอดจนการรักษารักษามูลค่าให้คงอยู่กับองค์กร จากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าลักษณะผู้นำของสถานศึกษานั้นจะต้องมี

วิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และการมุ่งเน้นการพัฒนารายบุคคล จนก่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม และสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์กร

อย่างไรก็ตามในสภาพแวดล้อมปัจจุบันไม่สามารถอาศัยได้เพียงบทบาทของแรงจูงใจและภาวะผู้นำเท่านั้น แต่จะต้องทำให้บุคลากรทางการศึกษารับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรและความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี และส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ปัทมาวรรณ จินดาร์ักษ์ และสายสุนีย์ เกษม, 2562) โดย Ahmed and Nawaz (2015) เสนอว่า การเสริมสร้างองค์ประกอบที่สนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะของบุคลากรสามารถ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความผูกพันและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Kurtessis et al.(2017) ได้เสนอว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพอใจของบุคลากรในการทำงาน และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะยาว อีกทั้งยังช่วยลดความเครียดและการลาออกของบุคลากร สอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์อย่างงานวิจัยของ ศักดิ์ระวี วรรณะปริญา (2563) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคลากร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผกาทิพย์ บิวพงษ์ และกฤษฎา เขียววัฒนสุข (2564) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของนักวิจัย ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งด้านเวลา และด้านคุณภาพ

Nahrgang, Morgeson and Hofmann (2011) เสนอว่า ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีการได้รับการสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากแค่ไหน แต่หากภาระงานนั้นส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของพวกเขา อาจทำให้พวกเขาคัดสินใจที่จะละทิ้งงานจนไปถึงการตัดสินใจลาออก ดังนั้น การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาความผูกพันและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งหากองค์กรสามารถออกแบบระบบงานที่เอื้อต่อการทำงานที่ยืดหยุ่น และมีการสนับสนุนเรื่องความสมดุลระหว่างการทำงาน ชีวิตส่วนตัวของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจมากขึ้น จึงทำให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นที่ถูกกล่าวถึงมาอย่างยาวนานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จนกลายเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับองค์กร การบรรลุความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นสิ่งสำคัญไม่เพียงเพื่อความสุขของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังสำคัญสำหรับการรักษาความผูกพัน และผลผลิตระยะยาว (Sirgy & Lee, 2018) ในบริบทของสถาบันการศึกษาที่คณาจารย์มักพบกับความต้องการที่สูง และชั่วโมงการทำงานที่ยาวนาน การทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการ

ทำงาน จึงกลายเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาทาง และการรักษาบุคลากรที่มีความผูกพันในงาน และ องค์การ (สายสุนีย์ เกษม, 2559) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวคิดนี้อย่างมากมาย อย่างเช่นงานวิจัยของ ปรียณูช ชัยกองเกียรติ, สาธิตาน มากชูจิต และอนุชิต คลังมัน (2562) พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์การ และยังมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงาน การประยุกต์ใช้แนวคิดความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรองค์การเอกชนตาม แนวคิดของ เรียร์ไชย ชักทะวงษ์, นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล และคานู ปรียา โมฮาน (2565) เสนอว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน คือ การที่ทำให้บุคคลสามารถบริหารจัดการรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับสภาพการทำงาน สุขภาพ การใช้ชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และเวลาว่างของตน ให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้ความสมดุลของผลประโยชน์ระหว่างองค์การ ตนเอง ครอบครัว และสังคม ซึ่งหากองค์การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้จะก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน และลด ความเครียดจากบุพปัจจัยจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การ

นอกเหนือจากปัจจัยข้างต้น การศึกษาของ Veisheh, Ghetarani, Karami & Karami (2014) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีจะช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ ความอดทนอดกลั้น ความสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดหลัก Organ (1988) เป็นผู้หนึ่งที่ได้เสนอแนวคิดทางด้าน “พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ (Organization Citizenship Behaviors : OCB)” คือ พฤติกรรมที่พนักงาน แสดงออกโดยตนเอง เป็นพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดของงาน (Job Description) แต่เป็นพฤติกรรมที่มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน และยังให้การทำงานมีคุณภาพ มากขึ้น เช่นเดียวกันกับแนวคิดของ วรพร จันทรรวงทอง (2563) เสนอว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การที่เป็นประโยชน์จะส่งเสริมให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริมปริมาณงาน และคุณภาพของงานให้สูงขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ส่งเสริมให้เกิดทุ่มเทในการทำงาน ทำงานเต็มเวลา เต็มกำลังความสามารถ มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ และที่สำคัญต้องมี คุณธรรม จริยธรรม ทั้งนี้เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันองค์การให้ก้าวหน้าได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จและพัฒนาอย่างยั่งยืน และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ คณวัชร นาชัยภูมิ และกฤษณก ดวงชาทม (2565) พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีจะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเกิดผลดีต่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การ

เกิดทัศนคติในทางบวกต่อการทำงาน ส่งผลไปถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างมีคุณภาพอย่างต่อเนื่องในระยะยาว Organ (1997) และส่งผลโดยรวมต่อการส่งเสริมให้องค์การเกิดประสิทธิภาพ

จากการรวบรวมปรากฏการณ์และแนวคิดทฤษฎีในข้างต้นทำให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่งในบริบทของสถาบันการศึกษาของภาคเอกชน ซึ่งคณาจารย์ในสถาบันเหล่านี้มีหน้าที่ไม่ใช่เพียงการให้วิชาและองค์ความรู้ทางการศึกษาเท่านั้น แต่ยังการเสริมการเติบโตทางปัญญาและการพัฒนาทั้งร่างกายและจิตใจให้แก่ผู้เรียน ซึ่งการที่บุคคลนั้นจะสามารถถ่ายทอดและทำหน้าที่ได้อย่างดีนั้น จะต้องมาจากแรงจูงใจในการในการทำงาน การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเพียงพอ และการมีความเป็นอยู่ที่ดีจากการมีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน จึงจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงการแสดงออกของพฤติกรรมที่ดีของบุคลากร และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระยะยาว

ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญที่จะต้องมีการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่ออธิบายกลไกของปรากฏการณ์ดังกล่าวผ่านแบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ส่งผลกระทบอย่างไรต่อความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อีกทั้งความผูกพันต่อองค์กรนั้นทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่านอย่างไรไปสู่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จึงทำให้ผลการทดสอบนี้เปิดเผยเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และนโยบายที่ส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาเกิดการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงสุด ซึ่งจะส่งผลให้องค์การทางการศึกษานั้นมีความสามารถในการแข่งขันสูงและยังรักษาเสถียรภาพในการบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืน

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.2.2 ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.2.3 ความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การอย่างไร

1.2.4 ความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.3.2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.3.3 เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.3.4 เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.3.5 เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.3.6 เพื่อศึกษาอิทธิพลส่งผ่านของความผูกพันต่อองค์การที่คั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.3.7 เพื่อพัฒนารูปแบบ โมเดลความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รูปแบบใหม่

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการ

ปฏิบัติงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

โดยมีขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.1.1 สำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ต้องการศึกษาในงานวิจัยนี้ คือ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชน ในกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 24 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยคริสเตียน มหาวิทยาลัยชินวัตร มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ มหาวิทยาลัยปทุมธานี มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 8,496 คน (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2565)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ บุคลากรทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 585 คน ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดตัวอย่างที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของ Hair et al. (2010) โดยในการวิจัยนี้มีจำนวนตัวแปรสังเกตทั้งสิ้น 39 พารามิเตอร์ ซึ่งการสุ่มตัวอย่างในรูปแบบนี้จะใช้วิธีการเลือกตัวอย่างที่ใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ภายใต้อัลกอริทึมการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) จำนวนตัวอย่งนั้นขึ้นอยู่กับสัดส่วนของประชากรของแต่ละมหาวิทยาลัย

1.4.1.2 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญที่ดำรงตำแหน่งบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชนตามประเด็นที่กำหนด รวมทั้งสิ้น 16 ท่าน โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

โดยมุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยทำการรวบรวมและค้นคว้าจากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหนังสือ ผลงานวิชาการ ผลการวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้อง และสื่อออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงและอ้างอิงได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ

1.4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

1.4.3.1 ตัวแปรอิสระ

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
- 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความยุติธรรม การสนับสนุนจากหัวหน้างาน รางวัลและเงื่อนไขในการทำงาน และการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน
- 3) แรงจูงใจในการทำงาน ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 4) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสมดุลด้านเวลา ความสมดุลด้านความเกี่ยวพันทางจิตใจ ความสมดุลด้านความพึงพอใจ และชีวิตการทำงาน

1.4.3.2 ตัวแปรตาม คือ ประกอบไปด้วยตัวแปรแฝง 2 ตัว ได้แก่

- 1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการทำงานและค่าใช้จ่าย

2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ และการคำนึงถึงผู้อื่น

1.4.3.3 ตัวแปรต้นกลาง คือ ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม

1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ทำการวิจัย

อยู่ในช่วงเวลาที่ผู้ทำการศึกษางานวิจัยนี้ นับตั้งแต่เดือน มกราคม พ.ศ. 2566 ถึง เดือน เมษายน พ.ศ. 2567 เป็นระยะเวลาทั้งหมด 1 ปี 4 เดือน

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะหรือภาวะที่ผู้นำทางการศึกษา ควรพัฒนา เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำแสดงวิสัยทัศน์ในการกำหนดจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ทำท่าย เพื่อดึงใจให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการบรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนการสร้าง ความตระหนักถึงพันธกิจไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด โดย องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) โดยรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์มองการไกล มีอุดมการณ์ ชัดเจน มีเป้าหมายการดำเนินงาน มีน้ำใจและเป็นกันเอง มีลักษณะเป็นมิตร เสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ส่วนรวม สามารถโน้มน้าว กระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่จะทำ สิ่งใด ๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความสามารถ โดยเปิด โอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสนับสนุนให้ขวัญกำลังใจ แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง นับถือผู้นำจนเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์การ มีความจงรักภักดี มีจิต สาธารณะต่อสมาชิกและอุทิศตนเพื่อองค์การ

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถแสดงถึงการอุทิศตัวต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกันด้วยการใช้คำพูดและการกระทำที่ทำให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนแสดงความเชื่อมั่น และกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามกำหนด รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตผลงานใหม่ ๆ

การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความใฝ่รู้มากขึ้น และพยายามหาข้อสรุปใหม่ ที่ได้ผลดีกว่าเดิมจากการวิเคราะห์ปัญหาที่ผ่านมา ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาย่างสันติ กระตุ้นให้ผู้ตามค้นหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ด้วยการมองปัญหาในหลายแง่มุม และคิดแก้ไขปัญหาย่างรอบคอบ เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ตามตลอดจนมีการส่งเสริมวิธีการแก้ไขปัญหามุ่งให้ผู้ตามตระหนักเข้าใจปัญหาได้ด้วยตนเอง

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำเอาใจใส่ดูแลเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญ คอยให้กำลังใจผู้ตาม แสดงความยกย่องชมเชยในความสามารถเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานได้สำเร็จ มีการให้คำปรึกษาแนะนำ และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ หมายถึง ความคาดหวังหรือการเข้าใจว่าองค์การหรือบริษัทมีการสนับสนุนและสนใจในการพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะและความสามารถของบุคลากร โดยรวมองค์การจะให้ทรัพยากรและโอกาสในการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและผลงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับงานที่ทำ และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีอยู่กับองค์การ โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Rhoades and Eisenberger (2002) โดยแต่ละด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความยุติธรรม หมายถึง การที่บุคลากรตีความว่าองค์การมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับบุคลากรอย่างยุติธรรมและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ นโยบายที่ส่งผลต่อบุคลากร รวมทั้งมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรอย่างถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้

การสนับสนุนจากหัวหน้างาน หมายถึง การที่บุคลากรตีความว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ มีการช่วยเหลือสนับสนุน การให้คำแนะนำ สนับสนุนในการทำงาน และดูแลความเป็นอยู่ของบุคลากร นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรสามารถประเมิน วัด และพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาที่องค์กรแต่งตั้ง

รางวัลและเงื่อนไขในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรตีความว่าองค์กรเห็นความสำคัญในการช่วยเหลือบุคลากร ให้การยอมรับ ให้ผลตอบแทน ให้ทุนการศึกษา และการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานตามกระบวนการอย่างเหมาะสม อีกทั้งระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนนี้ยังสร้างความเชื่อมั่นในงาน ซึ่งบุคลากรที่มีผลงานดี รางวัลอาจเป็นเงินโบนัส ของขวัญ หรือความสามารถในการเลื่อนตำแหน่ง โดยเงื่อนไขการทำงานเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและความสำเร็จในงานของบุคลากร การรายงานผลงาน และความต้องการขององค์กรในการส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพของบุคลากร

การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ว่าองค์กรให้การยอมรับให้ความสำคัญเห็นคุณค่าในตัวบุคลากร ให้ความหวังใจ ให้ความไว้วางใจ ยอมรับในผลงานเมื่อเขาได้ทำงานประสบความสำเร็จ และเข้าใจ เห็นใจเมื่อบุคลากรตัดสินใจหรือทำงานผิดพลาด พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความกระตือรือร้นและความกระตือรือร้นในการทำงานที่มาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความชื่นชอบในงาน เพื่อความรู้สึกรักความสำเร็จ หรือความตั้งใจในการเพิ่มรายได้ เป็นต้น แรงจูงใจเป็นแรงที่สนับสนุนและบังคับให้คนทำงานอย่างมุ่งมั่นและมีผลงานที่ดี โดยแรงจูงใจในการทำงานแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือยกกระชั้นสถานะในที่ทำงานให้สูงขึ้นให้เป็นที่น่าพึงพอใจ และได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานจากการอบรม สัมมนา ดูงาน หรือศึกษาต่อ

สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ฯลฯ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือต่าง ๆ

เหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งลักษณะงานและปริมาณงานที่ได้รับตามความเหมาะสม

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์และความสมหวังที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรและคนร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ดีมีผลต่อสมรรถิการทำงาน ความรู้สึกรักของความรัก และความเข้ากันได้ในการทำงาน

ค่าตอบแทน และสวัสดิการ หมายถึง รายได้ที่บุคลากรได้รับในการทำงาน รวมถึงประสิทธิภาพของระบบค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส สิทธิลาพักร้อน และสวัสดิการอื่น ๆ ที่องค์กรหรือบริษัทมอบให้เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีและสนับสนุนความพึงพอใจของบุคลากรในการทำงาน

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หมายถึง การใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลในการบริหารและจัดสรรเวลาให้เกิดคุณภาพ หรือให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง โดยมุ่งเน้นให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด นำมาซึ่งความสุขและเกิดความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของคน ๆ นั้น โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Greenhaus, Collins & Shaw (2003) และ Delamotte and Takezawa (1984) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความสมดุลด้านเวลา หมายถึง การจัดเรียงเวลาในการทำงานและกิจกรรมในชีวิตประจำวัน เพื่อให้มีเวลาเพียงพอสำหรับการทำงาน การพักผ่อน และกิจกรรมส่วนตัว การควบคุมเวลาให้มีความสมดุลมีผลที่ดีต่อสุขภาพทั้งกายและจิตใจ

ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง การจัดการเวลาและพลังงานให้เพียงพอในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและองค์การต่าง ๆ ที่มีความสนใจ รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสังคม การทำงาน และการพักผ่อน โดยที่ไม่ให้กิจกรรมหนึ่งมีผลกระทบอย่างเป็นอุปสรรคต่อกิจกรรมอื่น

ความสมดุลด้านความพึงพอใจ หมายถึง การรักษาความสมดุลระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความพึงพอใจในชีวิตส่วนตัว ความพึงพอใจในทั้งสองด้านช่วยให้ผู้คนรู้สึกมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขทั้งในการทำงานและชีวิตประจำวัน

ชีวิตการทำงาน หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญของสิทธิทางสังคมอย่างเท่าเทียมกัน หรือลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมระหว่างบุคลากรในระดับต่าง ๆ

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความรัก ความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่ง มีความเชื่อมั่นยอมรับ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร เต็มใจและเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรกับองค์กร โดยจะแสดงออกมาในรูปแบบของทัศนคติหรือพฤติกรรมที่พร้อมที่จะทำงานตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความผูกพันด้านความรู้สึกลึก หมายถึง ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ การที่บุคคลต้องการอยู่ทำงานกับองค์กร เพราะมีความเชื่อว่าหากลาออกจะไม่คุ้ม ยิ่งถ้าอยู่กับองค์กรมาเป็นเวลานานหากลาออกจะยิ่งทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนกับองค์กรในเวลาที่ผ่านมา เช่น ประโยชน์ที่ได้จากการเกษียณอายุ มิตรภาพ บุคลากรยังคงทำงานอยู่กับองค์กรเพียงเพราะว่าไม่ต้องการสูญเสียสิ่งเหล่านี้ไป อาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้ที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กรในระดับสูง

ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณของบุคลากรที่มีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่ให้กับองค์กร ในลักษณะระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร และผลตอบแทนที่ได้จากองค์กร ความผูกพันประเภทนี้จะแสดงออกมาสมาชิกจะทำงานต่อเนื่องกับองค์กรหรือลาออกไป

ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานทางสังคม เป็นความผูกพันของสมาชิกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อการจากการได้รับประโยชน์จากองค์กร จะมีความรู้สึกว่าคุณเป็นหนี้บุญคุณหรือมีภาระหน้าที่ต่อองค์กร การที่บุคลากรมีความรู้สึกเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วจะต้องมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะเห็นว่ามันคือความถูกต้องและเหมาะสมที่ตนควรจะทำ จึงกลายเป็นความจำเป็นอย่างที่ตนนั้นตนจึงมีความรู้สึกว่าเป็นการถูกต้องและสมควรที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดขึ้นจากตัวของบุคลากรเอง ซึ่งองค์กรไม่ได้เป็นผู้กำหนดไว้ แต่เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม สนับสนุนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร และกระทำด้วยความสมัครใจของตนเอง โดยมีได้ถูกบังคับหรือมีกฎเกณฑ์กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Organ (1988) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การช่วยเหลือผู้อื่นหรือผู้ร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการทำงานหรือปัญหาในองค์กรด้วยความเต็มใจ

ความอดทนอดกลั้น หมายถึง บุคลากรเต็มใจที่จะอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ การถูกรบกวน หรือความเครียด ความกดดันต่าง ๆ โดยไม่แสดงความไม่พอใจออกมา

การให้ความร่วมมือ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ และมีการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับองค์กร

ความสำนึกในหน้าที่ หมายถึง การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร และสนองนโยบายขององค์กรด้วยความเคารพ โดยมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน ความตรงต่อเวลา

การคำนึงถึงผู้อื่น หมายถึง การคำนึงถึงผู้อื่นก่อนที่จะกระทำการใด เพื่อป้องกันการขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภายหลัง

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้รับจากงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ได้ลงแรงหรือลงทุนไปในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ด้วยการใช้อำนาจหรือจัดสรรทรัพยากรให้มีความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด แต่เกิดประโยชน์มากที่สุด ด้วยความรวดเร็ว ทันเวลา และตรงตามเป้าหมายขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Peterson and Plowman (1953) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

คุณภาพของงาน หมายถึง ความเหมาะสมและมีคุณภาพของผลงานที่ทำ โดยการให้ความสำคัญกับรายละเอียด ความถูกต้อง และความครบถ้วนของงาน คุณภาพงานที่ดีช่วยสร้างความพึงพอใจในลูกค้าหรือองค์กร

ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนงานที่สำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด โดยพิจารณาถึงความเร็วและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การควบคุมปริมาณงานเป็นสิ่งสำคัญในการคงทนและรักษาคุณภาพงานที่มีค่า

เวลาในการทำงาน หมายถึง เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดเวลาอย่างเหมาะสมช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถควบคุมการทำงานตามเป้าหมาย การบริหารเวลาให้เหมาะสมช่วยลดความเครียดและเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ทำงานและในทางชีวิตส่วนตัวของบุคคลให้ดีขึ้น

ค่าใช้จ่าย หมายถึง ต้นทุนหรือทรัพยากรที่เหมาะสมกับงาน รวมถึงแนวคิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรทางการเงิน กำลังคน วัสดุ และเทคโนโลยีที่มีอยู่โดยก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ และตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่าในสถาบันอุดมศึกษาแห่งนั้นตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด โดยมีหน้าที่รับผิดชอบตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดทำการเรียนการสอนภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษา การวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

1.6.1.1 การวิจัยนี้เป็นประโยชน์ในทางวิชาการที่ช่วยทำให้เกิดองค์ความรู้ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์การ ซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ สามารถทำการศึกษาและเข้าใจถึงผลกระทบเชิงสาเหตุของปัจจัยต่าง ๆ ไปพัฒนาทฤษฎีและต่อยอดองค์ความรู้ที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

1.6.1.2 การวิจัยนี้เป็นประโยชน์ในทางวิชาการที่ช่วยทำให้เกิดองค์ความรู้ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์การ ซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ สามารถทำการศึกษาและเข้าใจถึงผลกระทบเชิงสาเหตุของปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา อีกทั้งยังสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปพัฒนาทฤษฎีและต่อยอดองค์ความรู้ที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

1.6.2 ประโยชน์เชิงปฏิบัติ

1.6.2.1 เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหวังขององค์การ อีกทั้งยังมีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ และอุดมการณ์ที่ชัดเจน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสถาบันสถาบันอุดมศึกษา สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานทั้งยังส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ทำให้บุคลากรมีแรงผลักดันในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพด้วยความพยายามอย่างสุดความสามารถ ได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ทางองค์การกำหนดนโยบายออกมา นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรมีความรู้ลึกผูกพันต่อองค์การและจงรักภักดีต่อองค์การมากยิ่งขึ้น

1.6.2.2 เพื่อให้ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นแนวทาง และข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญในการสำรวจผลกระทบของการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะกำหนดกลยุทธ์ วางนโยบายและแบบแผนในการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการทำงาน นำมาซึ่งขวัญกำลังใจ ที่พร้อมจะปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

1.6.2.3 ได้แนวทางในการธำรงรักษาทรัพยากรให้คงอยู่ในองค์การ โดยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้แนวทางในการลดอัตราการลาออกและเพิ่มอัตราการคงอยู่ของทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.6.2.4 ผลการวิจัยนี้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรด้วยการสร้างให้เกิดความสมดุลในชีวิตและการทำงาน ซึ่งทางสถาบันต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการสำรวจผลกระทบของงานที่ทำให้บุคลากรขาดความสมดุลในการใช้ชีวิต เพื่อที่จะวางนโยบายและแบบแผนที่จะช่วยให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการที่สามารถรักษาระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้อย่างสมบูรณ์

นำมา ซึ่งพลังทางจิตใจที่พร้อมจะปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและจงรักภักดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

1.6.2.5 ผลการวิจัยนี้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภายใต้ภาวะที่มีการแข่งขันสูงซึ่งส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้นในปัจจุบัน ด้วยการพัฒนาและปรับปรุงภาวะผู้นำให้แก่บุคลากรทางการศึกษาให้เกิดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนช่วยให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหวังขององค์กร อีกทั้งยังมีส่วนช่วยเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรด้วยการมีแรงบันดาลใจและอุดมการณ์ที่ชัดเจน

1.6.2.6 ผลการวิจัยนี้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำไปใช้ในการส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรด้วยการทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่สูงขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการ นอกจากนี้ ยังทำให้บุคลากรทางการศึกษานั้นมีความผูกพันต่อองค์กรจากรู้ถึงความยุติธรรม การเอาใจของผู้บังคับบัญชา และการได้รับการยอมรับจากองค์กร

1.6.2.7 ผลการวิจัยนี้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มระดับแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทางการศึกษาด้วยการให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและค่าตอบแทน และสวัสดิการ เพื่อทำให้บุคลากรมีแรงผลักดันในการทำงานที่มีประสิทธิภาพด้วยความพยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ทางองค์กรกำหนดนโยบายออกมา นอกจากนี้ แรงจูงใจยังทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
- 2.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- 2.7 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย
- 2.10 สมมติฐานของการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) มีผู้ให้ความหมายและแนวคิดไว้หลากหลายแตกต่างกันออกไป เช่น ความเป็นผู้นำ ผู้นำ ภาวะผู้นำ เป็นต้น โดยนักวิชาการต่างประเทศได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ อาทิเช่น Stogdill (1969) ได้นิยามความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพล

ต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ Yukl (1994, p.5) ได้นิยามความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะจูงใจสมาชิกของกลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพล หรืออำนาจที่มีอยู่โน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับ Lai, Tang, Lu, Yu, and Lin (2020) ที่ได้นิยามความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่าเป็นอิทธิพลของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยจูงใจพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ของพนักงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่งเสริมสภาพจิตใจและร่างกาย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามกำหนด

ต่อมา Tead (1970) ได้กล่าวถึง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง กระบวนการภายในกลุ่มที่ผู้นำอาศัยอิทธิพลจูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ซึ่งเป็นศิลปะแห่งการกระทำของผู้นำเพื่อให้ตอบสนองความต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ ในขณะที่ Burns (1978) ได้กล่าวถึง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปมีการเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ เป็นการยกระดับแรงจูงใจให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการดึงศักยภาพในตัวผู้ตามออกมาได้สูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบบซึ่งกันและกัน ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น

ส่วน Bass (1990, pp.19-20) กล่าวถึงความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ว่า ผู้นำในองค์การที่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคตด้วยวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานและพัฒนาทักษะของพนักงานภายในองค์การด้วยความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงาน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติและพฤติกรรม หรือปรับเปลี่ยนแรงจูงใจ (Motivate) และสมรรถนะ (Competency) ของบุคคลอื่นได้ในองค์การได้

นอกจากนี้ Bass and Avolio (1994) กล่าวถึงความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความสนใจ ตระหนักในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ มีการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามหรือผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมี

ความท้าทายความคาดหวังจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และมักจะไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น เช่นเดียวกับ Dessler (1998) กล่าวถึงความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กรให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรและพันธกิจที่กำหนดไว้

ในขณะที่ Buil, Martinez and Matute (2019) กล่าวถึงความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ว่า ผู้นำจะเป็นผู้ที่แบ่งปันวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ และคอยเอาใจใส่ ติดตามควบคุมดูแลเพื่อความสำเร็จและการเจริญเติบโตขององค์กร ส่วน Gellis (2001) และ Judge and Piccolo (2004) กล่าวถึงความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเป้าหมายเพื่อจูงใจผู้ตาม แสวงหาการตอบสนองความต้องการสูงสุดจากผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับนักวิชาการไทยได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างหลากหลาย อาทิเช่น พรนพ พุกกะพันธุ์ (2554) ได้ให้ความหมายของ “ผู้นำ” ไว้ว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลและอำนาจตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปกครองบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่ อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ได้ให้ความหมายของ “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลที่มาจากการแต่งตั้งได้รับความไว้วางใจและการยอมรับจากสมาชิกให้อำนาจเหนือผู้อื่นในการสั่งการมอบหมายงาน ชี้แนะ จูงใจ และช่วยเหลือให้สมาชิกปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่ “ภาวะผู้นำ” หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจที่ตนเองมีกระตุ้น ผลักดัน จูงใจให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ พิชายสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง (2557) ได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการสร้างอิทธิพล ความเชื่อมั่น แรงจูงใจ โดยการใช้ถ้อยคำหรือการกระทำเพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตามด้วยความเต็มใจเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการ

ส่วน สาธิต วิกรานต์ธนากุล และสมยศ อวเกียรติ (2559) ได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในลักษณะการบริหารงานโดยใช้อำนาจที่มีอยู่ ใช้ความสามารถในการกระทำหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมคิดร่วมทำตาม

จุดมุ่งหมายของตนเองได้สำเร็จ โดยสามารถวัดได้จากพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นบุคลากรรับรู้ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเป็นแบบอย่าง การทำให้ผู้อื่นแสดงความสามารถ เป็นต้น สอดคล้องกับसानิต ศิริวิศิษฐ์กุล และสมยศ อวเกียรติ (2559) ได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่าเป็นการที่ผู้บริหารใช้ศักยภาพของตนเองชักจูงหรือผลักดันให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ช่วยให้บุคลากรดำเนินการต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

นอกจากนี้ มัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2561) ได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลภายในกลุ่มขึ้นำ กระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้ผู้อื่นยอมรับ เชื่อถือและปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับ จรุงจิต สมบัติวงศ์ (2561) ได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลหรือวาทศิลป์ให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ อำนาจการให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจกับตนให้ดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นลักษณะกระบวนการอิทธิพลทางสังคมให้ผู้ตามแสดงความสามารถด้วยความเต็มใจ ที่ไม่ใช่ลักษณะการบังคับขู่เข็ญต่อผู้อื่นในการดำเนินการต่าง ๆ รวมถึง อรพรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ไว้ว่าเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการภายในกลุ่ม ซึ่งอาศัยการกระทำที่มีอิทธิพลในการขึ้นำ สร้างความเปลี่ยนแปลง กระตุ้น โน้มน้าวใจให้ผู้อื่นที่เป็นผู้ตามยอมรับ เชื่อถือและปฏิบัติด้วยความเต็มใจ หรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุใจ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความเชื่อ แรงบันดาลใจ ทศนคติ และค่านิยมให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เพราะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญ ทั้งยังคอยปลุกฝัง กระตุ้น และส่งเสริมพัฒนาทักษะความสามารถ และให้ประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างความรู้ถึงพันธกิจวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด มุ่งให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

2.1.2 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ

House (1971) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีที่ระบุให้เห็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามบนความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความคล้อยตามในตัวผู้นำรวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟัง โดยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้จะระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง

ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรปรวนและการฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ อย่างมาก

โดย Yukl (1989) ได้ทำการศึกษาพบว่า ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง การที่องค์การจะดำรงอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงองค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ ทั้งนี้ Conger and Kanungo (1998) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่า บารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย

- 1) กระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมากแต่อยู่ในระดับที่ผู้ตามนั้นยังสามารถรับได้
- 2) ทักษะการจัดการของการสร้างความประทับใจ
- 3) ความสามารถในการคาดเดาประเมินสถานการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม

อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริงเนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและไม่ยินดีที่จะหาหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ เนื่องจากมักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำและอาจเป็นบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอด

Bass (1999) ได้เสนอข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้สามารถครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรมตัวชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น Bass เสนอว่าผู้นำแบบบารมีมักจะเกิดขึ้นในขณะที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวโดยใช้ในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ได้ใช้คำว่า “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)” แทนคำว่า “การสร้างบารมี (Charisma)” ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลที่เกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ โดยให้เหตุผลในการใช้คำว่า “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” แทนคำว่า “การสร้างบารมี” เนื่องจาก

- 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวดหรือแสดงความตื้นตันที่เกินจริง
- 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น Hitler Mussolini
- 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น House และ Conger and Kanungo ได้เสนอว่า “การสร้างบารมี” คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ Bass จึงใช้คำว่า “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” แทนคำว่า “การสร้างบารมี”

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีแล้วได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ในปี ค.ศ. 1978 และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำ

ที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

ดังนั้นหลายองค์การจึงมุ่งพัฒนาและให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นประเภทของภาวะผู้นำที่กำลังได้รับการกล่าวถึง ด้วยแนวคิดที่ว่า การมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นจะเกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยม เจตคติ และแรงจูงใจของบุคลากร โดยการค่อย ๆ กระตุ้นจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปริมาณความสำเร็จของผู้ตาม ทั้งด้านความเต็มใจในการใช้ความพยายามเป็นพิเศษในการทำงาน การเห็นความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้การประสบความสำเร็จในงาน (Bass, 1985, p. 32)

2.1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นพบว่า บทบาทภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในบริบทที่มีการแข่งขันสูงและสภาวะการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้บุคลากรมีความพร้อมปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดึงศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ แสดงความรู้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อผลงานที่มีคุณภาพ อันจะทำให้ประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น ตลอดจนผู้นำจะต้องสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดกับบุคลากรผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559)

ในทุก ๆ องค์การนั้นไม่สามารถที่จะดำเนินการหรือคงอยู่ได้หากปราศจากผู้นำในการบริหารงาน ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยที่ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผน กระตุ้นให้ผู้ที่อยู่ภายใต้นั้นเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ดังนั้นการที่องค์การจะบรรลุเป้าหมายการดำเนินการได้นั้นต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่สูง (พิชาญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง, 2557, น. 27)

ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การทั้งยังช่วยบริหารจัดการให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามกำหนด ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน ไม่ว่าจะเป็นองค์การระดับโลก ระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมี

ความสำคัญเพราะก่อให้เกิดความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ช่วยกระตุ้นให้องค์กรมีความกระฉับกระเฉงว่องไว มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ท้าทายให้ทำตลอด (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2554)

การที่ผู้นำจะสามารถสร้างองค์การให้แข็งแกร่งได้ตลอดไปนั้นจะยึดแนวคิดทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเป็นหลักในการบริหารไปตลอดเป็นไปไม่ได้ เนื้อหาบางอย่างก็ไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทุกสถานการณ์ แต่แนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ เพราะเนื้อหาของการจัดการความเปลี่ยนแปลงเฉพาะเรื่องสามารถเก็บไว้ใช้ในอนาคตได้ โดยมีหลักที่ว่าความจริงสิ่งเดียวที่ไม่เคยเปลี่ยน คือ ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเปลี่ยนแปลง ถ้าผู้นำมีความสามารถในการพัฒนาความคิด ปลูกฝังค่านิยม การเสริมพลังในการสร้างสรรค์ และการตัดสินใจได้ เมื่อนั้นผู้นำก็จะสามารถสร้างองค์การให้แข็งแกร่งขึ้นได้จากการสอนให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม (Teshie, 1999) และหากกล่าวถึงองค์การปัจจุบันนี้ในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คงกล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นและต้องถูกนำมาเข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการบริหารองค์การ (พัชริ คามพ์ประเสริฐกุล, 2563)

นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2547) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็น คือ

- 1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจ และภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความก้าวหน้าเติบโต หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
- 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย
- 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ

2.1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Flippo (1966, p. 103) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1) ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะปกครองบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยอำนาจบังคับ ข่มขู่ หรือทำโทษ เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกรงกลัว นอกจากนี้ยังนิยมใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ตามตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่เป็นเครื่องมือในการบังคับบัญชามากกว่าที่จะใช้อำนาจ (Power) ผู้นำประเภทนิเสธมีลักษณะเดียวกันกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรือผู้นำแบบเผด็จการ

1.2) ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) ผู้นำประเภทนี้ทำงานโดยให้สมาชิกเข้ามามีบทบาทที่สามารถแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาขององค์กร ผู้นำจะรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกด้วยเหตุผล จึงทำให้สมาชิกมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ ผู้นำประเภทปฏิฐานจะทำงานโดยอาศัยอำนาจ (Power) ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำเองมากกว่าที่จะใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ House and Mitchell (1974, pp. 81-97) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

2.1) ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader) เป็นผู้นำที่มีลักษณะชอบสั่งการหรือบงการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ผู้นำแบบนี้ชอบใช้อำนาจ ขาดการสอนวิธีการทำงาน หรือการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้นำแบบสั่งการก็คล้ายกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

2.2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader) คือ ผู้นำที่แสดงความเป็นมิตรให้กำลังใจและความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเขาถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) ผู้นำแบบนี้จะอาศัยความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่การตัดสินใจก็ยังคงอยู่ที่ผู้นำ

2.4) ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement-Oriented Leader) คือ ผู้นำที่ด้ว้วดุประสงค์ของงานเป็นเครื่องมือเพื่อท้าทายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน และยังแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะใช้งานและผลสำเร็จของงานเป็นหลักในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดย Burns อธิบายว่า ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน

ในทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม ในเรื่องเสรีภาพ ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา เพื่อให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน (Everyday Selves)” ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า (Better Selves)” Burns มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้

โดย Burns ได้ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำ” ว่าหมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ (Yukl, 1989) คือ

3.1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำจะใช้ผู้ตามที่มีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow's Need Hierarchy Theory

3.2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบเจริญธรรม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และ

ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow' Need Hierarchy Theory) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือว่าค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นคุณค่าของจุดหมาย (End Values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3.3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow' Need Hierarchy Theory) ระดับการพัฒนาในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมหรือระดับการพัฒนา จริยธรรมแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตาม ไปสู่จุดหมายปลายทางที่สูงขึ้น (Burns, 1978)

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985) โดย Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

Bass นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น โดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ให้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก

Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า “บารมี (Charisma)” “บารมี” ได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มิใช่ออกมาจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual

Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) เป็นองค์ประกอบที่มีความปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน

แนวคิดของ Bass ได้ให้นิยาม “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ในทางที่กว้างกว่า Burns โดยไม่ใช่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ทั้งนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมี Burns และ Bass เป็นนักวิชาการที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างสูงต่อทฤษฎีนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการสร้างเสริมพลังอำนาจหรือพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ทั้งผู้นำและผู้ตามจะพยายามสนใจผลประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง และจะเน้นเรื่องการจูงใจภายในมากกว่าการจูงใจภายนอก เรื่องการเพิ่มพลังอำนาจให้ผู้อื่นด้วยกระบวนการผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการได้พิสูจน์ด้วยงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากว่ามีความเหมาะสมและเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลก

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นมากมาย กระบวนทัศน์ใหม่ของความเป็นผู้นำเริ่มได้รับความสนใจ ภาวะผู้นำถูกกำหนดให้เป็นแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่ได้

มีการกล่าวถึงคือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ (Burns, 1978; Bass, 1985) นอกจากนี้ยังนำไปสู่รูปแบบใหม่ของการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ (Avolio and Bass, 1991) ส่งผลให้เกิดวิธีการใหม่ในการระบุผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ (Bass's Theory of Transformational Leader) โดยจะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงานรู้สึกไว้วางใจ (Trust) นิยมชมชอบ (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) เคารพในตัวผู้นำ (Respect Toward the Leader) และจะทำงานมากกว่างานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจพนักงานโดยทำให้พนักงานตระหนักในความสำคัญของการทำงาน และผลที่ได้รับจากการทำงาน สร้างความต้องการให้พนักงานพัฒนาตนเองให้สูงอยู่ตลอดเวลา และชักชวนให้พนักงานมองถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าตนเอง สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ สามารถสรุปเป็นตารางที่ 2.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการ ตอบสนอง (Reactive)	มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็น แบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็น ลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	รางวัล (ภายนอก)	การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	ประเพณีปฏิบัติ	การมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	ผลที่ได้	วิสัยทัศน์
ผู้นำ	เน้นในกิจกรรม บทบาท ชัดเจน ตระหนักในความ ต้องการ จัดการแบบวางเฉย	เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และมี การกระจายอำนาจตัดสินใจเป็น ผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าถึง ได้ง่าย
ผู้โต้แย้งกับปัญหา	แสวงหาความมั่นคง ความ ต้องการได้รับการตอบสนอง แยกองค์การออกจากปัจเจก บุคคล	ละเว้นประโยชน์ส่วนตน เพื่อ องค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ผลที่ได้รับ	การทำงานตามที่คาดหวัง	การทำงานที่มากกว่าความคาดหวัง ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : Bass, 1985

5) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) โดยเริ่มแรกของการศึกษาทฤษฎีของ Bass ได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่เรียกว่า “แบบสอบถามภาวะผู้นำหลายปัจจัย (Multi-factor Leadership Questionnaire : MLQ)” ที่สร้างและพัฒนา โดย Bass and Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์การ

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ Bass เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความหลากหลายของภาวะผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน โดยแบ่งตามพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

1) บารมี (Charisma) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อพนักงานโดยการปลุกเร้ากระตุ้นให้เกิดอารมณ์อย่างแรงกล้าในการแสดงความคิดเห็นร่วมกับผู้นำ

2) กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้พนักงานมีมุมมองของปัญหาใหม่ ๆ รวมทั้งตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำมีการจัดหาทรัพยากรเพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานช่วยเหลือและพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน

ทั้งนี้ พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างจุดเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เป็นการเสริมสร้างอำนาจในการยกระดับความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน โดยได้แบ่งภาวะผู้นำแตกเปลี่ยนออกเป็น 2 แบบ คือ การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception : MBE-A or MBE-P) และการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ซึ่งต่อมาในปี 1992 (Bass, 1996, pp. 5-6) ได้ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหลายปัจจัย (MLQ) มาใช้ในการแบ่งพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

นอกจากนั้น Bass (1985) และ Avolio and Howell (1992) เสนอว่า เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำ MLQ นั้นมีเกณฑ์ในการแบ่งแยกจากการวิเคราะห์องค์ประกอบออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

- 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership)
- 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-Faire Leadership)

ซึ่งภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ เป็นการเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำในแบบใหม่ ซึ่งเรียกว่า แบบจำลองภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) (Bass, 1996) จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ Bass and Avolio (1990) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's)
- 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)
- 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A)
- 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P)

5) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF)

ต่อมา Bass and Avolio (1994) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ในปี ค.ศ. 1991 โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 รูปแบบ คือ

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
- 3) ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรม

ความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การที่ผู้นำจะปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีต่อพนักงาน ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสื่อสารไปยังพนักงานได้ ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อเอื้อประโยชน์ส่วนตัว กระทำด้วยความหนักแน่นมากกว่าการกระทำที่ไม่มีเหตุผล และจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นแบบอย่างของมาตรฐานของเรื่องจริยธรรม ศีลธรรม ซึ่งทำให้ผู้นำได้รับความนิยชมชอบ ได้รับความไว้วางใจ และความเคารพนับถือ ศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความต้องการปฏิบัติตัวที่จะเลียนแบบผู้นำ ซึ่งโดยปกติพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยากลอกเลียนแบบนั้นจะเป็นพฤติกรรมที่มีมาตรฐานที่จะสามารถสร้างสิ่งที่ถูกต้อง และนำผู้ตามไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายพันธกิจขององค์กร

1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

โดยผู้นำจะจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว้างงั้นนั้นท้าทายความสามารถ และผู้นำก็จะสร้างความรู้สึกรักของพนักงานให้มองโลกในแง่ดี ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน มีการจัดการอุปสรรค เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามในการไปสู่เป้าหมาย ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรับรู้ได้กับภาพของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำอย่างชัดเจนด้วยการที่ผู้นำจะต้องแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร จะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว และการกระตุ้นทางปัญญาทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและพร้อมที่จะจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

1.3) กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

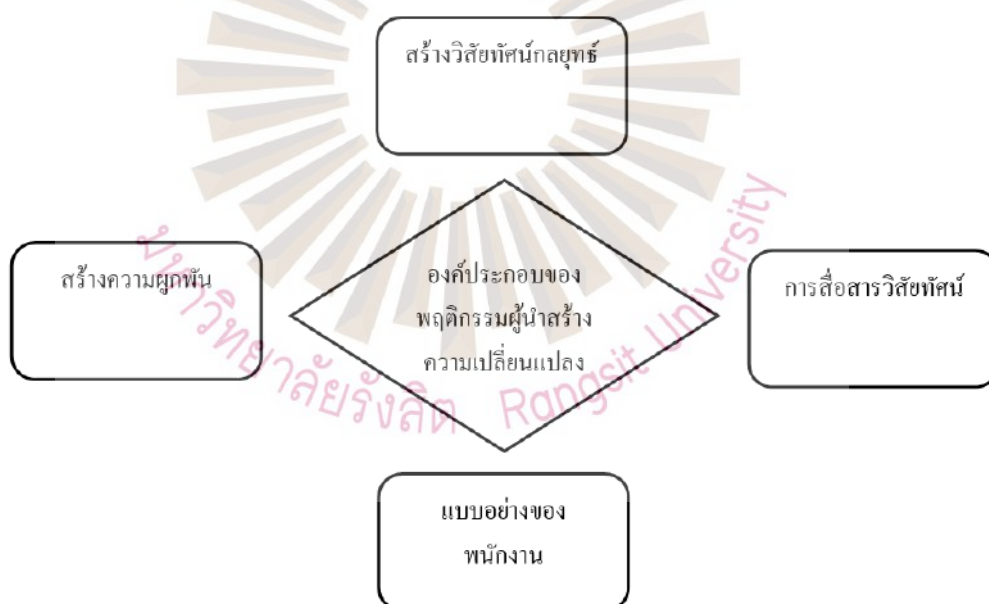
การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์มาแก้ปัญหาภายในหน่วยงานหรือองค์กรเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ที่ผ่านมามีด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ด้วยโดยความร่วมมือของคนในองค์กรทุกคนในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ปัจจัยดังกล่าวเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามที่จะให้เกิดความตระหนัก ความเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล โดยไม่วิจารณ์แม้ว่าความคิดจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำอาจมีการตั้งคำถามหรือข้อสมมุติฐานของปัญหาเพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเกิดความพยายามในการแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญานี้จะเน้นกระบวนการที่มุ่งเน้นในตัวปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากความคิดผู้นำ

1.4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

โดยผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับพนักงานในแต่ละคน ซึ่งผู้นำจะมี

สถานะภาพเหมือนโค้ช และเป็นที่ปรึกษา ผู้นำจะมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการตรวจสอบเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) ผู้นำจะมีการเอาใจใส่ในปัญหาและความต้องการของแต่ละบุคคล มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และถือเป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ซึ่งผู้นำจะทำการดูแลพนักงาน ให้คำแนะนำเมื่อพนักงานมีความต้องการการสนับสนุนในการช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบโดยที่พนักงานไม่รู้สึกว่าตนเองกำลังถูกตรวจสอบอยู่

การกำหนดคุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น McShane and Gilnow (2009) ได้กำหนดไว้ 4 องค์ประกอบ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) คือ 1) สร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 3) เป็นแบบอย่างของพนักงาน และ 4) สร้างความผูกพัน อธิบายดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 คุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : McShane and Glinow, 2009

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) คือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้นำใช้กระบวนการให้รางวัลหรือลงโทษพนักงานตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้นำจะใช้กระบวนการเสริมแรงตามสถานการณ์เพื่อช่วยให้

พนักงานมีการปฏิบัติงานตามที่ผู้นำได้คาดหวังและต้องสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ผู้นำยังมีบทบาทในการทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและตระหนักในผลลัพธ์ของงาน

โดย Bass (1996, p.7) เสนอว่า ผู้นำแลกเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้นำมีการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reinforcement) ในการเสริมแรงทางบวก (Positive Contingent Reward) และการจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception: MBE-A or MBE-P) ดังนี้

2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำจะมีการสร้างข้อตกลงร่วมกันกับพนักงานตามความต้องการของผู้นำ และให้รางวัลตามข้อตกลงตามที่ตกลงกันเมื่อพนักงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ซึ่งแม้ว่าวิธีเหล่านี้จะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน แต่ยังไม่สามารถที่จะจูงใจให้พนักงานมีการพัฒนาตนเอง หรือมีผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้อย่างยั่งยืน

2.2) การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception: MBE) แบ่งเป็น

2.2.1) การจัดการเชิงรุก (Management by Exception: MBE-A) คือ การที่ผู้นำมีการตรวจสอบการทำงานของพนักงานตามที่ได้รับมอบหมายไปนั้น เพื่อเป็นการป้องกันมิให้ผิดไปจากมาตรฐานที่ตั้งไว้

2.2.2) การจัดการเชิงรับ (Management by Exception: MBE-P) คือ การที่ผู้นำนั้นจะคอยจนกว่างานที่มอบหมายไปนั้นเกิดความผิดพลาดจนเกินมาตรฐาน ข้อผิดพลาดในงานที่มอบหมายที่ตั้งไว้แล้วจึงมีการลงโทษหรือแก้ไขงานนั้นให้ถูกต้อง

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละเลย (Laissez-faire Leadership : LP) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) ซึ่งเป็นผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพที่สุดโดยมีลักษณะที่ไม่มีความพยายาม ไม่มีความรับผิดชอบ หลีกเลียงที่จะเข้าไปแทรกแซงการทำงานของพนักงาน หรือเมื่อพนักงานต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ให้ความช่วยเหลือ และผู้นำประเภทนี้ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่ชัดเจนในวิสัยทัศน์ เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงานเกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ของตนเองและเกิดความต้องการที่จะออกจากกลุ่มด้วย

Bass and Avolio (1994, p. 2) เสนอว่า ในสองทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ การเปลี่ยนแปลงได้ก่อตัวขึ้น หลักฐานเกี่ยวกับทฤษฎีเหล่านี้ได้ถูกรวบรวมไว้สำหรับองค์การและ สังคมทุกระดับ และไม่เพียงแต่ผู้นำที่มีเส้นทางทางการเคลื่อนไหวของสังคมและองค์การเท่านั้น ในทางสังคมศาสตร์ทฤษฎีที่ยาวนานนั้นแทบจะไม่ได้รับการทดสอบอย่างเพียงพอ การปรับตัวใช้ เวลาหลายทศวรรษ ดังนั้นทฤษฎีการมีส่วนร่วมของทีมที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1930 ส่งผลให้มี งานวิจัยจำนวนมากเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1950 การกล่าวครั้งแรกเรื่องนี้ปรากฏใน Downton's Rebel Leadership (1973) บทความทางสังคมวิทยาในแนวความคิดของ James McGregor Burns ในปี ค.ศ. 1978 ในปี ค.ศ. 1985 Bass ได้นำเสนอทฤษฎีที่เป็นทางการเกี่ยวกับแบบจำลองเหล่านี้ที่ กลั่นกรองและวัดผลเพิ่มเติม โดย Bass and Avolio และเพื่อนร่วมงานของพวกเขาในการตรวจสอบ เชิงประเมินที่หลากหลาย การพัฒนาแบบจำลอง โปรแกรมการพัฒนาความเป็นผู้นำอย่างเต็ม รูปแบบและโปรแกรมการประเมินและฝึกอบรมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (1996) เสนอว่า การเปลี่ยนแปลง องค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นแม้บางคนอาจเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดปัญหา และอุปสรรคจนไม่ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ Kotter เสนอว่า ไม่ว่าองค์กรของรัฐหรือเอกชนก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่อาจจะมีอุปสรรคบ้างเพราะองค์กรไม่ได้ถูกเตรียมมาเพื่อการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น สำหรับผู้คน ในรุ่นก่อนไม่ได้เจริญมาในยุคของการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การ ติดต่อสื่อสารและการคมนาคมขนส่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการผสมผสานระบบเศรษฐกิจใน ระดับโลก เกิดการขยายตัวในตลาดของประเทศที่พัฒนาแล้ว รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของระบบ ปกครอง และจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จึงเกิดการแข่งขันทางการตลาดในระดับโลก ซึ่งทำให้ เกิดผลกระทบตามมาไม่ว่าจะเป็นทั้งโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น และการมีคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ด้วย ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์และการพัฒนาทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดแรงผลักดันจากภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Major Change in Organizations)

Kotter (1996) ได้เสนอแนวคิดว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันในตลาดโลกไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น คือ

1) การสร้างความรู้สึกให้ต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาด และคู่แข่งขั้นชี้ให้เห็นถึงวิกฤตการณ์ และโอกาสหรือช่องทางในการฟื้นภาวะวิกฤต

2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานลักษณะเป็นทีม และให้มีอำนาจที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงได้

4) สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) ด้วยการใช้อุปกรณ์ทุกชนิดเท่าที่สามารถเป็นไปได้ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นให้กับคนในองค์กรด้วยการชี้แนะและการจำลองสถานการณ์ จนผู้คนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์และเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลง

5) การให้อำนาจที่จะสามารถทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างขององค์กร หรือการกำหนดกิจกรรม หรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อกำจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6) สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) ด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปแบบของความสำเร็จพร้อมกับการให้รางวัลเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

7) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างและนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การหาช่องทางหรือแนวความคิดใหม่ ๆ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างต่อเนื่อง

8) รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing Changes in the Culture) เชื่อมโยงให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่กับความสำเร็จขององค์กร ทำให้วิธีการและพฤติกรรมใหม่ ๆ กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีการพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและมีการ

สืบทอดตำแหน่งนั้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่สำคัญกับการพัฒนาการสรางภาวะผู้นำและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

ทั้งนี้ Kotter (1996) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะประสบความสำเร็จต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Importance of Sequence) ซึ่งจะต้องเป็นไปตามลำดับ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือข้ามขั้นตอนก็มักจะเกิดปัญหาอยู่เสมอ รวมทั้งการสร้างโครงการย่อย ๆ การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นจำเป็นจะต้องมีการสร้างโครงการย่อย ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในระยะสั้น เป็นระยะ ๆ รวมทั้งหากเกิดอุปสรรคขึ้นก็สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา โดย Kotter ได้แสดงให้เห็นว่าการบริหารในลักษณะของการเป็นผู้นำ (Leadership) มีบทบาทที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการบริหารในลักษณะของการจัดการ (Management) โดยการจัดการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในขบวนการผลิตได้ ในขณะที่การเป็นผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการผลิตอันนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่มากกว่า และยังเป็นแนวทางในการพัฒนาของอนาคตต่อไป

7) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Tichy and Devanna (1990) โดยสรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ดังนี้

7.1) มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Identification as a Change Agent) กล่าวคือคุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำ เป็นผู้นำที่พยายามเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีสร้างสรรค์นำการพัฒนาไปสู่องค์กร

7.2) กล้าพูด กล้าทำ (Courage and Cutsspokenness) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง สามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญความเป็นจริง และสามารถที่จะเปิดเผยในสิ่งที่ป็นจริงได้กับผู้อื่น แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่เขาเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง

7.3) มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belic in People) บุคคลประเภทนี้แม้จะมีอำนาจแต่ก็มีคุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่จะให้อำนาจกับคนอื่น ๆ แทนที่จะใช้อำนาจเผด็จการอย่างเดียว

7.4) ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value-Driven) บุคคลประเภทนี้โดยทั่วไปจะปลูกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

7.5) เป็นผู้ที่ไม่ใส่ใจการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) ผู้นำประเภทนี้จะมองความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมการบริหารอยู่เสมอ

7.6) ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (Ability to Deal with Complex, Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะที่จะจัดการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนการเปลี่ยนแปลงได้ดี

7.7) เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

8) ทฤษฎีภาวะผู้นำในฐานะผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของ Bennis and Nanus (1985) เป็นนักคิดนักเขียนเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำคนแรก ๆ ของศตวรรษที่ 20 เขาได้เขียนหนังสือเรื่องภาวะผู้นำประมาณ 20 เล่ม และบทความเรื่องภาวะผู้นำกว่า 750 เรื่อง เขาสามารถเอาความเป็นนักวิชาการ นักวารสารศาสตร์ นักปฏิบัติกับสามัญสำนึกมาประสานเข้าด้วยกันได้อย่างดีเยี่ยม ในฐานะนักวิชาการ Bennis ได้รับตำแหน่งสำคัญ ๆ มากมาย เขาเป็นศาสตราจารย์ด้านการบริหารธุรกิจของ University of Southern California เคยเป็นประธานแผนกองค์การการศึกษาที่ MIT's Sloan School of Management และเคยเป็นอาจารย์ที่ Harvard University กับที่ Boston University ในด้านธุรกิจ Bennis เคยเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทอเนกประสงค์ชั้นนำระดับโลก ธนาคารเชสแมนฮัตตัน โพลารอยด์ และบริษัทฟอร์ดมอเตอร์ เขาเคยทำงานในฐานะผู้ให้คำปรึกษาแก่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา 4 คน เคยเป็นคณะกรรมการหอการค้าแห่งสหรัฐอเมริกา และสมาคมการจัดการอเมริกา Bennis ได้รับปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์มากมายรวมไปถึงรางวัล Distinguished Service Award จากคณะกรรมการนักจิตวิทยาอเมริกา

ทั้งนี้ Bennis and Nanus (1985) เป็นผู้ก่อตั้งและผู้อำนวยการศูนย์วิจัยอนาคตแห่งมหาวิทยาลัยแคลิ-ฟลอเนีย ได้ร่วมกันทำการศึกษาวิจัยที่มีชื่อเสียงมากในหัวข้อเรื่อง Leader : The Strategies for Taking Charge งานชิ้นนี้แสดงถึงแนวทางในการประสบความสำเร็จ ซึ่งได้มาจากงานวิจัยที่ Bennis ศึกษาผู้นำอเมริกา 90 คน สารสำคัญของงานชิ้นนี้คือ ทุกคนมีความสามารถมีภาวะผู้นำได้ และภาวะผู้นำนี้ก็ครอบคลุมถึงการบริหาร ความเอาใจใส่ ความมุ่งมั่น ความเชื่อถือไว้วางใจ และการบริหารตนเอง องค์ประกอบเหล่านี้จะก่อให้เกิด “ความรู้รอบเห็นจากความสับสนที่มีอยู่” ผู้นำที่ดีจะรู้ว่าภาวะผู้นำเป็นทักษะที่เรียนรู้ได้ และมันเป็นเรื่องของการทำงานอย่างเต็มที่กับการมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้จากทุกสิ่งทุกอย่าง Bennis ได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร 40 คนที่มีภูมิหลัง

แตกต่างกัน ได้แก่ Richard Ferry ผู้นำทางธุรกิจและดนตรี โดยใช้ 2 คำถามหลักคือ คนเราจะเรียนรู้ทักษะในการเป็นผู้นำได้อย่างไร กับสิ่งใดที่องค์การทำให้ไปแล้วไปส่งเสริมหรือขัดขวางไม่ให้คนได้เรียนรู้จากทักษะเหล่านั้น Bennis ดำเนินการสัมภาษณ์ครั้งนี้ในค่าย ซึ่งมีสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและการปฏิรูป ซึ่งผู้นำสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ได้ และพฤติกรรมแบบนี้แหละที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำเชิงการปฏิรูป จากนั้นเขาก็นำบทสัมภาษณ์เหล่านี้มาเขียนลงในหนังสือ On Becoming a Leader

โดย Bennis (1985) เสนอว่า การจะให้นิยามของภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องยาก แต่คุณจะรู้ว่าอะไรคือภาวะผู้นำเมื่อคุณเห็นมัน การเป็นผู้นำไม่ใช่เรื่องง่ายแต่การเรียนรู้ที่จะนำก็ไม่ยากเหมือนที่ใครหลายคนคิด เพราะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นกันได้ เขาเชื่อว่าการรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองเป็นเรื่องของการควบคุมชีวิตของตัวเอง ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นใครหรืออายุเท่าไรก็สามารถปฏิรูปตนเองได้ ถ้าพวกเขาต้องการจะเป็นผู้นำ คือการกระทำให้ถึงที่สุดของความสมัครใจที่ไม่มีใครมาบังคับได้ ดังนั้นทุกคนจึงพยายามที่จะให้งานของตัวเองออกมาดีตลอดเวลา แรงกดดันเหล่านี้ทำให้คุณก้าวขึ้นตำแหน่งสูง ๆ ทำให้พวกเขากลายเป็นเจ้านาย แต่ไม่ใช่ผู้นำ ส่วนก้าวแรกในการเป็นผู้นำคือต้องตระหนักว่าบริษัทเป็นกับดักอย่างหนึ่งไม่ใช่แท่นสำหรับคิดตัวขึ้นไปสู่ตำแหน่งสูง ๆ โดยทั่วไปแล้วผู้ที่ถือธรรมเนียมปฏิบัติกับผู้ที่ถือเหตุผลจะมีความแข็งแกร่งตรงไปตรงมา แต่ผู้นำจะต้องต่างออกไปและต้องมีความยืดหยุ่น ผู้นำจะไม่ให้ผู้อื่นมาเปลี่ยนแปลงตนเองแต่เลือกที่จะแปรเปลี่ยนตนเอง

Bennis and Nanus (1985) ได้พัฒนาแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นจึงทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการและภาวะผู้นำที่มีศักยภาพ อย่างไรก็ตามการทำวิจัยนี้ไม่มีการทดสอบแบบตามแนวความคิดสำคัญ คือ ด้านพฤติกรรม ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความเชื่อมั่น ให้เกียรติผู้อื่น การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน การพยายามสร้างโอกาสจากความเชื่อมั่น อีกด้าน คือ ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การแบ่งมอบอำนาจ การมีวิสัยทัศน์ และด้านสุดท้ายคือด้านเนื้อหา ได้แก่ วัฒนธรรม โดย Bennis มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การเรื่องความสามารถในการปรับเปลี่ยน เพื่อพัฒนาให้สามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมในสภาพสิ่งแวดล้อมที่เป็นจริงของการปฏิบัติงานในองค์การ ดังนี้

1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง องค์การต้องปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนงานภายในองค์การให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ ได้แก่

1.1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือ การปรับเปลี่ยนตนเองให้มีความเหมาะสมหากองค์การไม่สามารถบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) เป็นที่น่าพึงพอใจอาจมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนในด้านการบริหารและนโยบายให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

1.2) นวัตกรรม (Innovation) คือ กลยุทธ์หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารการปฏิบัติงานที่มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

1.3) การเจริญเติบโต (Growth) คือ การเพิ่มความสามารถขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรในองค์การ เครื่องมือในการปฏิบัติงาน โครงการใหม่ ๆ โดยการเปลี่ยนสภาพปัจจุบันขององค์การกับสภาพในอดีต โดยการปรับโครงสร้างระบบการบริหาร และปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.4) การพัฒนา (Development) คือ กระบวนการดำเนินงานเพื่อคาดหวังว่าจะสามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์การด้วยการรวบรวมความต้องการที่พัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า

2) ความสามารถในการบูรณาการ (Integration) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ เพื่อให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงานภายในองค์การ

2.1) ความพอใจ (Satisfaction) ความพึงพอใจของบุคลากรจะมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ หากบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์การจะมีความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน

2.2) บรรยากาศ (Climate) คือ สิ่งที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีความสุขและสามารถสนองความต้องการของบุคลากร

2.3) ความขัดแย้ง (Conflict) คือ สถานการณ์ที่สมาชิกในองค์การ ซึ่งอาจจะบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปมีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือแสดงมีการแสดงออกที่ตรงข้ามกัน ความขัดแย้งสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ ด้านแรกเป็นความขัดแย้งในเชิงบวกหรือทางสร้างสรรค์ อีกด้านหนึ่งจะเป็นความขัดแย้งในเชิงลบหรือทางทำลาย ควรพยายามส่งเสริมความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ เนื่องจากจะก่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิผลในองค์การ

2.4) การสื่อสารความหมาย (Communication) คือ การแลกเปลี่ยนและการรับข้อมูลข่าวสาร การสื่อความหมายเป็นตัวเชื่อมในการทำความเข้าใจระหว่าง

บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดความพึงพอใจ สร้างแรงกระตุ้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงาน สามารถเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรและสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรได้

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการบริหารหรือการดำเนินงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร โดยการปรับเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้เพิ่มมากขึ้นมากกว่าความพยายามที่คาดหวัง สามารถพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

2.1.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารที่มีลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งในแต่ละบุคคลมีพื้นฐานต่างกัน เช่น อิทธิพล การเรียนรู้ ประสบการณ์ บุคลิกและนิสัยส่วนบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงลักษณะการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน วัฒนธรรมการทำงานที่มีความแตกต่างกัน

โดย Bass (1990, pp. 19-36) ได้จำแนกเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำ” ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำเป็นการแสดงอิทธิพลเพื่อให้สมาชิกเกิดการเปลี่ยนแปลง
- 2) ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและตรงตามเวลาที่กำหนด
- 3) ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือการแสดงอำนาจต่อสมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการของผู้นำ
- 4) ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก
- 5) ภาวะผู้นำเป็นการแสดงพฤติกรรมควบคุมบริหารจัดการกิจกรรมของสมาชิกในองค์กร

6) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการจูงใจ หรือโน้มน้าวสมาชิกของกลุ่มให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

7) ภาวะผู้นำเป็นการแสดงอำนาจแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม

8) ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ทั้งระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง

9) ภาวะผู้นำเป็นการประสานบทบาทต่าง ๆ ภายในกลุ่ม และให้คำแนะนำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

10) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางการสื่อสาร เพื่อทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มสมาชิก

Yukl (1998, p. 215) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 ประการดังนี้

1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ โดยใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ในการแก้ไข ปัญหา ส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจถึงบทบาทและยอมรับบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคคลเกิดความพยายามมากขึ้นและแก้ไขปัญหในการปฏิบัติงาน (Bass and Avolio, 1990) การกระตุ้นเชาว์ปัญญาเป็นการใช้อำนาจของตรรกะ (Power of Logic) หมายถึง การจูงใจ ข้อเท็จจริง หลักการ ความรู้ แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ เป็นการเสนอแนวคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ใช้การกระตุ้นเชาว์ปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือองค์การเมื่อองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม หรือปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิในการคิดค้นกลวิธี และมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญญาของตนเอง และผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การวางแผนการปฏิบัติงาน ประเมินถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การแล้วแจ้งให้สมาชิกในองค์การทราบถึงสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ (Bass, 1985)

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นภาพการณ์ที่ผู้บริหารกระตุ้นพนักงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหามาโดยการใช้จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย

ส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงผลลัพธ์ของงานที่จะเกิดขึ้นจากการการที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทั้งยังคอยสร้างความมั่นใจ และกระตุ้นให้พนักงานเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน

2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกส่วนบุคคล (Individualized Consideration) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคลเอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ และควบคุมตนเองได้ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา เป็นพี่เลี้ยง ส่งเสริมให้บุคลากร เข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความเชื่อมั่น กระจายอำนาจความรับผิดชอบ รวมทั้ง ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์ด้วยตนเอง สามารถบูรณาการความต้องการคุณค่าของผลลัพธ์ที่ ต้องการด้วยตนเอง (Bass, 1985)

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงปัจเจกส่วนบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับตัวผู้นำ ขององค์การที่คำนึงถึงความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อช่วยเหลือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงาน หลักการสำคัญของการคำนึงถึงความต้องการ (Needs) ที่แตกต่างกัน โดยลักษณะผู้ตาม บางคน ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำจะต้อง ปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด จึงต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ และยกระดับความต้องการของ แต่ละบุคคลให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ และมีทักษะเพิ่มมากขึ้น

3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ ความสามารถในการมี อำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามหรือพนักงานเกิดความเชื่อศรัทธาและมีความเสียสละทุ่มเท โดย ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นตนเอง กำหนดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการ แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนพนักงานยึดเป็นแบบอย่าง ในการปฏิบัติงาน ผู้นำทำ ให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจ จงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตาม วิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และรู้ถึงภารกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม ทศคติ และค่านิยมของความ เป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคต (Bass and Avolio, 1990)

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบที่มีกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ มีความศรัทธา และนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ และวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มุ่งมั่นหมายอันสูงส่ง และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจ เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดเป็นแบบอย่าง รวมทั้งกระตุ้นจิตใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจ และพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

Covey (2007) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม โดยยึดหลักตามความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม ผู้นำควรสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และสื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรให้โอกาสกระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนทิศทางใหม่ ๆ ร่วมกัน

4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตามรวมทั้งสิ่งที่ต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน ผู้นำฝึกให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ขอมรับในสิ่งที่ผิดพลาด และนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุง เพื่อทำให้เกิดความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

Hacker and Roberts (2003) เสนอว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคุณลักษณะ 8 ประการ ที่คำนึงทั้งด้านคุณลักษณะในการจัดการด้านผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ในอนาคตแก่องค์กร ขณะเดียวกันผู้นำต้องมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันที่เป็นจริง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบ มีความคล่องแคล่ว มีการสร้างพลังเปรียบเสมือนภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ผลิตผลลัพธ์ และรู้ถึงการสร้างเป็นหมู่คณะ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในหลายประการ ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) การสร้างเสริมพลังอำนาจ
- 3) เสริมสร้างความสามารถ
- 4) การบริหาร
- 5) การวิเคราะห์
- 6) ความต้องการพลัง
- 7) การปฏิบัติงาน
- 8) ความคิดสร้างสรรค์

แนวคิดในช่วงกระบวนการทัศน์ใหม่หรือยุคใหม่ได้มุ่งอธิบายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำได้เข้ามามีบทบาทอย่างแพร่หลาย หากสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเป็นแรงกระตุ้นช่วยผู้ตามให้ก้าวหน้า และเป็นแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ไปถึงผลสำเร็จ และมองถึงการยอมรับในความสามารถของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass and Riggio, 2006) สอดคล้องกับ Gabbert (2005), Gill (2006), Covey (2007), Oke, Munshi and Walumbwa (2009) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตาม และแสดงอิทธิพลให้ผู้ตามเห็นถึงพลังในการสร้างวิสัยทัศน์ มีความกล้าหาญ และนำความเชื่อมั่นในคุณค่ามาเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้นำยังต้องปฏิบัติตนให้มีมาตรฐานทางศีลธรรมเป็นอย่างสูง

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ซึ่งทำให้เพิ่มการมองโลกในแง่ดี และภูมิใจ มีการวางเป้าหมายร่วมกันผ่านวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักคิดวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มองปัญหาว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการใหม่

Hoy and Miskel (2008, p. 121) เสนอว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม
- 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
- 4) การกระตุ้นปัญญา
- 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่ผู้ตามในการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มความสามารถ และเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการพัฒนาต่อสมาชิกในองค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร โดยพัฒนาความสามารถของสมาชิกผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยผู้นำจูงใจผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990, pp. 113-117) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางอีกทั้งยังเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์มองการไกล มีอุดมการณ์ชัดเจน มีเป้าหมายการดำเนินงาน มีน้ำใจและเป็นกันเอง มีลักษณะเป็นมิตร เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สามารถโน้มน้าว กระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความสามารถ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสนับสนุนให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง นับถือผู้นำจนเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร มีความจงรักภักดี มีจิตสาธารณะต่อสมาชิกและอุทิศตนเพื่อองค์กร

2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถแสดงถึงการอุทิศตัวต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกันด้วยการใช้คำพูดและการกระทำที่ทำให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนแสดงความเชื่อมั่น และกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่

ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามกำหนด รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตผลงานใหม่ ๆ

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึง ปัญหาและส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความรู้มากขึ้น และพยายามหาข้อสรุปใหม่ ที่ได้ผลดีกว่าเดิมจากการวิเคราะห์ปัญหาที่ผ่านมา ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ เหตุผลในการแก้ไขปัญหอย่างสันติ กระตุ้นให้ผู้ตามค้นหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ด้วยการมอง ปัญหาในหลายแง่มุมและคิดแก้ไขปัญหอย่างรอบคอบ เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ตลอดจนมีการส่งเสริมวิธีการแก้ไขปัญหให้ผู้ตามตระหนักเข้าใจปัญหาได้ด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำเอาใจใส่ดูแลเป็น รายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ คอยให้กำลังใจผู้ตาม แสดงความยกย่องชมเชย ในความสามารถเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานได้สำเร็จ มีการให้คำปรึกษาแนะนำ และส่งเสริมสนับสนุนให้ ผู้ตามพัฒนาศักยภาพตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ สังเคราะห์ตัวแปรจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว เพื่อนำตัวแปรไปใช้สร้างแบบสอบถามใน ขั้นตอนต่อไป ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
		การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)
		การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
		กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
		การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
		ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์การ
		ความสามารถในการบูรณาการ
		การสร้างวิสัยทัศน์
		การบริหาร
		การวิเคราะห์
		ความต้องการพลัง
		การปฏิบัติงาน
		ความคิดสร้างสรรค์
		การสร้างความผูกพัน
		การสื่อสารวิสัยทัศน์

¹ Bennis and
Nanus (1985)

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง										
		การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)	การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)	กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์การ	ความสามารถในการบูรณาการ	การสร้างวิสัยทัศน์	การบริหาร	การวิเคราะห์	ความต้องการพลัง	การปฏิบัติงาน
2	Bass and Avolio (1990)	✓	✓	✓	✓							
3	Yukl (1998)	✓		✓	✓							
4	Hacker and Roberts (2003)	✓		✓					✓	✓	✓	✓
5	Gabbert (2005)	✓	✓	✓	✓							
6	Gill (2006)	✓	✓	✓	✓							
7	Covey (2007)	✓	✓	✓	✓							
8	Hoy and Miskel (2008)	✓	✓	✓	✓			✓				
9	McShane and Gilnow (2009)		✓					✓				✓
10	Oke, Munshi and walumbwa (2009)	✓	✓	✓	✓							✓
11	Sana and Abdul (2020)	✓	✓	✓	✓							

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง													
		การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)	การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)	กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)	ความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์การ	ความสามารถในการบูรณาการ	การสร้างวิสัยทัศน์	การบริหาร	การวิเคราะห์	ความต้องการพลัง	การปฏิบัติงาน	ความคิดสร้างสรรค์	การสร้างความผูกพัน	การสื่อสารวิสัยทัศน์
12	Emerson (2020)	✓	✓	✓	✓										
13	Hurlbutt (2021)	✓	✓	✓	✓										
รวม		11	10	11	10	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1

จากตารางที่ 2.2 พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวแปรที่นิยมมากที่สุด โดยเรียงลำดับผลรวมจากมากไปน้อย 4 ลำดับแรก ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้นำตัวแปรดังกล่าวมาใช้ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการวิจัยครั้งนี้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น องค์กรต้องดำเนินการทำให้บุคลากรรับรู้ได้ว่าองค์กรมองเห็นคุณค่าการเสียสละจากการทำงาน พร้อมทั้งให้การช่วยเหลือและสนับสนุนความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคลากรให้ดีขึ้น เช่น การให้ความช่วยเหลืออุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานหรือการจัดหาอุปกรณ์อย่างเพียงพอเพื่อให้ทำงานได้อย่างสำเร็จ การจัดบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน การให้โอกาสความก้าวหน้าในงาน และโอกาสการพัฒนาตนเอง เป็นต้น โดยผ่านนโยบาย

กฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร และมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบโดยทั่วกัน (มุทิตา คงกระพันซ์, 2554, น. 15) โดยองค์กรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการที่พนักงานเกิดทุ่มเทในการทำงานและความจงรักภักดี พนักงานมีผลงานที่โดดเด่น ขาดงานน้อย และไม่เปลี่ยนงาน (Mathieu and Zajac, 1990, p. 172; Mayer and Allen, 1997, p. 45) ในขณะเดียวกันพนักงานก็ต้องการให้องค์กรมีความรู้สึกรักผูกพันและให้การสนับสนุนพวกเขาเช่นกัน ซึ่งองค์กรสามารถแสดงออกได้โดยการให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานเกิดความพึงพอใจ เช่น ให้การยอมรับและยกย่อง การให้รางวัลประจำปี การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่จำเป็นที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเกิดเป็นบรรทัดฐานให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร สามารถยอมรับเป้าหมายที่แตกต่างของกันและกัน การนำบรรทัดฐานการแลกเปลี่ยนมาประยุกต์ใช้ปฏิสัมพันธ์ช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับองค์กรจะนำไปสู่การได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Rhoads and Eisenberger, 2002, p.700)

2.2.1 ความหมายของการรับรู้สนับสนุนจากองค์กร

โดย Lamastro (1990) ให้ความหมาย “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร” ว่าหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรที่ได้ให้การสนับสนุนการจัดบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยที่พนักงานประเมินการรับรู้การสนับสนุนได้จากการปฏิบัติต่อพนักงานขององค์กรผ่านตัวแทนหรือนโยบายขององค์กร เช่นเดียวกับ Wayne, Charles, Pamela and Johnson (2003) ให้ความหมาย “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร” ว่าเป็นความเชื่อของพนักงานว่าองค์กรให้ผลตอบแทนหรือรางวัลที่เหมาะสมแก่พนักงาน ทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมตอบแทนคืนแก่องค์กรด้วยการทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ในขณะที่ Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades (2001, pp. 42-51) ได้เพิ่มเติมความหมายของ “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร” ว่าเป็นความเชื่อ ความรู้สึกจากประสบการณ์ของพนักงานที่ได้รับจากการทำงาน โดยรับรู้ได้จากนโยบาย บรรทัดฐาน และการกระทำขององค์กรซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อพนักงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเป็นที่ยอมรับ และพร้อมเสมอที่จะดำเนินการในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานต้องการ

ทั้งนี้การรับรู้สนับสนุนจากองค์กรมีแนวคิดทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory) ที่กล่าวถึงความเต็มใจขององค์กร มอบรางวัลให้กับพนักงานเพื่อ

เป็นการเพิ่มความสำเร็จในงานและตอบสนองด้านความรู้สึก อารมณ์ทางสังคมของพนักงาน ซึ่งจะพัฒนาความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับค่านิยมขององค์การในการสนับสนุนให้ความช่วยเหลือและใส่ใจชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานอย่างแท้จริง (Eisenberger et al., 1986, p. 501; Shore, L. & Shore, T., 1995, p. 150) ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่แสดงให้เห็นธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงานในองค์การของตนเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานในภาพรวมของการได้รับการสนับสนุนที่เขาพึงจะได้รับจากองค์การ (Organ, Podsakoff and Mackenzie., 2006, p. 124)

ซึ่งทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การนี้นำไปสู่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Perceived Organizational Support) ด้วยเหตุผลที่ว่า พนักงานจะกำหนดให้คุณลักษณะองค์การเสมือนมนุษย์ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะขององค์การ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ ศีลธรรม บรรทัดฐาน วัฒนธรรมองค์การ และอำนาจต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลเหนือพนักงาน ซึ่งการที่พนักงานมองว่าองค์การเป็นบุคคลที่มีจิตใจเมตตาหรือโหดร้ายนั้นจะส่งผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การ การรับรู้สนับสนุนจากองค์การ จึงหมายถึง ระดับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความเชื่อที่องค์การใดสามารถให้คุณค่าต่อการที่พนักงานทุ่มเททำงานให้กับองค์การ และแสดงถึงความห่วงใยในความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Eisenberger et al., 1986, p. 501) รวมถึงการให้ความช่วยเหลือพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเหลือปัญหาด้านต่าง ๆ หรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rhoades and Eisenberger, 2002)

จากความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การดังกล่าว สรุปได้ว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Perceived Organizational Support) หมายถึง ความคิดและความรู้สึกของบุคลากรที่รับรู้ว่าองค์การที่ให้การสนับสนุนในด้านการทำงาน ที่มองเห็นถึงคุณค่าในผลงาน ที่ให้ความช่วยเหลือ และส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีการปฏิสัมพันธ์กันภายในองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับงานที่ทำ และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีอยู่กับองค์การ

2.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบุคลากรที่มีลักษณะเชิงการแลกเปลี่ยน หากบุคลากรรับรู้ว่าการสนับสนุนจากองค์การก็จะประเมินองค์การในเชิงบวก มีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์การ

เพื่อเป็นการตอบแทนบุญคุณ แต่หากบุคคลากรรับรู้ว่าองค์กรไม่เห็นความสำคัญในการทุ่มเททำงาน ไม่ได้ได้รับความยุติธรรม ก็จะเกิดความขุ่นข้องหมองใจ ไม่พึงพอใจ และจะตัดสินใจลาออกจากงาน ในที่สุด ความสัมพันธ์เช่นนี้สามารถอธิบายโดยทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

1) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยน หรือตอบสนองผลประโยชน์ซึ่งกันและกันที่เกิดขึ้น ในระหว่างการปฏิสัมพันธ์ โดยบุคคลจะมีการเปรียบเทียบประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับและสิ่งที่ตนเองจะต้องเสียที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างความสัมพันธ์

Blau (1964, p. 91) ได้กล่าวถึงความหมายของ “การแลกเปลี่ยนทางสังคม” ไว้ว่า คือการกระทำที่ทำโดยสมัครใจของบุคคลที่ถูกจูงใจให้กระทำด้วยผลประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับกลับมาจากบุคคลอื่น บุคคลจะมีการเปรียบเทียบการแลกเปลี่ยนของตนเองกับผู้อื่นว่า ประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ และสิ่งที่ตนเองจะต้องเสียมีความเท่าเทียม หรือใกล้เคียงกันกับผู้อื่น หรือไม่

ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Relationship) มีความแตกต่างจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange Relationship) เนื่องจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมจะไม่เจาะจงผลประโยชน์หรือข้อผูกมัด เป็นการกระทำเพื่อให้ผู้อื่นพอใจและผู้กระทำคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่จะตอบแทนกลับมาในอนาคตโดยไม่ได้มีการกำหนดก่อนล่วงหน้า ในขณะที่การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจจะกำหนดเงื่อนไขถึงจำนวนตัวเลขที่ชัดเจนในการแลกเปลี่ยน (Blau 1964, p. 93) ซึ่งเป็นการกำหนดผลลัพธ์ในการตอบแทนไว้ล่วงหน้าแล้ว

ความแตกต่างอีกประการของการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) และการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange Relationship) คือ การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันส่วนบุคคล ความเชื่อใจ ความรู้สึกสำนึกในบุญคุณ ในขณะที่การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange) ไม่สามารถสร้างความรู้สึกเหล่านี้ได้

ดังนั้นการแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงมีความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความเชื่อใจซึ่งกันและกัน หากกล่าวถึงในบริบทขององค์กร ซึ่งหมายถึงความเชื่อใจระหว่างองค์กร หัวหน้างาน และพนักงาน โดยการแลกเปลี่ยนต่อกันมีหลายรูปแบบ เช่น องค์กรจะให้การสนับสนุนในการ

จัดหาทรัพยากร สวัสดิการ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ส่วนพนักงานจะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย พนักงานที่ได้รับการดูแลเป็นอย่างดีจะยังมีความรู้สึกรักผูกพันทางใจต่อองค์กร (Meyer and Allen, 1997) มีการปฏิบัติงานเกินขอบเขตการทำงานที่รับผิดชอบ และตอบสนองต่อปัญหา หรือโอกาสที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วยความประณีประนอม (George and Brief, 1992) ยิ่งไปกว่านั้นพนักงานจะมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น มีอัตราการขาดงาน และแนวโน้มการลาออกที่ลดลง (Meyer and Allen, 1997)

ทั้งหมดนี้เป็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงทางสังคมภายในองค์กร ซึ่งต่างฝ่ายต่างพิจารณาความคุ้มค่าของสิ่งที่ลงทุนไปเทียบกับผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้ โดยในทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม บุคคลจะพยายามรักษาระดับในความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้ตอบสนองในสิ่งที่บุคคลต้องการมากที่สุด (Homans, 1974) ซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิสัมพันธ์ส่วนแต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ตอบแทน ซึ่งอาจเป็นการตอบแทนในรูปแบบการให้ข้อมูล หรือเงิน (Foa, U. and Foa, E., 1974) หรืออาจเป็นรูปแบบของความรู้สึก เช่น การเอาใจใส่ ความเคารพนับถือก็ได้ (Rhoades and Eisenberger, 2002)

2) ทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support Theory) เป็นการรับรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้คุณค่าขององค์กรที่มีต่อผลงาน และความ เป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในองค์กร ซึ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการมีชีวิตที่ดีของบุคลากรในองค์กร

การศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเริ่มต้นจากการสังเกต พบว่าผู้นำ องค์กรมีความกังวลในเรื่องของความผูกพันในองค์กรของพนักงาน จึงเริ่มมีความสนใจในเรื่อง ของการสนับสนุนต่าง ๆ ที่องค์กรมีให้ต่อพนักงาน (Eisenberger, Huntington, Hutchinson and Sowa, 1986)

ทฤษฎีการรับรู้สนับสนุนจากองค์กร ระบุว่า พนักงานพัฒนาการรับรู้การ สนับสนุนจากองค์กรเพื่อที่จะบรรลุความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ ความเคารพยกย่อง และ เพื่อประเมินประโยชน์ที่ตนจะได้รับเมื่อเพิ่มความพยายามในการทำงาน การรับรู้การสนับสนุนจาก องค์กรส่งผลต่อความรู้สึกผูกมัด ยึดมั่น หรือความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณของพนักงาน ซึ่งส่งผลให้ พนักงานช่วยให้องค์กรไปถึงเป้าหมาย เกิดเป็นความผูกพันในองค์กร และพนักงานคาดหวังว่า การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จะส่งผลให้ได้รับรางวัลในอนาคต ซึ่งผลลัพธ์ทาง

พฤติกรรมของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การคือผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น และพฤติกรรมการแสดงออกในทางที่ไม่ดีต่อองค์การลดลง เช่น การขาดงาน การลาออก เป็นต้น การศึกษาทฤษฎีนี้กลายเป็นเรื่องที่น่าสนใจมากขึ้นหลังจากช่วงกลางปี 1990 เพียงไม่กี่ปี ซึ่ง Rhoades and Eisenberger (2002) ได้ทำการศึกษา meta-analysis ที่ครอบคลุมการศึกษาเรื่องการรับรู้สนับสนุนองค์การ 73 ฉบับ ในช่วงปี 1999 ซึ่งปัจจุบันการศึกษาเรื่องดังกล่าวมีถึง 700 ฉบับ ในเวลาต่อมาพบว่ามีความชัดเจน และมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันของการรับรู้สนับสนุนองค์การกับสาเหตุและผลลัพธ์ที่การรับรู้สนับสนุนองค์การสามารถทำนายได้

นอกจากนี้แนวคิดของ Rhoades and Eisenberger (2002) ยังได้กล่าวถึง “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ” ว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ความรู้สึกที่สัมพันธ์กับงาน และตอบสนองความรู้สึกที่ส่งผลต่องานในด้านความพึงพอใจในงานและอารมณ์ของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน (Gilbreath and Benson, 2004) ในการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ บุคลากรจะถูกประเมินเป็นต้นทุนและผลประโยชน์อยู่เสมอว่า ต้นทุนและผลประโยชน์สมดุลกันหรือไม่ ทำให้พนักงานเองก็มีการประเมินผลประโยชน์กับองค์การด้วยเช่นกัน ทั้งในด้านต้นทุน เช่น การทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน ความรักและความผูกพันต่อองค์การ และด้านผลประโยชน์ เช่น การที่องค์การเห็นคุณค่าของพนักงานหรือผลงาน การใส่ใจ การดูแลความเป็นอยู่ ผลลัพธ์คือประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (Homans, 1958, pp. 597-606) เมื่อพนักงานสามารถรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนแล้ว จะทำให้เขาเหล่านั้นมีความมุ่งมั่นและพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สศินันท์ ทิพย์โอสถ, 2556) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและนโยบาย ด้านทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญด้านองค์การที่สามารถสร้างความพึงพอใจในงาน ตลอดจนการคงอยู่ในองค์การของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถได้ในระยะยาว (สรณีย์ พิมพ์ทอง, 2557)

3) ทฤษฎีบรรทัดฐานเกี่ยวกับการตอบแทน (Norm of Reciprocity) บรรทัดฐานของการตอบแทนจะเกิดขึ้นบนพื้นฐานของการประเมินของผู้ให้ที่มีต่อผู้รับในทางบวก เนื่องจากผู้ให้มีความคาดหวังว่า ผู้รับจะสามารถตอบแทนผู้ให้ในเรื่องสำคัญในอนาคตได้ (Wayne et al., 1997, pp. 83-84) โดยเมื่อผู้รับผลประโยชน์มีการตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่จะต้องตอบแทนต่อผู้ให้ ผู้รับผลประโยชน์จะเกิดความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณซึ่งความรู้สึกนี้จะลดลงได้ด้วยการตอบแทน โดยที่การตอบแทนนั้นอาจจะมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การตอบแทน ด้านการเงิน การให้บริการ การให้ข้อมูล การได้รับการยอมรับ การเคารพ และการชอบพอ นอกจากนี้ การรับรู้การสนับสนุนจาก

องค์การที่มาจากแนวคิดบรรทัดฐานเกี่ยวกับการตอบแทนยังก่อให้เกิดความรู้สึกถึงภาระผูกพันในการใส่ใจสวัสดิการขององค์การและช่วยเหลือองค์การให้บรรลุเป้าหมาย พนักงานจะตอบแทนองค์การผ่านทางความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective Commitment) รวมถึงเพิ่มความพยายามทุ่มเทในการช่วยเหลือองค์การ (Gouldner, 1960, pp. 171-172)

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกต้องดูแลเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพขององค์การ ซึ่งอยู่ภายใต้บรรทัดฐานแห่งการตอบแทนซึ่งกันและกัน โดยเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่จากองค์การก็จะเกิดภาระผูกพันในการที่จะพยายามตอบแทนองค์การด้วยสิ่งที่ดี ด้วยการตั้งใจและมีความทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

2.2.3 ผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

Rhoades and Eisenberger (2002) กล่าวถึง “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ” ว่าส่งผลต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) บนพื้นฐานของแนวคิดเกี่ยวกับบรรทัดฐานในการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีส่วนในการก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากสวัสดิการหรือประโยชน์ต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับจากองค์การ (Eisenberger et al., 2001) และทำให้พนักงานตระหนักรู้ว่าตนมีหน้าที่ที่จะต้องรักและดูแลองค์การของตัวเอง (Foa, U. and Foa, E., 1980) จากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของพนักงานนั้นส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกและมีการรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รวมไปถึงมีความรู้สึกถึงการมีความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตนเองในองค์การ นอกจากนั้นการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การยังก่อให้เกิดความรู้สึกที่ต้องการคงอยู่ในองค์การด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่การคงอยู่กับองค์การเพราะความจำเป็นที่จะต้องอยู่ (Rhoades, Eisenberger and Armeli, 2001)

2) ความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job – Related Affect) จากการศึกษาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การทำให้มีการตั้งสมมติฐานในเรื่องของอิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่อการเกิดปฏิกิริยาทางอารมณ์ทั่วไปของพนักงานในการทำงาน รวมไปถึงความพึงพอใจในการทำงานและอารมณ์เชิงบวกของพนักงาน (Witt, 1991) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของพนักงาน

เนื่องจากเกิดการตอบสนองต่อความต้องการทางอารมณ์และสังคมที่เพิ่มขึ้นจากความคาดหวังในรางวัลจากผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ จากองค์กรเมื่อพนักงานมีความจำเป็น (George, 1989) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร และนำไปสู่การเกิดสภาพอารมณ์ที่ดีในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย (Eisenberger et al., 2001)

3) ความผูกพันในงาน (Job Involvement) การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง การที่พนักงานแสดงออกถึงตัวตนและแสดงความสนใจที่จะเข้าร่วมในการทำงานใดงานหนึ่ง ที่จะก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (O'Driscoll and Randall, 1999) การรับรู้ความสามารถของพนักงาน พบว่า มีความเกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานนั้นสนใจ การเพิ่มการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอาจทำได้โดยการเพิ่มและให้ความสนใจในความสามารถของพนักงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความสนใจต่อการมีส่วนร่วมในงานของพนักงาน (Eisenberger, Rhoades, and Cameron, 1999)

4) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานได้ทั้งบทบาทหน้าที่หลักและบทบาทหน้าที่รอง หรืองานที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของพนักงาน (George and Brief, 1992) ยกตัวอย่างเช่น การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การดำเนินการเพื่อปกป้ององค์กรจากความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น นำเสนอข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมไปถึงการเพิ่มความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในองค์กร เป็นต้น

5) ความตึงเครียด (Stress) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรถูกคาดหวังว่าจะช่วยลดสภาพจิตใจในแง่ลบ รวมถึงการเจ็บป่วยทางด้านร่างกายที่เกิดจากความเครียด เช่น ความเหนื่อยหน่ายทางอารมณ์ ความเหนื่อยล้าทางด้านร่างกาย ความเครียดในการทำงาน ความวิตกกังวลและอาการเจ็บป่วยต่าง ๆ ที่เกิดจากความเครียดในการทำงาน เป็นต้น โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ เมื่อพนักงานมีความจำเป็นที่จะต้องเผชิญกับความต้องการสูงในการทำงาน (George, Reed, Ballard, Colin & Fielding, 1993; Robblee, 1998)

6) ความต้องการที่จะทำงานต่อในองค์กร (Desire to Remain) Witt, Wright & Snell (1993) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความปรารถนาที่จะคงอยู่ในงาน โดยได้ทำการประเมินแนวโน้มของพนักงานที่จะลาออกจากองค์กรเดิมไปทำงานกับองค์กรใหม่ ถ้าได้รับข้อเสนอที่ดีกว่า เช่น ผลตอบแทนที่สูงกว่า มีโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งมากกว่า และการมีเพื่อนร่วมงานที่ดีกว่า เป็นต้น โดยผลการศึกษา

พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความปรารถนาที่จะคงอยู่ในงาน ความปรารถนาที่จะคงอยู่ในงานนั้นจะแตกต่างจากความรู้สึกที่จำเป็นต้องคงอยู่ในงาน อันเนื่องมาจากพนักงานจะต้องเผชิญกับค่าใช้จ่ายที่สูงหากพนักงานลาออก

7) พฤติกรรมหลีกเลี่ยงงาน (Withdrawal Behavior) พฤติกรรมการขาดงาน หมายถึง พฤติกรรมที่มีส่วนร่วมในการทำงานต่อองค์การที่ลดลงของพนักงาน โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับความตั้งใจในการลาออกจากงาน พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรช่วยลดพฤติกรรมในเชิงลบของพนักงาน เช่น การขาดงาน ความเฉื่อยชาหรือไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และการสมัครใจลาออกจากองค์กร เป็นต้น โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะช่วยเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์การและก่อให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ขึ้น เช่น การรักษาและดำรงอยู่ในการทำงานในองค์การ รวมไปถึงพฤติกรรมมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานได้ทั้งบทบาทหน้าที่หลักและบทบาทหน้าที่รองของบุคลากร เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การดำเนินการเพื่อปกป้ององค์การจากความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น แสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ เป็นต้น นอกจากนี้ยังช่วยลดพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากร เช่น การขาดงาน การสมัครใจลาออกจากองค์กร เป็นต้น โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะช่วยเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์การและก่อให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เช่น การรักษาและดำรงอยู่ในการทำงานร่วมกับองค์การ รวมไปถึงพฤติกรรมที่จะปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการภายในองค์การมากยิ่งขึ้น

2.2.4 องค์ประกอบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa (1986) แบ่งการสนับสนุนองค์การออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าผู้บริหารและหัวหน้างานให้คำแนะนำช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน และจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งสร้างบรรยากาศเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

2) ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อองค์กร และหัวหน้างานในการให้โอกาสในการแสดงผลงาน อบรม เพื่อความก้าวหน้าในสายงานและการปรับเลื่อนตำแหน่ง

3) ด้านการเอาใจใส่ขององค์กรเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน หมายถึง การรับรู้ว่า องค์กรให้ความสนใจต่อความเป็นอยู่ และช่วยแก้ไขปัญหาคือที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

4) ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่า องค์กรและหัวหน้างานเห็นความสำคัญ คำนึงถึงความสุขของบุคลากร โดยการยกย่อง ชอชมรับให้มีส่วนร่วมในการทำงานและเห็นใจเมื่อทำงานผิดพลาด การสนับสนุนจากองค์กรจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ผูกพันต่องานที่ทำ และตอบสนองความรู้สึกที่ส่งผลต่องานในด้านความพึงพอใจในงานและอารมณ์ของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน (Gilbreath and Benson, 2004) เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการสนับสนุนก็จะมีความรู้สึกต้องตอบแทน และจะเป็นการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน และลดพฤติกรรมในด้านลบ และเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001)

ทั้งนี้ Eisenberger et al. (1986) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร ขึ้นในปี 1986 และได้สร้างแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Survey of Perceived Organization Support : SPOS) ขึ้นพร้อม ๆ กับการศึกษาแนวคิดดังกล่าว โดย SPOS เป็นเครื่องมือที่ Eisenberger et al. (1986) สร้างขึ้น โดยได้สำรวจและเก็บข้อมูลจากพนักงาน 361 คนในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน โดยแบบวัดที่สร้างขึ้นมีจำนวนข้อคำถามจำนวน 36 ข้อ ข้อคำถามหลักเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับ การตัดสินใจประเมินของพนักงานต่อการสนับสนุนจากองค์กร และคำถามเกี่ยวกับการกระทำขององค์กรที่ส่งผลต่อพนักงาน

Bates (1997) สร้างข้อคำถามที่สะท้อนถึงบรรยากาศองค์กรที่เป็นการสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งมีพื้นฐานมาจากแบบสำรวจการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ Eisenberger et al. (1986) ได้พัฒนาขึ้น โดยแบ่งออกเป็นข้อคำถามเป็น 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการคำนึงถึงค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
- 2) ด้านความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
- 3) ด้านการรับฟังข้อร้องเรียน

- 4) ด้านการรับรู้ความต้องการของพนักงาน
- 5) ด้านโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
- 6) ด้านการพิจารณาถึงเป้าหมายและความคิดเห็นของพนักงาน

Yoon and Lin (1999) จำแนกการสนับสนุนจากองค์การประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

- 1) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน เป็นการสนับสนุนด้านความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน
- 2) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เป็นการสนับสนุนด้านความสัมพันธ์จากบุคคลในองค์การที่มีอยู่ในตำแหน่งระดับเดียวกัน

Rhoades and Eisenberger (2002) ได้นำองค์ประกอบการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมาเป็นกรอบตัวแปรในการศึกษา เนื่องจากเป็นที่ยอมรับใช้ มีความกระชับและครอบคลุม และได้ให้ความเห็นไว้ว่า การรับรู้สนับสนุนองค์การจะสร้างความรู้สึกลึกซึ้งตอบสนอง ทำให้บุคลากรเข้าร่วมมีบทบาททางสังคม ส่งเสริมความคิดของบุคลากรที่องค์การต้องตระหนักรู้และให้รางวัลตอบแทน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้บุคลากรในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลช่วยเพิ่มให้เกิดด้านความผูกพันของบุคลากรทั้งด้านความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมในงาน โดยในงานวิจัยครั้งนี้การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ หมายถึง ระดับการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความเชื่อของบุคลากรว่าองค์การได้ให้คุณค่าต่อการทุ่มเททำงานของพนักงาน และห่วงใยในความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรอย่างแท้จริง โดยมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

- 1) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความยุติธรรม หมายถึง การที่พนักงานระดับปฏิบัติการตีความว่าองค์การมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างยุติธรรม ให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้รับทราบข้อมูลและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ นโยบายที่ส่งผลต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ รวมทั้งมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการอย่างถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้

- 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน หมายถึง รูปแบบในการรับรู้โดยทั่วกันเกี่ยวกับผลการประเมินของคนที่ถูกประเมิน โดยองค์การผ่านปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชานั้นมีบทบาทเป็นตัวแทนขององค์การ และมีหน้าที่โดยตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชามีส่วนให้ความสำคัญ

ช่วยเหลือสนับสนุน และดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังให้พนักงานระดับปฏิบัติการประเมิน วัด และพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ถัดขึ้นไป รวมไปถึงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างผู้บังคับบัญชาที่อยู่ถัดขึ้นไปกับพนักงานระดับปฏิบัติการอีกด้วย และในมุมมองของบุคลากรที่มีต่อผู้บังคับบัญชาจะเป็นตัวที่บ่งบอกถึงการสนับสนุนองค์การมากไปกว่านั้นพนักงานยังเข้าใจถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาว่าเป็นตัวบ่งชี้ถึงการให้การสนับสนุนบุคลากรโดยผ่านผู้บังคับบัญชาและการสนับสนุนจากองค์การ

3) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านรางวัลและเงื่อนไขการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานระดับปฏิบัติการตีความว่าบริษัทแสดงการยอมรับและเห็นความสำคัญในการช่วยเหลือการให้รางวัลต่อเมื่อพนักงานมีผลงานที่ดี โดยให้การยอมรับ ให้ผลตอบแทน และเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน (Recognition, Pay and Promotion) ตามกระบวนการอย่างเหมาะสม สร้างความเชื่อมั่นในงาน ให้พนักงานมีอิสระ สามารถควบคุมการทำงานของตนเอง ลดสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดความเครียด รวมถึงให้โอกาสในการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

4) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ว่าองค์การให้การยอมรับและเห็นคุณค่า ยกย่องพนักงานเมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ และพนักงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในองค์การ ตลอดจนมีความเห็นอกเห็นใจเมื่อพนักงานตัดสินใจหรือทำงานผิดพลาด โดยให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานประสบปัญหาจากการปฏิบัติงาน

Kraimer and Wayne (2004) ได้พัฒนาองค์ประกอบการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไว้ดังนี้

1) ด้านการปรับตัว หมายถึง การให้ความใส่ใจขององค์การเกี่ยวกับการปรับตัวของพนักงาน รวมทั้งครอบครัวของพนักงานจากการเปลี่ยนงาน

2) ด้านอาชีพ หมายถึง การให้ความใส่ใจขององค์การเกี่ยวกับความต้องการในการประกอบอาชีพ การรับรู้การสนับสนุนด้านอาชีพจะพัฒนาด้านนโยบายและการปฏิบัติขององค์การ โดยการให้คำปรึกษาในการมอบหมายงานแก่พนักงาน การวางแผนอาชีพระยะยาว และการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในการพัฒนาอาชีพขององค์การนั้นมีความเกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อองค์การ

3) ด้านการเงิน หมายถึง การใส่ใจขององค์กรเกี่ยวกับความต้องการทางการเงินของพนักงานและรางวัลของพนักงานที่จะได้รับในรูปแบบของค่าตอบแทนและผลประโยชน์จากการจ้างงาน

Chen, Aryee and Lee (2005) เสนอว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นการรับรู้ของพนักงานที่ได้รับความห่วงใยจากองค์กรทั้งในด้านความเป็นอยู่ที่ดีและการรับรู้ถึงการเห็นความสำคัญของตัวพนักงานจากองค์กร โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านความรู้และโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน และด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

Gountas and Gountas (2015) เสนอว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นระดับที่องค์กรเอาใจใส่ดูแล ช่วยเหลือและรับฟังข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของสมาชิกองค์กรรวมทั้งปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยความเป็นธรรม โดยแบ่งออกได้เป็นสองแบบคือ บุคคลที่ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสูงจะเชื่อว่าองค์กรจะเห็นถึงความเสียสละ หากมีปัญหาเกิดขึ้นจะได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรและเชื่อว่าองค์กรจะให้คุณภาพชีวิตที่ดี ประเภทที่สอง บุคคลที่ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่ำจะมีความเชื่อว่าตนกำลังถูกเอารัดเอาเปรียบจากองค์กร รวมทั้งกำลังถูกละเลย มองข้ามความสามารถ และเชื่อว่าอาจถูกโยกย้ายตำแหน่งหรือถูกให้ออกจากงานได้ตลอดเวลา ซึ่งประกอบด้วย

1) ความยุติธรรมในองค์กร คือ การรับรู้ของพนักงานต่อการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมโดยองค์กร ได้แก่ ความเป็นธรรมในส่วนของการจัดสรรทรัพยากร และการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในองค์กร ระหว่างบุคคล ตัวพนักงาน หัวหน้างาน และองค์กรในภาพรวม ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากองค์กรในเรื่องของนโยบาย กรอบบรรทัดฐานของผลตอบแทน ระบบของการพิจารณาในการประเมินผลการทำงาน รับรู้ว่าคุณได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ความเป็นกลางในการประเมินจากองค์กรอย่างเหมาะสมระหว่างบุคคลเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร ซึ่งหากกระบวนการดังกล่าวมีความยุติธรรม ก็จะส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร สร้างความรู้สึกมั่นใจกับพนักงาน มีความไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กร และเชื่อถือในหัวหน้างาน

2) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน เนื่องจากหัวหน้างานเปรียบเสมือนตัวแทนองค์กรที่มีความใกล้ชิด และมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานและประเมินผลการ

ทำงานของพนักงานโดยตรง พนักงานจะรับรู้จากกระทำต่าง ๆ ของหัวหน้างานว่าเป็นสิ่งที่แสดงถึงการสนับสนุนจากองค์กร หากพนักงานประเมินว่าหัวหน้างานเห็นความสำคัญ ให้คุณค่ากับการทุ่มเทการทำงานของพนักงานก็จะมีความรู้สึกที่ดีและเลือกที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไป

ภคพร ภูไพบูลย์ (2554, น. 18-26) ได้รวบรวมแนวคิดจากงานวิจัยของ Eisenberger et al. (1986) และแนวคิดจาก Rhoades and Eisenberger (2002, pp. 699-702) มาสรุปโดยแบ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรมีกระบวนการในการพิจารณาการให้ผลตอบแทนในการทำงาน สวัสดิการต่างๆ ผลประโยชน์พิเศษอย่างเหมาะสมและยุติธรรมเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
- 2) ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรให้คุณค่าและความห่วงใยให้ความไว้วางใจ ยอมรับในผลงานและข้อเสนอแนะของพนักงาน มีการให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน
- 3) ด้านการปฏิบัติกร หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรให้การสนับสนุนโดยการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น เครื่องมือในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้การทำงานของพนักงานเป็นไปอย่างราบรื่น
- 4) ด้านการพัฒนาตนเองและโอกาสก้าวหน้าในงาน หมายถึง การที่พนักงานได้รับโอกาสในการศึกษาอบรมเพิ่มเติม หรือมอบหมายงานที่สำคัญเพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานและมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง
- 5) ด้านความมั่นคงในงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าองค์กรให้โอกาสและยังจ้างให้ทำงานต่อไป เช่น ไม่ปลดออกหรือเลิกจ้าง เป็นต้น

วรารณา แก้วมณี (2554, น. 6) ได้แบ่งองค์ประกอบการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไว้ ดังนี้

- 1) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับเงินเดือน และนโยบาย หรือสวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่ได้รับจากองค์กร เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรและครอบครัว
- 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า หมายถึง การรับรู้ว่าองค์กรให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าตามสายอาชีพ

จัดให้มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้มีความรู้ ทักษะที่เป็นประโยชน์ในการทำงานและเพื่อการเติบโตในสายอาชีพ

3) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าผู้บริหารและหัวหน้างานให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาในการทำงาน และจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพอันได้แก่ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศการทำงานให้ปลอดภัย

ศศิพันธ์ ทิพย์ไธส และกฤษฎา เขียววัฒนสุข (2556) เสนอว่า การศึกษาด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในประเทศไทยนั้น ได้แบ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับค่าตอบแทน เงินเดือน สวัสดิการในด้านต่าง ๆ ที่จะได้รับเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานและครอบครัว

2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านโอกาสก้าวหน้า หมายถึง การรับรู้ว่าองค์การได้ให้โอกาสแก่พนักงานในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าทางสายงาน รวมถึงการส่งเสริมให้มีการศึกษาหรือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะความสามารถที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพงานนั้น ๆ

3) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ว่าองค์การให้โอกาสและจะยังคงจ้างพนักงานให้ทำงานต่อไป

4) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านจิตวิทยาสังคม หมายถึง การรับรู้ว่าองค์การได้ให้การยอมรับ ให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าในตัวพนักงาน ยกย่องให้เกียรติพนักงาน เมื่อเขาได้ทำงานประสบความสำเร็จ การสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานในองค์การ มีความเข้าใจและเห็นใจเมื่อพนักงานตัดสินใจหรือทำงานผิดพลาด

5) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในด้านสภาพการทำงาน หมายถึง การรับรู้ว่าผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาได้ให้การส่งเสริมสนับสนุนงาน ให้ความไว้วางใจ และให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ช่วยเหลือพนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดให้มีสิ่งที่ใช้อำนวยความสะดวกต่อการทำงานในองค์การ เช่น วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานเพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างปลอดภัย มีสภาพการทำงานที่ดี และสร้างบรรยากาศอันเป็นที่น่าพึงพอใจแก่พนักงาน

จากการศึกษาองค์ประกอบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ผู้วิจัยได้เลือกใช้นิยามการรับรู้สนับสนุนจากองค์กรตามแนวคิดของ Rhoades and Eisenberger (2002) และ Eisenberger et al. (1986) เนื่องจากองค์การมีการสนับสนุนด้านการปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในตำแหน่งอาชีพและให้โอกาสในการฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ มีผลตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ และเห็นถึงคุณค่าของบุคลากรโดยการยกย่องชมเชยให้การยอมรับทำให้รู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ความยุติธรรม 2) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน 3) รางวัลและเงื่อนไขในการทำงาน และ 4) การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์องค์ประกอบการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร									
		ความยุติธรรม (Fairness)	การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)	รางวัลและเงื่อนไขการทำงาน (Organizational Rewards and Job)	การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน (Psychological Process)	การพิจารณาถึงเป้าหมายและความคิดเห็นของพนักงาน	ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน	การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	การรับรู้ความต้องการของพนักงาน	การรับฟังข้อร้องเรียน	การปรับตัว
1	Blau (1964)	✓	✓	✓							
2	Eisenberger et al. (1986)	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
3	Bates (1997)			✓		✓	✓		✓	✓	
4	Wayne, Shore & Liden (1997)		✓		✓						
5	Yoon and Lin (1999)		✓					✓			

ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์องค์ประกอบารรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบารรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร							
		ความยุติธรรม (Fairness)	การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)	รางวัลและเงื่อนไขการทำงาน (Organizational Rewards and Job	การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน (Psychological Process)	การพิจารณาถึงเป้าหมายและความคิดเห็นของพนักงาน	ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน	การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	การรับรู้ความต้องการของพนักงาน
5	Yoon and Lin (1999)		✓					✓	
6	Rhoades and Eisenberger (2002)	✓	✓	✓	✓				
7	Kraimer and Wayne (2004)		✓	✓	✓				✓
8	Chen, Aryee and Lee (2005)			✓					
9	Gountas and Gountas (2015)	✓	✓						
10	Firmansyah, Junaedi, Kistyanto & Azzuhri (2022)	✓	✓	✓					
11	Putri and Meria (2022)		✓			✓			
12	Wijaya (2023)			✓			✓		
13	ภคพร ภูไพบูลย์ (2554)	✓		✓	✓				
14	วรางคณา แก้วมณี (2554)	✓	✓	✓				✓	✓
15	ศศินันท์ ทิพย์โอสถ และ กฤษดา เชียรวัฒนสุข (2556)	✓		✓	✓				
16	สมพงษ์ เพชร (2561)		✓	✓	✓	✓			
17	บัณฑิต วิเวกวรรณ และ สมศักดิ์ อมรสิริพงศ์ (2564)	✓	✓	✓					

ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์องค์ประกอบการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร
		ความยุติธรรม (Fairness) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support) รางวัลและเงื่อนไขการทำงาน (Organizational Rewards and Job การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน (Psychological Process) การพิจารณาถึงเป้าหมายและความคิดเห็นของพนักงาน ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การรับรู้ความต้องการของพนักงาน การปรับปรุงหรือเรียน การปรับตัว
18	ภัทราพร มุลสถาน และ จิตติมา ไชยะกุล (2566)	✓ ✓ ✓ ✓ ✓
	ความถี่	10 12 15 7 5 4 1 2 2 1

จากตารางที่ 2.3 พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จากการทบทวรรณวรรณกรรมต่าง ๆ ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวแปรที่นิยมมากที่สุด โดยเรียงลำดับผลรวมจากมากไปน้อย 4 ลำดับแรก ได้แก่ ความยุติธรรม การสนับสนุนจากหัวหน้างาน รางวัลและเงื่อนไขในการทำงาน และการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำตัวแปรดังกล่าวมาใช้ในการวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในการวิจัยครั้งนี้

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงงูใจในการทำงาน

2.3.1 ความหมายของแรงงูใจในการทำงาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับแรงงูใจในการดำเนินงาน ต้องเริ่มทำความเข้าใจในความหมายของคำว่า “แรงงูใจ” ก่อน ซึ่งคำศัพท์ภาษาอังกฤษที่หมายถึง “แรงงูใจ” มีหลายคำ

อาทิเช่น Need, Egoistic motive, Drive, Wish, Want, Urge, Desire, Instinct, Motivation, Will craving, Sin, Incentive, Libido

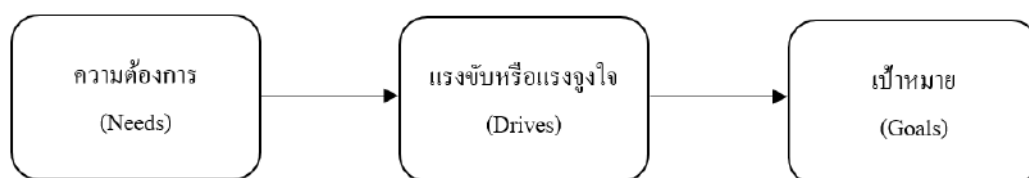
คำว่า “แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “motivation” ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “to move” อันมีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักนำบุคคลให้เกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (To move a person to a course of steiner)”

Berelson and Steiner (1964) ได้ให้ความหมายของ “แรงจูงใจ” ไว้ว่าเป็นสถานการณ์ภายในซึ่งกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้น หรือการเคลื่อนไหวอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่กระตุ้นที่ทำให้บุคคลกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ หรือพูดว่าเป็นแรงชักนำจากสิ่งหนึ่งที่มาทำให้ตัวบุคคลเกิดความต้องการ (Needs) เกิดแรงขับ (Drive) ความปรารถนา (Desire) ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางใดทางหนึ่ง แรงจูงใจเป็นกำลังก่อให้เกิดพฤติกรรมโดยการเร้าภายในตัวบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

สอดคล้องกับ Luthans (1985, p.183) ที่ได้กล่าวถึง กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ ว่าเกิดตามความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย เนื่องจากธรรมชาติของการจูงใจเมื่อบุคลากรเกิดความต้องการจะมีการแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้สนองความต้องการ เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแรงขับด้านนี้จะลดลงทำให้เกิดความพึงพอใจ ส่วนด้านที่ความต้องการของบุคลากรไม่ได้รับการตอบสนองจะเกิดแรงขับด้านเพื่อกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของความต้องการ และมีการแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อสนองความต้องการ

นอกจากนี้ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548) ได้กล่าวเกี่ยวกับ ระบบการจูงใจ (Motivation System) ว่าในการบริหารงานจะต้องศึกษาพฤติกรรมปกติของพนักงาน โดยศึกษาทำนายจากความต้องการของแต่ละบุคคล (Person's Needs) หรือผลจากการกระทำ (Results from acts) เพราะความต้องการของแต่ละบุคคลแตกต่างกันแม้เป็นสิ่งเดียวกัน บางคนต้องการในระดับปริมาณที่ต่างกัน วิธีการก็คือว่าเขาต้องการอะไร อย่างไร ผู้บริหารคงดูเพียงความต้องการของพนักงานฝ่ายเดียวไม่ได้ ต้องดูว่าองค์กรสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงานของเขาได้หรือไม่ และถ้าได้จะให้มากน้อยเพียงใด หรือในกรณีที่ต้องลดความต้องการหรือไม่สนองความ

ต้องการของเขา เช่นในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด หรือทำงานได้ไม่เต็มที่ ผลกระทบต่อองค์กรจะเป็นอย่างไร ดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

ที่มา : Luthans, 1985

จากการศึกษาความหมายของคำว่า “แรงจูงใจ” พบว่า Berelson and Steiner (1964) ให้ความหมายของ “แรงจูงใจ” ไว้ว่าเป็นสถานการณ์ภายในซึ่งเป็นการกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหว อันนำไปสู่พฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับ Beck (1983) ให้ความหมายของ “แรงจูงใจ” ไว้ว่าการที่บุคคลเต็มใจใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (Goal) หรือรางวัล (Reward) แรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งช่วยให้ไปถึงจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

ในขณะที่ McClelland (1961) ได้ให้ความหมายว่า “แรงจูงใจ” ไว้ว่าเป็นการแสดงออกให้เห็นถึงสภาพอารมณ์ของบุคคลต่อสิ่งเร้าแล้วแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมเพื่อมุ่งไปสู่จุดหมาย ส่วนการเกิดอารมณ์พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในชีวิตของบุคคลนั้น ๆ สอดคล้องกับ Lunenburg and Ornstein (1996) ให้ความหมายของ “แรงจูงใจ” ไว้ว่าเป็นแรงผลักดันซึ่งส่งผลต่อบุคคลที่สามารถอธิบายถึงทิศทางความพยายามของบุคคลที่พึงปรารถนาเพื่อให้ไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ กฤตภาสิน มิ่งโสภา และณกมล จันทร์สม (2564, น.213) ได้ให้ความหมายของ “แรงจูงใจ” ไว้ว่าเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ผลักดันจากสิ่งเร้าโดยตั้งใจหรือจงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคคลเกิดการกระทำในการแสดงพฤติกรรมด้วยความตั้งใจ เต็มใจ ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการบางประการเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย

ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์ (2562, น.163) ได้ให้ความหมายของ “แรงจูงใจ” ไว้ว่าเป็นกระบวนการต่าง ๆ ทางร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของ

พฤติกรรม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้จากการศึกษาถึงความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า Pinder (1998, p. 11) ได้ให้ความหมาย “แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน” ไว้ว่าเป็นแรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายใน และภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานในรูปแบบ ทิศทาง และระยะเวลาในการกระทำ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการทางจิตที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม เช่นเดียวกับ Latham, Gary and Pinder (2005, p.486) ได้ให้ความหมาย “แรงจูงใจในการทำงาน” ไว้ว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสิ่งแวดล้อม

ในขณะที่ สมบัติ อริยาสาธ (2561, น. 44) เสนอว่า “แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน” คือ สภาพจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานที่ตนนั้นเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบรรยากาศในหน่วยงาน สามารถกระตุ้นพนักงานให้มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานและทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้ (บุศราคม รักหวัม, 2562) นอกจากนี้ จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และสุรศักดิ์ อุดมืองเพีย (2563) ได้ให้ความหมาย “แรงจูงใจในการทำงาน” ไว้ว่าเป็นกระบวนการต่าง ๆ ทางร่างกาย และจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอกให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อที่จะก่อให้เกิดจุดมุ่งหมายและตามเป้าหมายที่ต้องการ

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้าบุคคล ซึ่งอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้ ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหว เพื่อทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอันจะทำให้เกิดความรู้สึกภายในที่เป็นพลัง หรือแรงผลักดันให้บุคคลกระทำอย่างหนึ่งอย่างใด หรือแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเฉพาะอย่างที่ต้องการ โดยแรงจูงใจเป็นพลังงานที่ทำให้เกิดความต้องการ (Needs) เกิดแรงขับ (Drive) ความปรารถนา (Desire) นำไปสู่เป้าหมาย (Goals) หรือรางวัล (Reward) ทั้งนี้การกระตุ้นหรือการเร้าที่จะดำเนินการเพื่อสนองความต้องการหรือความปรารถนาต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจนั้นจะมีทั้งวิธีการเชิงบวกและเชิงลบ โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันเพราะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับสมบัติ อริยาสาธ (2561) ที่เสนอว่า แรงจูงใจมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ ทำให้เกิดความร่วมใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ ความภักดี เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน ทำให้องค์กรแข็งแกร่ง ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจองค์กรและเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร

2.3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

องค์การต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการหาสิ่งเร้ากระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงานให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อสภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการด้านร่างกาย การที่ผู้นำจะจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน จะต้องรู้จักหรือทำความรู้จักกับคนในองค์การของตนด้วย (จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และสุรศักดิ์ อุดเมืองเพีย, 2563) ในองค์การทุกแห่งแทบจะกล่าวได้ว่าสิ่งแรกที่ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้ทุกคนในองค์การทำงานอย่างดีที่สุด หาวิธีการต่าง ๆ ในการดูแลส่งเสริมให้บุคลากรมีใจรักในการปฏิบัติงาน ทুমเทร่างกาย แรงใจ และปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพของงานเป็นพลังผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความตั้งใจ สมครใจ และทำงานอย่างกระตือรือร้น จึงเป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่ต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุด

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจเป็นแรงขับเคลื่อนที่บุคคลมีความพยายามที่จะดำเนินกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ มีดังนี้

1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow's Hierarchy of Needs Theory (Maslow, 1943, p.370) Maslow เป็นนักจิตวิทยาและนักมนุษยวิทยา โดยเขาได้นำประสบการณ์ที่ได้จากการเป็นนักจิตวิทยาและผู้ที่คำปรึกษาเป็นพื้นฐานในการเสนอทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะมีความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้น 5 ขั้น ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย Maslow มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ความต้องการนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์หลังจากที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต่าง ๆ แล้วเป็นความต้องการที่จะพยายามให้เกิดความสำเร็จในทุกด้านตามความรู้สึกนึกคิดของตนเอง

จากทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ที่ชี้ให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของคนในองค์การแล้วพยายามตอบสนองความต้องการนั้น เพื่อให้คนในองค์การเกิดความพึงพอใจอันจะเป็นการส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sweeney and McFarlin (2002) เสนอว่า “แรงจูงใจ” หรือความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่องานที่สำคัญ และความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล แต่ละคนจะมีความแตกต่างกันไป และบุคคลเหล่านั้นจะมีการประเมินความพึงพอใจในการทำงานโดยการเปรียบงานกับสิ่งที่พวกเขาต้องการ และ Jackson and Schuler (2003) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า “แรงจูงใจ” เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความเต็มใจในการอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยได้รับรางวัลเป็นการตอบแทนในการกระทำนั้น ๆ

สำหรับ Pigors and Myers (1981) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) ต้องได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
- 2) ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
- 3) มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
- 4) มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
- 5) มีความสามัคคีกลมเกลียวและการประสานงานกันเป็นอย่างดี
- 6) ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
- 7) มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
- 8) มีความเข้าใจชีวิตในการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคม

โดย Maslow เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง เป็นความจริงที่จะเสนอว่ากระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น “สัตว์ที่มีความต้องการ” (Wanting Animal) และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เมื่อบุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจ และเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้วก็จะยังคงเรียกร้องความพึงพอใจสิ่งอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความต้องการจะได้รับสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด

ทั้งนี้ Maslow (1970) เสนอว่า ความปรารถนาของมนุษย์นั้นคิดตัวมาแต่กำเนิดและความปรารถนาเหล่านี้จะเรียงลำดับขั้นของความปรารถนาตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความปรารถนาขั้น

สูงขึ้นเป็นลำดับ โดย Maslow เรียงลำดับความต้องการของมนุษย์ (The Need-Hierarchy Conception of Human Motivation) จากขั้นต้นไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปได้เป็นลำดับ ดังรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

ที่มา : Maslow, 1970

Maslow (1943, p. 370) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการไว้ 3 ประการ คือ

- 1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีตลอดเวลาไม่มีสิ้นสุด
- 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมของบุคคลอีกต่อไป ส่วนความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
- 3) ความต้องการของบุคคลที่เป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง ในขณะที่ความต้องการลำดับขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการลำดับขั้นที่สูงขึ้นต่อไปจะตามมาแทน

แต่หากบุคคลรู้สึกว่าการในลำดับขั้นต่ำที่ได้รับการตอบสนองไปแล้วนั้นถูกกระทบกระเทือนก็จะหันกลับมาคิดถึงความต้องการในลำดับนั้นอีก

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow (Hierarchy of Needs Theory) เกิดในทศวรรษที่ 1940 โดย Maslow (1943) แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานจากความต้องการทั้งหมดเป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการเครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการทางเพศ ความ ต้องการความสะดวกสบาย ตลอดจนความต้องการที่จะถูกกระตุ้นอวัยวะรับสัมผัส แรงขับของร่างกายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกาย และความพึงพอใจที่ได้รับในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่า ถ้าบุคคลใดประสบความล้มเหลวที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจบุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป ซึ่งทำให้ความต้องการอื่น ๆ ไม่ปรากฏ หรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป เช่น คนที่อดอยากหิวโหยเป็นเวลานานจะไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ต่อโลกได้ บุคคลเช่นนี้จะหมกมุ่นอยู่กับการจัดหาบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้มีอาหารไว้รับประทาน Maslow อธิบายต่อไปว่าบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้สึกเป็นสุขอย่างเต็มที่เมื่อมีอาหารเพียงพอสำหรับเขาและจะไม่ต้องต้องการสิ่งอื่นใดอีก ชีวิตของเขาถือว่าได้ว่าเป็นเรื่องของการรับประทานเพียงอย่างเดียว สิ่งอื่น ๆ นอกจากนี้อาจจะไม่มีค่าสำคัญไม่ว่าจะเป็นเสรีภาพ ความรัก ความรู้สึกต่อสังคม การได้รับการยอมรับ และปรัชญาชีวิต บุคคลเช่นนี้มีชีวิตอยู่เพื่อที่จะรับประทานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ได้มีการทดลองและการศึกษาชีวิตประวัติเพื่อแสดงว่าความต้องการทางด้านร่างกายเป็นเรื่องสำคัญที่จะเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ และได้พบผลว่าเกิดความเสียหายอย่างรุนแรงของพฤติกรรม ซึ่งมาจากสาเหตุการขาดอาหารหรือน้ำติดต่อกันเป็นเวลานาน ตัวอย่างเช่น เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ในค่าย Nazi ซึ่งเป็นที่กักขังเชลย เชลยเหล่านี้จะละทิ้งมาตรฐานทางศีลธรรม และค่านิยมต่าง ๆ ที่เขาเคยยึดถือภายใต้สภาพการณ์ปกติ เช่น ขโมยอาหารของคนอื่น หรือใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะได้รับอาหารเพิ่มขึ้น อีกตัวอย่างหนึ่งในปี ค.ศ. 1970 เครื่องบินของสายการบิน Peruvian ตกลงที่ฝั่งอ่าวอเมริกาใต้ ผู้ที่รอดตายรวมทั้งพระภิกษุ Catholic อาศัยการมีชีวิตอยู่รอดโดยการกินซากศพของผู้ที่ตายจากเครื่องบินตก จากปรากฏการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อมนุษย์เกิดความหิวขึ้นจะมีอิทธิพลเหนือระดับศีลธรรมจรรยา จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่ามนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกายเหนือความต้องการอื่น ๆ และแรงผลักดันของความต้องการนี้ได้เกิดขึ้นกับบุคคลก่อนความต้องการอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Need) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง ความต้องการได้รับการปกป้องจากอุปสรรค และความปลอดภัยในการทำงาน (Safety or Security) Maslow เสนอว่า ความต้องการความปลอดภัยนี้จะสังเกตได้ง่ายในทารกและในเด็กเล็ก ๆ เนื่องจากทารกและเด็กเล็ก ๆ ต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น ตัวอย่างเช่น ทารกจะรู้สึกกลัวเมื่อถูกทิ้งให้อยู่ตามลำพังโดดเดี่ยว หรือเมื่อเขาได้ยินเสียงดัง ๆ หรือเห็นแสงสว่างมาก ๆ แต่ประสบการณ์และการเรียนรู้จะทำให้ความรู้สึกกลัวหมดไป ดังคำพูดที่ว่า “ฉันไม่กลัวเสียงฟ้าร้อง และฟ้าแลบอีกต่อไปแล้วเพราะฉันรู้ธรรมชาติในการเกิดของมัน” พลังความต้องการความปลอดภัยจะเห็นได้ชัดเจนเช่นกันเมื่อเด็กเกิดความเจ็บป่วย ตัวอย่างเด็กที่ประสบอุบัติเหตุขาหักก็จะรู้สึกกลัวอาจแสดงออกด้วยอาการผื่นร้ายและความต้องการที่จะได้รับความปกป้องคุ้มครอง การให้กำลังใจ Maslow กล่าวเพิ่มเติมว่าพ่อแม่ที่เลี้ยงดูลูกอย่างไม่กวัดจันตามใจมากเกินไปจะไม่ทำให้เด็กเกิดความรู้สึกว่าได้รับความพึงพอใจจากความต้องการความปลอดภัย การให้อนอนหรือให้กินไม่เป็นเวลาไม่เพียงแต่ทำให้เด็กสับสนเท่านั้น แต่ยังทำให้เด็กรู้สึกไม่มั่นคงในสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเขา สัมพันธภาพของพ่อแม่ที่ไม่ดีต่อกัน เช่น ทะเลาะกันทำร้ายร่างกายซึ่งกันและกัน พ่อแม่แยกกันอยู่ หย่า ตายจากไป สภาพการณ์เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความรู้ที่ดีของเด็ก ทำให้เด็กรู้ว่าสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ไม่มั่นคง ไม่สามารถคาดการณ์ได้ และนำไปสู่ความรู้สึกไม่ปลอดภัย ความต้องการความปลอดภัยจะยังมีอิทธิพลต่อบุคคลแม้ว่าจะผ่านพ้นวัยเด็กไปแล้ว แม้ในบุคคลที่ทำงานในฐานะเป็นผู้คุ้มครอง เช่น ผู้รักษาเงิน นักบัญชีหรือทำงานเกี่ยวกับการประกันต่าง ๆ และผู้ที่ทำหน้าที่ให้การรักษาพยาบาลเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล แม้กระทั่งคนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเฝ้าหาความปลอดภัยของผู้อื่น ศาสนา และปรัชญาที่มนุษย์ยึดถือทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง เพราะทำให้บุคคลได้จัดระบบของตัวเองให้มีเหตุผล และวิถีทางที่ทำให้บุคคลรู้สึก “ปลอดภัย” คือ ความต้องการความปลอดภัยในเรื่องอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องกับการเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ เช่น สงคราม อาชญากรรม น้ำท่วม แผ่นดินไหว การจลาจล ความสับสนไม่เป็นระเบียบของสังคม และเหตุการณ์อื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกับสภาพเหล่านี้

ขั้นตอนที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Need) หมายถึง ความต้องการเพื่อน ต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งทางสังคม ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ภายใน

ครอบครัวหรือกับผู้อื่น สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับบุคคล กล่าวคือ บุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดมากเมื่อถูกทอดทิ้ง ไม่มีใครยอมรับ หรือถูกตัดออกจากสังคม ไม่มีเพื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำนวนเพื่อน ๆ ญาติพี่น้อง สามีหรือภรรยาหรือลูก ๆ ได้ลดน้อยลงไป นักเรียนที่เข้าโรงเรียนที่ห่างไกลบ้านจะเกิดความต้องการเป็นเจ้าของอย่างยิ่ง และจะแสวงหาอย่างมากที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน Maslow คัดค้านกลุ่ม Freud ที่ว่าความรักเป็นผลมาจากสัญชาตญาณทางเพศ (Sublimation) สำหรับ Maslow ความรักไม่ใช่สัญลักษณ์ของเรื่องเพศ (Sex) เขาอธิบายว่า ความรักที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี ความสัมพันธ์ของความรักระหว่างคน 2 คน จะรวมถึงความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องและความไว้วางใจแก่กัน นอกจากนี้ Maslow ยังย้ำว่า ความต้องการความรักของคนจะเป็นความรักที่เป็นไปในลักษณะทั้งการรู้จักให้ความรักต่อผู้อื่น และรู้จักที่จะรับความรักจากผู้อื่น การได้รับความรักและได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า บุคคลที่ขาดความรักก็จะรู้สึกว่าชีวิตไร้ค่ามีความรู้สึกอ้างว้างและเกลียดแค้น กล่าวโดยสรุป Maslow มีความเห็นว่าบุคคลต้องการความรักและความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการขาดสิ่งนี้มักจะเกิดเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งและทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวไม่ได้และความยินดีในพฤติกรรมหรือความเจ็บป่วยทางด้านจิตใจในลักษณะต่าง ๆ สิ่งที่ควรสังเกตประการหนึ่งก็คือมีบุคคลจำนวนมากที่มีความลำบากใจที่จะเปิดเผยตัวเองเมื่อมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกับเพศตรงข้ามเนื่องจากกลัวว่าจะถูกปฏิเสธ ความรู้สึกเช่นนี้ Maslow เสนอว่าสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ในวัยเด็ก การได้รับความรักหรือการขาดความรักในวัยเด็กย่อมมีผลกับการเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะและการมีทัศนคติในเรื่องของความรัก Maslow เปรียบเทียบว่าความต้องการความรักก็เป็นเช่นเดียวกับรถยนต์ที่สร้างขึ้นมาโดยต้องการก๊าซหรือน้ำมัน (Maslow 1970, p. 170)

ขั้นตอนที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับ (Esteem Need) หมายถึง ความต้องการเป็นอิสระ ต้องการการยอมรับ ได้รับการยกย่อง ได้รับเกียรติจากผู้อื่น เป็นต้น เมื่อความต้องการได้รับความรัก และการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผล และทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจแล้ว พลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลงและมีความต้องการในขั้นต่อไปมาแทนที่ กล่าวคือมนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นความต้องการนับถือตนเอง (Self-aspect) ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from Others)

4.1) ความต้องการนับถือตนเอง (Self-Respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง มีความสามารถในตนเอง ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น และมี

ความเป็นอิสระ ทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในการกิจต่าง ๆ และมีชีวิตที่โดดเด่น

4.2) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from Others)

คือ ความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับการยกย่อง ได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ มีสถานภาพ มีชื่อเสียงเป็นที่กล่าวขาน และเป็นที่ชื่นชมยินดี มีความต้องการที่จะได้รับความยกย่องชมเชยในสิ่งที่เขากระทำ ซึ่งทำให้รู้สึกว่าคุณค่า รู้สึกถึงความสามารถของเขาได้รับการยอมรับจากผู้อื่น โดยความต้องการได้รับความนับถือยกย่องก็เป็นเช่นเดียวกับธรรมชาติของลำดับขั้นในเรื่องความต้องการด้านแรงจูงใจตามทฤษฎีของ Maslow ในเรื่องอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นภายในจิต นั่นคือ บุคคลจะแสวงหาความต้องการได้รับการยกย่องก็เมื่อภายหลังจากความต้องการความรัก และความเป็นเจ้าของได้รับการตอบสนองความพึงพอใจของเขาแล้ว และ Maslow เสนอว่ามันเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่บุคคลจะย้อนกลับจากระดับขั้นความต้องการในขั้นที่ 4 กลับไปสู่ระดับขั้นที่ 3 อีกถ้าความต้องการระดับขั้นที่ 3 ซึ่งบุคคลได้รับไว้แล้วนั้นถูกระทบกระเทือนหรือสูญสลายไปทันทีทันใด ความพึงพอใจของความต้องการได้รับการยกย่องโดยทั่ว ๆ ไปเป็นความรู้สึกและทัศนคติของความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้สึกว่าคุณค่า การมีพลังกำลัง การมีความสามารถและความรู้สึกว่ามีชีวิตอยู่อย่างมีประโยชน์ เป็นบุคคลที่มีความจำเป็นต่อโลก ในทางตรงกันข้ามการขาดความรู้สึกต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ย่อมนำไปสู่ความรู้สึกทัศนคติของปมด้อย รวมถึงความรู้สึกไม่พอเพียง เกิดความรู้สึกอ่อนแอ และช่วยเหลือตนเองไม่ได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นารับรู้ตนเองในทางนิเสธ (Negative) ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกขาดกลัว และรู้สึกว่าตนเองไม่มีประโยชน์ สิ้นหวังในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของชีวิต และประเมินตนเองต่ำกว่าชีวิตความเป็นอยู่กับการได้รับการยกย่อง และยอมรับจากผู้อื่นอย่างจริงใจมากกว่าการมีชื่อเสียงจากสถานภาพหรือการได้รับการประจบประแจง การได้รับความนับถือยกย่องเป็นผลมาจากความเพียรพยายามของบุคคล และความต้องการนี้อาจเกิดอันตรายขึ้นได้ถ้าบุคคลนั้นต้องการคำชมเชยจากผู้อื่นมากกว่าการยอมรับความจริง และเป็นที่ยอมรับกันว่าการได้รับความนับถือยกย่องมีพื้นฐานจากการกระทำของบุคคลมากกว่าการควบคุมจากภายนอก

ขั้นตอนที่ 5 ความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด (Self-Actualization Need)

หมายถึง ความต้องการได้รับความสำเร็จสูงสุดในสิ่งที่ปรารถนาทุกอย่างที่ตั้งใจไว้ คือ ความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต ลำดับขั้นสุดท้ายนี้ถ้าความต้องการลำดับขั้นก่อน ๆ ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้น Maslow

อธิบายความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงว่าเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่าง ซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสมบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพของเขา และมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเอง พลังแรงขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน กล่าวโดยสรุปคือ การเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพนั่นเอง

Maslow (1970) ได้ยกตัวอย่างของความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงในกรณีของนักศึกษาชื่อ Mark ซึ่งเขาได้ศึกษาวิชาบุคลิกภาพเป็นระยะเวลายาวนานเพื่อเตรียมตัวเป็นนักจิตวิทยาคลินิก นักทฤษฎีคนอื่น ๆ อาจจะอธิบายว่าทำไมเขาจึงเลือกอาชีพนี้ ตัวอย่างเช่น Freud อาจเสนอว่ามันสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับสิ่งที่เขาเก็บความอยากรู้อยากเห็นในเรื่องเพศไว้ตั้งแต่วัยเด็ก ขณะที่ Adler อาจมองว่ามันเป็นความพยายามเพื่อชดเชยความรู้สึกด้อยบางอย่างในวัยเด็ก Skinner อาจมองว่าเป็นผลจากการถูกวางเงื่อนไขของชีวิตในอดีต ขณะที่ Bandura มองว่าเรื่องนี้สัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ทางการเรียนรู้ทางสังคม และ Kelly อาจพิจารณาว่า Mark กำลังจะพุ่งตรงไปเพื่อที่จะเป็นบุคคลที่เขาต้องการจะเป็น เป็นตัวอย่างที่แสดงถึงการมุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ในอาชีพ โดยความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง และถ้าจะพิจารณากรณีของ Mark ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ถ้า Mark ได้ผ่านการเรียนวิชาจิตวิทยาจนครบหลักสูตร และได้เขียนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก และในที่สุดก็ได้รับปริญญาเอกทางจิตวิทยาคลินิก สิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ Mark ต่อไปก็คือเมื่อเขาสำเร็จการศึกษาดังกล่าวแล้ว ถ้ามีบุคคลหนึ่งได้เสนองานให้เขาในตำแหน่งตำรวจสืบสวน ซึ่งงานในหน้าที่นี้จะได้รับค่าตอบแทนอย่างสูง และได้รับผลประโยชน์พิเศษหลาย ๆ อย่าง ตลอดจนรับประกันการว่างและความมั่นคงสำหรับชีวิต เมื่อประสบเหตุการณ์เช่นนี้ Mark จะทำอย่างไร ถ้าคำตอบของเขาคือ “ตกลง” เขาก็จะย้อนกลับมาสู่ความต้องการระดับที่ 2 คือความต้องการความปลอดภัย

สำหรับการวิเคราะห์ความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง Maslow เสนอว่า “อะไรที่มนุษย์สามารถจะเป็นได้ เขาจะต้องเป็นในสิ่งนั้น” ของ Mark เป็นตัวอย่างง่าย ๆ ว่าถ้าเขาตกลงเป็นตำรวจสืบสวนเขาก็จะไม่มีโอกาสที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ทำไมทุก ๆ คนจึงไม่สัมฤทธิ์ผลในการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Why Can't All People Achieve Self-Actualization) ตามความคิดของ Maslow ส่วนมากมนุษย์แม้จะไม่ใช่ว่าทั้งหมดที่ต้องการแสวงหา เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ภายในตน จากงานวิจัยของเขา ทำให้ Maslow สรุปว่า การรู้ถึงศักยภาพของตนนั้นมาจากพลังตามธรรมชาติ

และจากความจำเป็นบังคับ ส่วนบุคคลที่มีพรสวรรค์มีจำนวนน้อยมากเพียง 1% ของประชากรที่ Maslow ประมาณ

Maslow (1970) เชื่อว่าการนำศักยภาพของตนออกมาใช้เป็นสิ่งที่ยากมาก บุคคลมักไม่รู้ว่าตนเองมีความสามารถ และไม่ทราบว่าคุณภาพนั้นจะได้รับการส่งเสริมได้อย่างไร มนุษย์ส่วนใหญ่ยังคงไม่มั่นใจในตัวเองหรือไม่มั่นใจในความสามารถของตน จึงทำให้หมดโอกาสเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง และยังมีสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่มาบดบังพัฒนาการทางด้านการต้องการของบุคคลดังนี้

1) อิทธิพลของวัฒนธรรม ตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของสังคมมีผลต่อการเข้าใจตนเอง คือ แบบพิมพ์ของวัฒนธรรม (Cultural Stereotype) ซึ่งกำหนดว่าลักษณะเช่นไรที่แสดงความเป็นชาย (Masculine) และลักษณะใดที่ไม่ใช่ความเป็นชาย เช่น จัดพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความเมตตากรุณา ความสุภาพ และความอ่อนโยน สิ่งเหล่านี้วัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะพิจารณาว่า “ไม่ใช่ลักษณะของความเป็นชาย” (Unmasculine) หรือความเชื่อถือของวัฒนธรรมด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นความเชื่อที่ไม่มีคุณค่า เช่น ยึดถือว่าบทบาทของผู้หญิงขึ้นอยู่กับจิตวิทยาพัฒนาการของผู้หญิง เป็นต้น การพิจารณาจากเกณฑ์ต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้เป็นเพียงการเข้าใจ

2) Maslow (1970) ได้สรุปว่าการไม่เข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเกิดจากความพยายามที่ไม่ถูกต้องของการแสวงหาความมั่นคงปลอดภัย เช่น การที่บุคคลสร้างความรู้สึกรู้สึกให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจตนโดยพยายามหลีกเลี่ยง หรือจัดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ของตน บุคคลเช่นนี้จึงมีแนวโน้มที่จะพิทักษ์ความมั่นคงปลอดภัยของตน โดยแสดงพฤติกรรมในอดีตที่เคยประสบผลสำเร็จ แสวงหาความอบอุ่น และสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งลักษณะเช่นนี้ย่อมขัดขวางวิถีทางที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

จากที่เสนอว่าข้างต้น Maslow (1970) ได้ชี้ให้เห็นว่าควรจะตอบสนองความต้องการระดับต่ำสุดก่อน ตราบใดที่ความต้องการเหล่านี้ยังไม่ได้รับการตอบสนองบุคคลจะไม่มีความต้องการในขั้นถัดไป แต่ถ้าหากความต้องการในระดับต่ำสุดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับต่อไปจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการดังกล่าวจะดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งถึงลำดับความต้องการสูงสุดของบุคคลจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ซึ่งสามารถแบ่งความต้องการออกเป็น 2 ระดับ คือ

1) ความต้องการในระดับต่ำ (Lower Order Needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย, ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

2) ความต้องการในระดับสูง (Higher Order Needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Mathes, 1980)

2) ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (1959) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Two-Factor Theory) ได้มีการพัฒนาโดยเฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ในปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของ ปี ค.ศ. 1960-1969 ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือแนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังการไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือกล่าวได้ว่าทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง

2) ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูน (The Motivation-Hygiene Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีของเขาได้รับการเรียกหลายชื่อด้วยกัน เช่น ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยบำรุงรักษา (Motivation-Maintenance Theory) ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยคู่ (Dual Factor Theory) ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยค่าจูน (Motivation-Hygiene Theory) หรือเรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) เป็นต้น

จากการศึกษาของ Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) เพื่อนร่วมงานของเขาในปี ค.ศ. 1951 ที่เมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ประกอบด้วย นักวิศวกรและนักบัญชีของบริษัทต่าง ๆ จำนวน 200 คน วิธีดำเนินการใช้สัมภาษณ์เพื่อจะหาคำตอบว่าสถานการณ์อย่างไรที่ทำให้ให้นักวิศวกรและนักบัญชีมี

ความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง และถามความเห็นของตัวอย่างเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดี และไม่ดีต่องานของเขา และผู้สัมภาษณ์ยังให้นักวิศวกรและนักบัญชีตอบด้วยว่าความรู้สึกพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงานนั้นมีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นอยู่ของตนหรือไม่ จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี และไม่ดีของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวกเพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง นั่นคือความต้องการจะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง คือ เป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้ ผลการศึกษาของ Herzberg et al. (1951) สามารถแยกปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจการทำงานได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Motivative Factors) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทางตรง สร้างบรรยากาศองค์ในการทำงานให้เกิดความประทับใจ ช่วยกระตุ้นความตั้งใจ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfies) ให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และสิ่งสำคัญที่สุด คือ ตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้นภายในแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ซึ่งถือว่าเป็น “ปัจจัยภายใน (Intrinsic)” นั้นจะสัมพันธ์กับลักษณะในเนื้องานเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากผลการปฏิบัติงาน มีอยู่ 6 ประการ คือ

1.1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งยังสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเองเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงานจึงเกิดความพึงพอใจและภูมิใจในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถในการทำงาน รวมทั้งการยอมรับความคิดเห็นตลอดจนการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น

1.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง งานที่ทำงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ มีความหลากหลาย เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ และเป็นงานที่เปิดโอกาสให้สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ

1.4) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือยกระดับสถานะในที่ทำงานให้สูงขึ้นให้เป็นที่น่าพึงพอใจ และได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานจากการอบรม สัมมนา คุงาน หรือศึกษาต่อ

1.5) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญ มีความท้าทายความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้รับมอบหมายงานที่มีความยากขึ้น ใช้ความรับผิดชอบมากขึ้น ตลอดจนมีอิสระในการปฏิบัติงาน และมีอำนาจการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมในงานที่ได้รับมอบหมาย

1.6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าจากตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อ คุงาน หรือเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะวิชาชีพ

2) ปัจจัยค้ำจุน เป็นองค์ประกอบด้านสุขอนามัย (Hygiene Factor) ความต้องการด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ ฉะนั้นการตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการลดความไม่พึงพอใจลงเท่านั้นแต่ไม่สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจได้ ในขณะที่เดียวกันหากความต้องการด้านการจูงใจ (Motivation Factors) ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดรู้สึกพึงพอใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ พร้อมมีขวัญกำลังใจที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น ดังนั้น หากผู้บริหารองค์กรใดต้องการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจให้ได้เสียก่อน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพก็ควรจะจัดให้มีปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีทั้งหมด 10 ประการ คือ

2.1) นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) หมายถึง การบริหารจัดการที่มีความเหมาะสม และจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายเพื่อบริหารสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน

2.2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี มีการมอบหมายงานตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม และให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน

2.3) สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ฯลฯ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือต่าง ๆ เหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งลักษณะงานและปริมาณงานที่ได้รับตามความเหมาะสม

2.4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation with Superior) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานของบุคลากรร่วมกับผู้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือ หรือเสนอความคิดเห็นตามความเหมาะสม และผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Peers) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน มีการติดต่อสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน

2.6) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation with Subordinate) หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดีในด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสัมพันธ์ อันดีในระดับส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง การทำงานตามหน้าที่ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความรู้สึกใดที่ส่งผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่องส่วนตัว และสมาชิกในครอบครัวเห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมเพียงพอต่อการเลี้ยงครอบครัว

2.8) เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและภาระงานที่ได้รับ ตลอดจนการเลื่อนขึ้นเงินเดือนนั้นเป็นที่พึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.9) ฐานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี อีกทั้งยังได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างจากอาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบ

2.10) ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เห็นว่าตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่มีความมั่นคงและงานที่ทำเป็นอาชีพที่ยั่งยืน อีกทั้งหน่วยงานก็เป็นองค์กรที่มั่นคงสามารถเป็นที่พึ่งได้ตลอดชีวิต

จากทฤษฎีสองปัจจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้เป็นสิ่งที่ต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่าเมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วย

ปัจจัยชนิดนี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาคือคนจะเกิดความพึงพอใจในงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค่าจุนหรือสุขศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่มีความสุขหรือไม่พึงพอใจในงานนั้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน นอกจากนี้ Herzberg et al. (1951) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าองค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าบวกเท่านั้นจึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบจะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน ส่วนองค์ประกอบทางด้านการค่าจุนถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบบุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใดเนื่องจากองค์ประกอบทางด้านการจูงใจนี้มีหน้าที่ค่าจุนหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่าปัจจัยทั้งสองนี้ควรจะต้องมีในทางบวก จึงจะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเพิ่มสูงขึ้น (Herzbreg, Bernard, and Barbara, 1959, p. 44-50)

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ของความพอใจที่เกิดจากแรงจูงใจตามองค์ประกอบของทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ดังรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎี 2 ปัจจัย

ของเฟรเดริก เฮร์ซเบิร์ก

ที่มา : Herzberg, 1959

จากรูปที่ 2.4 แสดงถึงความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจ ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ลดลงต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานก็จะลดต่ำไปด้วย แต่ในทางกลับกันถ้าปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factors) ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไปก็จะทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกเบื่อหน่าย ท้อถอย ไม่มีความกระตือรือร้น เหนื่อย และหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามภาระหน้าที่จนอาจเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรตัดสินใจลาออกงานในที่สุด

3) ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor (1960) ศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัย M.I.T สหรัฐอเมริกา McGregor ได้เขียนหนังสือ The Human Side of Enterprise ซึ่งได้เปรียบเทียบทางเลือกที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญจากข้อสังเกตของเขา แนวทางในการบริหารหรือการบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับผู้ร่วมงานของเขาว่าเป็นอย่างไร ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ร่วมงานในการเปรียบเทียบ McGregor ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ซึ่งแยกทัศนคติของผู้บริหารต่อการจูงใจตามสมมติฐานเกี่ยวกับคนได้ โดยได้กำหนดคุณลักษณะของคนเป็น 2 ฝ่ายที่ขัดแย้งกัน และเสนอแนะยุทธวิธีที่จะบริหารบุคคลทั้ง 2 ประเภทนี้ โดยใช้ทฤษฎีเรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีดั้งเดิมที่สะท้อนให้เห็นถึงสมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ (Human Nature) ซึ่ง McGregor ได้เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1957 โดยมีสมมติฐานของทฤษฎี ดังนี้

สมมติฐานของทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) เป็นความคิดตามแบบประเพณีเกี่ยวกับการอำนวยการและการควบคุม ดังนี้

- 1) คนโดยทั่วไปไม่ชอบการทำงานและมีเกลียดความรับผิดชอบ
- 2) คนไม่คิดริเริ่ม ไม่ทะเยอทะยาน ชอบให้สั่งการและใช้อำนาจบังคับบัญชา
- 3) คนเห็นแก่ตัวเองมากกว่าเห็นแก่องค์กร
- 4) คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงต้องจ่ายเงินเพื่อการจูงใจ
- 5) คนมักโง่และหลอกล่อง่ายจึงต้องมีการให้คำแนะนำและการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด

ขณะที่สมมติฐานของทฤษฎี Y (The Integration of Individual and Organization) เป็นการประสานงานบุคคลกับเป้าหมายองค์กร ดังนี้

- 1) คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน และมีความรับผิดชอบ ถ้าภาวะการทำงานทำให้เกิดความพอใจ
- 2) คนไม่เกียจคร้าน ขยัน และไว้วางใจได้ โดยจะควบคุมตนเองในการทำงานให้เกิดผลดีต่อองค์กร
- 3) คนมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าได้รับการจูงใจที่ถูกต้องจากกลุ่มเพื่อนมากกว่าการจูงใจที่เป็นตัวเงิน
- 4) คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 เปรียบเทียบพฤติกรรมทฤษฎี X และทฤษฎี Y

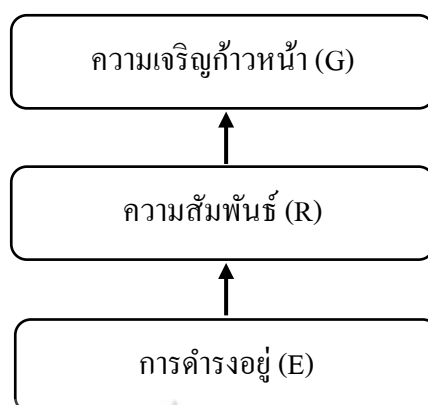
ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. มนุษย์มักเกียจคร้าน	1. มนุษย์จะขยันขันแข็ง
2. มนุษย์ชอบเลื่อยงาน	2. การทำงานของมนุษย์ก็เหมือนกับการเล่นการพักผ่อนตามธรรมชาติ
3. มนุษย์ชอบทำตามคำสั่ง และต้องการให้มีผู้ควบคุม	3. มนุษย์รู้จักกระตุ้นตนเองให้อยากทำงาน
4. ต้องใช้วินัยของหมู่คณะบังคับ	4. มนุษย์มีวินัยในตนเอง
5. มนุษย์มักหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับผิดชอบ	5. มนุษย์มักแสวงหาความรับผิดชอบ
6. มนุษย์ไม่เฉลียวฉลาดขาดความรับผิดชอบ	6. มนุษย์มีสมรรถภาพในการทำงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ที่มา : McGregor, 1960

จากตารางที่ 2.4 McGregor ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ว่า ทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการ ระดับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัย จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานไม่ชอบการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน เห็นแก่ตัว ไม่เอาใจใส่ต่อองค์กร และมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ข้อสมมติฐานภายใต้ทฤษฎีนี้มักนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่ดี พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎี X มีลักษณะ

ตรงข้ามกับทฤษฎี Y ซึ่งจะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับสูง คือ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการได้รับการยอมรับ และความต้องการสำเร็จในชีวิต จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานมีความรับผิดชอบงานตนเอง ต้องการพัฒนาตนเอง เห็นว่าการทำงานมีความสนุกสนาน ดังนั้นแนวทางการบริหารด้านแรงจูงใจจึงไม่สามารถจะใช้การออกคำสั่ง การควบคุม การลงโทษทางวินัย แต่จะเป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม คนงานจะควบคุมและสั่งการด้วยตนเองเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร เขายอมรับว่าเป้าหมายและกิจกรรมของฝ่ายบริหารนั้นจะต้องเข้ากันได้กับความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารตามทฤษฎี Y จะให้เสรีภาพแก่คนงานให้มีโอกาสทดลอง ริเริ่ม และทำงานด้วยตนเอง มีการควบคุมระยะห่าง ๆ โดยกว้าง ๆ และจากการวิจัยส่วนมากชี้ให้เห็นว่า การใช้แนวทางของทฤษฎี Y นั้นก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้มากกว่า (McGregor, 1960) โดยในทฤษฎี Y นักบริหารจะมองมนุษย์ว่าเป็นคนที่ชอบสังคม (Social Man) มิใช่มองว่าเป็นคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้น นักบริหารจึงต้องจูงใจเขาเหล่านั้นด้วยสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-financial Incentives) หรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (Non-tangible Incentives) และเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบ ควบคุมตนเอง เพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เขาได้กำหนดหรือวางแผนไว้ มากกว่าที่จะมาคอยควบคุม ตรวจสอบ ควบคุมอย่างใกล้ชิด

4) ทฤษฎีการจูงใจอีอาร์จี ของ Alderfer's ERG Theory (Alderfer, 1972) นักวิชาการชาวอเมริกันซึ่งสอนอยู่ที่มหาวิทยาลัยเยล (Yale) มีความเห็นเช่นเดียวกับ Maslow ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจอีอาร์จี (ERG) ในการตอบสนองความต้องการโดยได้พัฒนาแนวคิดจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow แต่ไม่เคร่งครัดกับลำดับของความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ที่จัดความต้องการเป็นลำดับขั้นเกี่ยวกับการทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของบุคคลในการทำงาน แต่เขากลับเสนอว่ามีความต้องการอยู่ 3 กลุ่ม ได้แก่ ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence Needs, E) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs, R) และความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs, G)



รูปที่ 2.5 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

ที่มา : Alderfer, 1979

ทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์แต่ไม่เคร่งครัดกับลำดับของความต้องการ ว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อน หรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1) ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Needs: E) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย บวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2) ความต้องการด้านสัมพันธ์ (Relatedness Needs: R) เป็นความต้องการที่สามารถให้และได้รับปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง คือ ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3) ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs: G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วย ความต้องการ

การยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเอง ให้ความเจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้นอันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

สรุปได้ว่าทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer's ERG Theory ทฤษฎี REG เห็นว่าคนอาจทำงานเพื่อความต้องการเจริญก้าวหน้าก็ได้ ถึงแม้จะยังไม่ได้รับความพึงพอใจในความต้องการดำรงชีวิตและความต้องการสัมพันธ์ก็ตาม หรือความต้องการทั้ง 3 นี้ อาจดำเนินไปพร้อมกันในขณะที่เดียวกันสามารถแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการสัมพันธ์ และความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยเชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการมากกว่า 1 อย่าง และความต้องการก็มุ่งไปสู่ความต้องการในระดับสูงขึ้นไป (Alderfer, 1972)

5) ทฤษฎีการจูงใจของ McClelland นักจิตวิทยาชื่อ McClelland (1965) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory) ที่เกี่ยวกับแรงจูงใจซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวคิดของการเรียนรู้อย่างใกล้ชิด ตามทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าโดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนเราจะมีเพียง 2 รูปแบบ คือ ความต้องการมีความสุขความสบาย และความต้องการความปลอดภัยจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้นต่างก็จะเกิดขึ้นภายหลัง แต่อย่างไรก็ตามมนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตวนขวายหาสิ่งต่าง ๆ คล้าย ๆ กัน จึงต่างมีประสบการณ์ความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็เฉพาะขนาดของความต้องการที่จะมีมากน้อยแตกต่างกันไป และเขายังมีความเชื่อว่าการจูงใจของคนมีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมของสังคมและความต้องการเรียนรู้ (Learned Need) มีอยู่ 3 สิ่ง คือ ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) และความต้องการอำนาจ (Need for Power) เขาแนะนำว่าเมื่อมีความต้องการที่เข้มแข็งในบุคคลจะสามารถทำให้ผู้นั้นมีพลังที่จะสร้างพฤติกรรมให้เกิดความเข้มแข็งทางอารมณ์ มีผลต่อการกระตุ้นและจูงใจที่จะใช้พฤติกรรมที่นำไปสู่ความพอใจ ความชำนาญ และความสามารถเพื่อที่จะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน หรือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงปรารถนา พยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ หรือแก้ปัญหาจัดการกับงานที่เข้าซ้อนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยบุคคลที่ต้องการประสบผลสำเร็จสูง (n-

Ach) จะแสวงหาความสำเร็จ จะใช้ความพยายามเพื่อก้าวไปข้างหน้า มุ่งไปสู่ความสำเร็จ และจะมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ จากการศึกษานี้ของ McClelland พบว่า 85 เปอร์เซ็นต์ของนักศึกษาที่ต้องการความสำเร็จสูง จะเข้าสู่อาชีพที่ต้องการผู้มีความสามารถที่จะตัดสินใจได้ดี พร้อมเผชิญกับความเสี่ยง และมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ (McGrath, Reid and Boore, 1989) จากการวิจัยของ McClelland ได้บ่งบอกถึงคุณลักษณะของคนที่มีความสัมฤทธิ์สูงได้ ดังนี้

1.1) บุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูงชอบที่จะหลีกเลี่ยงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ง่ายเกินไปและยากเกินไป เขาจะชอบเป้าหมายระดับปานกลางที่เขาคิดว่าเขาสามารถทำได้สำเร็จจริง ๆ และสามารถทำได้ดี จึงทำให้เขาเลือกงานที่ยากแบบปานกลาง บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูงชอบสิ่งที่ป้อนกลับโดยตรงทันทีทันใดและน่าเชื่อถือได้ เพราะการป้อนกลับแบบนี้เท่านั้นที่ทำให้สามารถวัดความสำเร็จของพวกเขาได้และมักเชื่อถือได้ในเรื่องวิธีที่กำลังปฏิบัติงานมากกว่า

1.2) บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะรับผิดชอบสำหรับการแก้ปัญหา ในการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนของสิ่งที่กระตุ้นความสำเร็จของแต่ละบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูงมักเน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งแตกต่างจากบุคคลที่เน้นในเรื่องการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว แต่ละบุคคลที่เน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จมีแนวโน้มไปสู่การตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงมากกว่าและจะเลือกงานที่ยากพอสมควร ความต้องการเพื่อความสำเร็จถูกพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมากกับความต้องการที่บรรลุถึงตำแหน่งหรือความร่ำรวย โดยเฉพาะสำหรับสิ่งนี้มักมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มการจ้างงานที่มีสถานภาพตำแหน่งหรือค่าตอบแทนที่สูง

1.3) บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมักขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของตัวเองแทนที่จะเป็นผลจากการดำเนินงานคนอื่น โดยปกติแล้วบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะพอใจกับงานที่ทำตามลำพัง ไม่ใช่งานที่ต้องมีการประสานงานหรือการทำงานเป็นทีม ความพอใจของบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะได้มาจากการความสำเร็จของงานเป็นส่วนใหญ่ รางวัลหรือเงินที่พวกเขาได้รับเป็นเครื่องวัดที่มองเห็นได้ของความสำเร็จของพวกเขาเท่านั้น มันไม่ใช่แรงจูงใจอันเป็นผลมาจากความพยายามของพวกเขาเลย

2) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและที่ยอมรับของผู้อื่นรอบข้าง โดยบุคคลที่ต้องการความรักความผูกพันสูง (n-Aff) เป็นคนที่ต้องรักษามิตรภาพ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่ม ต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่นอยู่เสมอ มีความกลมเกลียวกันมากกว่าการแข่งขัน ได้รับการ

ช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของตนได้ ความต้องการความผูกพันจะเกี่ยวพันกับความต้องการความชอบ และการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรขึ้นมา บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในตนเอง และมีแนวโน้มที่จะยอมทำตามความปรารถนา หรือบรรทัดฐานของผู้อื่น รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ

McClelland มองว่าความต้องการนี้คล้ายกับความต้องการระดับที่ 3 ของ Maslow เขาได้สรุปว่าผู้ที่มีความต้องการทางด้านนี้สูง เป็นกลุ่มบุคคลที่จัดลำดับความสำคัญความต้องการที่อยากอยู่ร่วมกับผู้อื่นมากกว่าความต้องการเพื่อความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น การศึกษาโดยการทดลองให้มีโอกาสเลือกผู้ช่วยในการทำงานอย่างหนึ่ง พบว่าบุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง (n-Ach) จะเลือกผู้ช่วยที่มีคุณสมบัติแสดงถึงความสามารถเป็นสำคัญ ส่วนบุคคลที่ต้องการความรักความผูกพันสูง (n-Aff) จะเลือกเพื่อนของเขาเองมาเป็นผู้ร่วมงาน จะเห็นได้ชัดว่าบุคคลที่มีความต้องการความรักความผูกพันสูงจะตัดสินใจโดยยึดความสบายใจในการทำงานมากกว่าที่จะยึดถือความสำเร็จของงาน

บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์สูงจะเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังนี้ คือ พยายามจะสร้างและรักษาความเป็นมิตร การให้ความสำคัญทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น อยากที่จะให้บุคคลอื่นชอบ สนุกสนาน มีกิจกรรมทางสังคมและการคุยเล่น และแสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์กรต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์มากจึงมักจะแสดงออกโดยการหวังหรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุด โดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการ ความอยากได้ของฝ่ายอื่น และจะพยายามทำตนเป็นคนจริงใจ และพยายามเข้าใจถึงความรู้สึกของฝ่ายตรงข้ามให้มาก

ดังนั้นคนประเภทนี้จึงมุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การคาดหวังที่จะได้รู้จักและมีโอกาสสื่อสารกับคนอื่นจึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้จะเสาะแสวงหาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งยังต้องสนับสนุนและสร้างสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้เอื้ออำนวยต่อการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผลตรงตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) คือ ความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ เป็นความต้องการอำนาจเพื่อควบคุมสิ่งแวดล้อมและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ คนประเภทนี้จะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะใจหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งสามารถทำให้เกิดรูปแบบของการแสวงหาอำนาจส่วนตัวโดยการเอาเปรียบผู้อื่น

โดยบุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง (n-Pow) ซึ่งหมายถึงความปรารถนาอยากได้อำนาจว่ามีเพื่อนำไปใช้ควบคุมผู้อื่น หรือก็คือเป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อันเป็นพฤติกรรมการแสดงออกให้เห็นว่า สามารถที่จะควบคุมบุคคลอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการ โดยจะพยายามกระทำทุกรูปแบบที่จะสามารถได้สิ่งนั้นมาเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เมื่อได้มาแล้วก็จะเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนได้กระทำสิ่งใด ๆ ได้เหนือกว่าบุคคลอื่น

ในขณะที่ผู้บริหารที่มีความต้องการความสำเร็จสูงกลับพยายามที่จะมุ่งแสดงออกเพื่อการมีอำนาจควบคุมด้านบุคคล ด้านข้อมูล และทรัพยากรอื่นที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายมากกว่าคนประเภทที่นิยมชมชอบต่ออำนาจเป็นอย่างมากนี้ มักจะเป็นคนที่พยายามมุ่งจะใช้วิธีการสร้างอิทธิพลให้มีอำนาจเหนือหรือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น ๆ และบ่อยครั้งมักจะเป็นคนที่ไล่หาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกว่ามีแรงจูงใจสูงถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางต่าง ๆ ที่จะเป็นการเพิ่มบทบาทต่ออำนาจได้อย่างเต็มที่ ลักษณะของคนที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้มักจะเป็นคนที่นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม่มีการลำเอียงใด ๆ และพร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์กร

ความต้องการอำนาจจะเกี่ยวพันกับความปรารถนาจากความพยายามที่มีอิทธิพลและต้องการควบคุมผู้อื่น คุณลักษณะบุคคลที่มีความต้องการอำนาจจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีความต้องการที่จะได้รับตำแหน่ง ชอบที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน ชอบการแข่งขันกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาครอบงำได้ ชอบสนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น ความต้องการอำนาจมี 2 แบบ คือ บุคคลและองค์กร โดยบุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงนั้นเป็นบุคคลที่มีความต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่น สามารถเชิญชวน และคล

บันดาลใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้ เพื่อที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของพวกเขาที่จะใช้อำนาจ พวกเขามีความหวังที่จะให้ผู้ตามมีความจงรักภักดีต่อพวกเขาเป็นการส่วนตัวมากกว่าที่จะจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นผลทำให้บางครั้งเป้าหมายขององค์กรต้องถูกทำลายลง แต่ในทางกลับกันบุคคลที่ความต้องการทางอำนาจขององค์กรสูงจะเป็นบุคคลที่มุ่งการทำงานส่วนรวมเพื่อที่จะแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร บุคคลลักษณะเช่นนี้ชอบจะทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์กร พวกเขามักเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวของเขาเอง เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยส่วนรวมอีกด้วย (McClelland, 1965)

จากทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (1965) ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทฤษฎีความต้องการ 3 สิ่งของ McClelland ก็ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นมีความหมายที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากสัดส่วนความต้องการในแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนอาจมีความต้องการสูงกว่าคนอื่น ซึ่งจะต้องเข้าใจความต้องการของบุคคลนั้นก่อนจึงจะจูงใจให้บุคคลนั้นเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีความต้องการแต่ละด้าน คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการความผูกพันไปปรับใช้เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะบุคลากรที่มีความต้องการดังกล่าวก็จะต้องมีความพยายาม มีความมุ่งมั่นที่จะต้องทำงานที่ตนเองได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก

6) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectation Theory) ของ Vroom ซึ่งนักจิตวิทยากลุ่มปัญญานิยมเชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ใช้สติปัญญา หรือความคิดในการตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายที่จะสนองความต้องการของตนเอง โดยทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ เขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้น หรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่าง ในกรณีของการทำงานพนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการ เพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่น

มากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจ ดูแล ยกย่องเขา จึงเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้น รวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับ ซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม

โดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและการให้รางวัลตอบแทน เน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลงาน และผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน เรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้

V = Valance หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือ เป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E = Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

จากทฤษฎีของ Vroom (1964) การที่จะจูงใจบุคลากรทำงานได้เพิ่มขึ้นจะต้องเข้าใจถึงกระบวนการทางความคิด การรับรู้ว่าเขาต้องการอะไร และสิ่งไหนที่จะเป็นแรงจูงใจให้เขาปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ เขาจะคิดว่าอะไรที่เขาจะได้จากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่าง ในกรณีของการทำงานบุคลากร จะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์ บุคคลก็就会有ความพึงพอใจตามหลักทฤษฎีความคาดหวัง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามเข้ามาแทรกแซงสถานการณ์เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน โดยใช้คุณลักษณะเป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย มีดังนี้

1) สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็นและระบุเป้าหมายการทำงาน ที่ชัดเจน

2) ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน ซึ่งการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการตอบสนองความพอใจจากเป้าหมายและผลผลิตที่สูงขึ้นเป็นอย่างไร ผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจนและเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้ โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3) ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม ซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาพึงจะได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคลและพยายามปรับการให้รางวัล เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา ดังนั้นบุคคลที่ได้รับการจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ มุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและความสำเร็จของตัวบุคคล ด้วยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ถ้าหากบุคลากรในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้การปฏิบัติงานต่ำ มีการขาดงาน และการลาออกจากงานหรืออาจจะเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาได้

2.3.3 ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สร้างแรงบันดาลใจทั้งภายในและภายนอกในการขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Lai, 2009) ตัวอย่างของแรงจูงใจภายนอก คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานในโครงการสถานที่ทำงานระบุว่า พนักงานมีแรงจูงใจที่จะมีส่วนร่วมเมื่อพนักงานนั้นรู้สึกได้เมื่อสัมผัสการสนับสนุน และมีความสัมพันธ์กับผู้นำของพวกเขา (Drennan, Ramsay and Richey, 2006) แรงจูงใจภายนอกเป็นอีกประการหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลในเชิงบวกพร้อมที่จะสนับสนุนการทำงาน (Lai, 2009) การวิจัยพบว่า เมื่อพนักงานเชื่อในความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายและมองว่าสิ่ง ๆ นั้นมีคุณค่ากับพวกเขา แรงจูงใจที่แท้จริงที่เกิดจากการที่รับรู้ได้ถึงคุณค่าในตนเองจึงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวกต่อองค์กร (Clark and Estes, 2008) นักวิชาการได้เสนอว่าแรงจูงใจมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ ความสำคัญของแรงจูงใจมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากบุคลากรที่มีแรงจูงใจจะมี

ความตั้งใจในการทำงานอย่างแท้จริง มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์ มีปัญหาขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน น้อยมากแม้จะตกอยู่ในภาวะกดดันจากสถานการณ์ต่าง ๆ ก็มีความอดทนและไม่หนีปัญหา โดยแรงจูงใจมีความสำคัญหลายประการ ดังนี้

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1982) กล่าวถึง “กระบวนการจูงใจ” ว่าเป็นการที่บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานจะมีลักษณะเฉพาะตัว เช่น การรับรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และการศึกษา โดยเมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การจะมีตัวแปรต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น เช่น ลักษณะของงานที่ทำ ภาวะผู้นำ โครงสร้างของการบริหาร การบังคับบัญชา ระดับของงาน และความผูกพันของสมาชิกในกลุ่ม โดยจะทำให้บุคคลอยู่ในภาวะขาดแคลนสิ่งที่ต้องการ (Need Deficiencies) ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งบุคคลจะหาวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการ เพื่อลดภาวะขาดแคลน เขาจะเลือกตัดสินใจโดยหาวิธีการหรือใช้ ประสบการณ์ในอดีต หาโอกาสที่เขาคิดว่าจะสามารถประสบความสำเร็จและสิ่งທີ່คิดว่ามีความสำคัญ และจะใช้ความพยายามในการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองประกอบกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะปรากฏออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (Individual Performance) และผลการปฏิบัติงานนี้อาจจะได้ตามที่คาดหวังหรือได้มาจากการที่เขาปฏิบัติงานจริงก็ตาม ผลงานเมื่อถูกประเมินแล้วจะตามด้วยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน รวมถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในอื่น ๆ ตัวแปรสุดท้ายเป็นความพึงพอใจในงาน การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน หากบุคคลเกิดความพอใจในการทำงานก็จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วย

โดย Vroom (1970) ได้ให้ความสำคัญของ “แรงจูงใจ” ไว้ว่ามีความสำคัญต่อการทำงานของ บุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานและการจูงใจ เป็นการโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ ทั้งนี้ความสำเร็จในการกิจของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้บังคับบัญชาพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งหลักชีวิตในหน่วยงานให้มีระดับสูง คือ แรงจูงใจ วินัย สามัคคีธรรม และประสิทธิภาพกำลังพล (ศิริ ทิวะพันธุ์, 2548, น. 57)

นอกจากนี้แรงจูงใจยังเป็นปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคน ในการทำงานว่าทำไมคนจึงขยัน พากเพียร และปฏิบัติงานได้ดี แรงจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญดังต่อไปนี้

1) แรงจูงใจสามารถช่วยอธิบายถึงสาเหตุของพฤติกรรมและพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เข้าใจว่าทำไมคนถึงมีพฤติกรรมเช่นนี้ อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจทำให้คนมุ่งมั่นที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น นอกจากนี้แรงจูงใจยังช่วยอธิบายถึงความมุ่งมั่น พากเพียรในการกระทำพฤติกรรม หรือกิจกรรมนั้นอย่างเต็มกำลังความสามารถ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการทราบถึงสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการในการเสาะแสวงหาวิธีการที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ต้องการ

2) แรงจูงใจช่วยอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ทำไมบางคนมีความเพียรพยายามที่จะทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่บางคนไม่มีความเพียรพยายามที่จะฝ่าฟันอุปสรรคให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเข้าใจว่าทำไมบางครั้งบุคคลถึงทำพฤติกรรม หรือกิจกรรมนี้ ในขณะที่บางเวลาพฤติกรรมนี้จะไม่เกิดขึ้นเลย นอกจากนี้บุคคลแต่ละคนอาจทำพฤติกรรมเดียวกันด้วยเหตุผลที่ต่างกัน เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการทำพฤติกรรมนั้นแตกต่างกัน เช่น จากการศึกษาวิจัยคนงานในโรงงานซึ่งเป็นพนักงานระดับล่างพบว่า ความต้องการเงินและความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ดังนั้นในการจูงใจให้กลุ่มบุคคลนี้มีความขยันขันแข็งในการทำงาน ฝ่ายบริหารอาจใช้มาตรการในเรื่องเงินจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน ในขณะที่พนักงานระดับสูงสิ่งจูงใจในการทำงานที่สำคัญ ได้แก่ ความสำเร็จ และการได้รับการยกย่อง เพื่อที่จะพนักงานที่ปฏิบัติงานในระดับที่ดีจะได้คงระดับความพยายามในการทำงานต่อไป

3) แรงจูงใจช่วยให้บุคคลในหน่วยงาน หรือองค์การบริหารจัดการบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้มีแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ โดยอาศัยแนวคิดเรื่องแรงจูงใจซึ่งการจูงใจสามารถแบ่งออกได้หลายประเภทโดยหน่วยงาน หรือองค์การอาจอาศัยการจูงใจประเภทต่าง ๆ ในการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับบุคคล สถานการณ์ และโอกาส เช่น การสร้างกระบวนการจูงใจในการทำงานโดยการตอบสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสม ใช้สิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อบุคลากรในทางบวกและทางลบในการจูงใจโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การจูงใจบุคคลโดยการกำหนดเป้าหมายให้ความเป็นธรรม มีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

โดย อรพินท์ ชูชม (2555) เสนอว่า “การจงใจ” มีความสำคัญในการกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ที่คาดหวังไว้ด้วยความเต็มใจและพอใจ เช่น หัวหน้างานอาจใช้กลยุทธ์การจงใจลูกน้องให้ใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างคุ้มค่าและทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาจอาศัยแนวคิดเรื่องแรงจูงใจด้วยความเป็นธรรมและความคาดหวังมาใช้ จุดประสงค์เพื่อให้ลูกน้องรับรู้ว่าส่วนที่ตนเองช่วยประหยัดทรัพยากรในการใช้สิ่งแวดล้อมและพลังงานในหน่วยงานนั้นจะได้รับผลตอบแทนกลับคืนมาเป็นค่าตอบแทนให้กับพนักงานทุกคน ดังนั้นหากทุกคนร่วมมือกันประหยัดการใช้พลังงานให้มากขึ้นก็จะได้รับผลตอบแทนกลับคืนมามากขึ้นตามไปด้วย อีกกรณีหนึ่งหัวหน้าหน่วยงานอาจใช้การจงใจในการกำหนดเป้าหมายให้แก่พนักงานโดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมายเฉพาะร่วมกัน เช่น การนำวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานหมุนเวียนกลับมาใช้ใหม่เพื่อลดขยะและวัสดุสิ้นเปลือง โดยเป้าหมายที่กำหนดไว้ต้องเป็นเป้าหมายที่สามารถทำได้จริง เมื่อพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้พนักงานต่างรับรู้ว่าคุณมีความสามารถในการทำพฤติกรรม สิ่งเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำพฤติกรรมนี้ด้วยตนเองต่อไป

สอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2556) เสนอว่า “ความสำคัญของแรงจูงใจ” ยังแบ่งเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็น ดังนี้

- 1) ความสำคัญต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคลากร คือ ช่วยให้องค์การได้คนที่มีความสามารถร่วมงาน และรักษาคณดีเหล่านั้นให้อยู่ในองค์การได้ในระยะยาว
- 2) ความสำคัญต่อผู้บริหาร คือ ช่วยในการมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการให้การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างราบรื่น
- 3) ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองความต้องการของบุคลากร และเป็นธรรมต่อทุกคน ทุกฝ่ายด้วย ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ และทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ขณะที่ พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2552) เสนอว่า “ความสำคัญของแรงจูงใจ” คือ การสร้างความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การ เพราะความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การนั้นเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ และเป็น

พื้นฐานสำคัญที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานครอบคลุมทุกระดับในองค์การไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหารหรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

กล่าวโดยสรุป จากการที่มีผู้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายประการ สรุปได้ว่า “แรงจูงใจ” มีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลและองค์การอย่างยิ่ง จะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของงานทั้งปริมาณและคุณภาพของงาน ซึ่งการที่บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานจะมีลักษณะเฉพาะตัว โดยเมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การจะมีตัวแปรต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น หากได้รับแรงจูงใจจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์การ ทำให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีในองค์การ แรงจูงใจจะส่งเสริมให้การทำงานสำเร็จเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการแรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอก และทำให้เกิดพฤติกรรมที่จะทุ่มเทกับการทำงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยสามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1) พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่ขาดพลังในการปฏิบัติงานก็จะมีอาการกระทำหรือพฤติกรรมที่ทำงานเพียงเพื่อผ่านไปวัน ๆ

2) ความพยายาม (Persistence) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ ความสามารถ กระบวนการทำงานใหม่ ๆ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด

2.3.4 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน

สำหรับการศึกษาถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจนั้นมีอยู่หลายประการด้วยกันเริ่มตั้งแต่เรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคลไปจนสมาชิกผู้ร่วมงานในองค์การ รวมถึงองค์การหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่นั้น ซึ่งหากองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้แล้วย่อมจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจศึกษาในเรื่องขององค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่ง Gilmer (1970) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้ปฏิบัติงานในภาระหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีหลักประกันความมั่นคง และได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
- 2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
- 3) หน่วยงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อหน่วยงาน ความมีชื่อเสียงในการดำเนินงานของหน่วยงาน
- 4) ค่าจ้าง (Wage) ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำ และรายได้ที่จ่ายเป็นพิเศษ ซึ่งหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงาน
- 5) ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspect of the Job) ได้แก่ การจัดทำงานซึ่งมีลักษณะตรงกับความถนัด ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
- 6) การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการนิเทศของ ผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา
- 7) ลักษณะทางสังคม (Social Aspect of Job) ได้แก่ การทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- 8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน
- 9) สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ อุปกรณ์การทำงาน
- 10) ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน ที่อยู่อาศัย

ส่วน Locke (1976) เสนอว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานนั้นมีทั้งสิ้น 9 ประการ คือ

- 1) ตัวงาน (Work) ได้แก่ ความน่าสนใจในงาน ความยากง่ายของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน

2) เงินเดือน (Pay) ได้แก่ จำนวนที่ได้รับ ความเท่าเทียม และความยุติธรรมในการจ่ายเงินขององค์กร

3) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ได้แก่ โอกาสการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง และหลักการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง

4) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ การยอมรับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อมั่นในผลงาน

5) ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทนสวัสดิการ การรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างลา วันหยุดประจำปี

6) สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือ อุปกรณ์เครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้ง และรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่ทำงาน

7) การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ วิธีการและเทคนิคในการนิเทศงาน การให้คำแนะนำ และทักษะในด้านการบริหารของผู้นิเทศ

8) เพื่อนร่วมงาน (Co-Worker) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีความมีมนุษยสัมพันธ์ การสร้างมิตรภาพอันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

9) หน่วยงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน

นอกจากนี้ Steers and Porter (1991) ได้แบ่งองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ลักษณะงาน (The Work Itself) คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่มองว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่นั้นเป็นงานที่มีคุณค่า ทำทายความสามารถ น่าสนใจ มีโอกาสในการเรียนรู้ และมีความภาคภูมิใจในงานของตน โดยรายละเอียดของตัวงานจะแสดงถึงบทบาทหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร บุคลากรต้องการงานที่มีความท้าทายและชอบงานที่ก่อให้เกิดความสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

ประการที่ 1 การทำงานที่มีผลต่อการชักจูงทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ความหลากหลายและวิธีการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง โดยการปรับเปลี่ยนและการจัดวิธีการทำงาน

ประการที่ 2 การเลื่อนไหวของตัวงานที่ทำให้ผู้ทำงานรู้ จะทำให้พวกเขาทำงานได้ดี และมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นโดยการควบคุมอย่างมีระบบ

2) รายได้ (Pay) คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่เห็นว่ารายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสม และยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่ปฏิบัติงานในลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่งรายได้มีความสำคัญในการตัดสินใจของระดับความพึงพอใจในงาน ค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพอใจในงาน เพราะเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการ เช่น เงินสามารถอำนวยความสะดวกในด้านที่พัก ด้านอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยิ่งไปกว่านั้นเงินยังเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ ดังนั้นค่าจ้างจึงเป็นเงาสะท้อนของการมีคุณค่าในการทำงาน

3) โอกาสก้าวหน้า (Promotion Opportunities) คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่เห็นว่าในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในการทำงานภายในองค์กรนั้นมีความยุติธรรม หรือการมีโอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์กร จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้นต่อการดำเนินงาน

4) การบังคับบัญชา (Supervision) คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อผู้บังคับบัญชา โดยเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการแนะนำ ช่วยเหลือทางด้านเทคนิคในการทำงาน และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน มีการส่งเสริม ดูแล เอาใจใส่ต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความรู้สึกพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างมาก

5) เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญคอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน การเป็นมิตรและการร่วมมือกันของผู้ร่วมงานเป็นบ่อเกิดของความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะกับสายงานบางอย่างที่ไม่ชอบงานที่ต้องแยกออกจากคนอื่น ชอบการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งทำให้มีโอกาสนในการสนทนาระหว่างกัน เกิดความร่วมมือร่วมใจกันภายในหน่วยงาน มีการแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและจัดทุกข์แก่สมาชิกในองค์กร

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในบริบทของแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในระดับอุดมศึกษา จากการศึกษาของ พลอยภัสสรณ์ สุจันทร์ศรี และพรสวรรค์ ศิริกิจนารณ์ (2561) แบ่งองค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

1) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพของสถานที่ทำงานที่เป็นลักษณะงานที่ทำโดยปกติ เป็นงานที่ทำในสถานที่ทำงานไม่ต้องออกนอกสถานที่ สถานที่

ทำงานมีความสุขสบาย มีเครื่องปรับอากาศ ไม่มีเสียงรบกวนเวลาที่ทำงานตามปกติ ไม่ต้องเดินทางไปต่างจังหวัดเป็นประจำ หรือไม่ต้องเข้าเวรกลางคืน มีความอิสระในการทำงาน มีสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงานให้มีความสุขคล่องตัว เช่น ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความเป็นสัสด่วนของสถานที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ และอุปกรณ์ต่าง ๆ

2) ด้านรายได้และสวัสดิการที่ได้รับ หมายถึง ค่าจ้าง ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้ต้องการทำงาน เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริหารและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุดพักผ่อนต่าง ๆ การปฏิบัติงานก่อให้เกิดรางวัลหรือผลตอบแทน เมื่อผลตอบแทนมีความเป็นธรรมจะเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน

3) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง การได้รับการส่งเสริมให้บุคคลมีโอกาสก้าวหน้า โดยการจัดประสบการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการศึกษา ฐาน จัดกิจกรรม เผยแพร่ผลงานดีเด่น ส่งเสริมให้ได้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า ให้มีโอกาสได้ศึกษาต่อ ส่งเสริมให้มีผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งและให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น มีการสร้างความตระหนักที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่และมอบหมายงานพิเศษให้ตรงกับความสามารถ ย่อมเป็นผลให้บุคคลเกิดประสบการณ์ ความก้าวหน้าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันจะทำให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ได้รับการประเมินผลการทำงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสได้รับการอบรม ศึกษาต่อ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตน

4) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความต้องการมีเพื่อน ความมีอิสรภาพในการคบหา การมีปฏิริยาโต้ตอบที่มุ่งแก้ไขพฤติกรรมตนเองให้มีความสัมพันธ์ที่ดี การป้องกันตนเองจากการถูกวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น การกระทำตนให้เป็นที่น่าประทับใจของผู้อื่น

นอกจากนี้ ธนพร การชังธนพร การชัง และ ปฎิมา ถนิมกาญจน์ (2565) ได้แบ่งองค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

1) ด้านความต้องการความสำเร็จ หมายถึง การมีความสุขกับงานที่ทำ ความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ มีความมุ่งมั่นในการส่งมอบงานได้อย่างทันตามเวลา มีความคิดริเริ่ม มีการท้าทายความสามารถ มีเป้าหมายในการทำงาน และมีความมั่นใจในตนเอง มีการสนับสนุนและให้รางวัลเมื่อพนักงานประสบความสำเร็จในการทำงาน มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน และมีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน

2) ด้านความต้องการอำนาจ หมายถึง การมีผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานของตนเอง การทำงานที่ส่งผลกระทบต่อคนและเหตุการณ์ต่าง ๆ การทำงานที่ทำให้สาธารณชนยอมรับและสนใจตนเอง ความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้ายตามตนเองได้ การได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนร่วมงานให้เป็นผู้นำในการทำงานต่าง ๆ มีเป้าหมายในการได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และการทำงานที่มีผู้อื่นเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

3) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ หมายถึง การทำงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ต้องการงานที่ก่อให้เกิดความเป็นมิตรกับคนอื่น ๆ การเป็นที่ปรึกษาให้เพื่อนร่วมงานที่กำลังประสบปัญหา การเสนอความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน การแสดงออกต่อสาธารณชน การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน มีความภูมิใจที่เพื่อนร่วมงานรักใคร่ตนเอง คำนึงความรู้สึกของคนอื่น มีความชื่นชอบในงานที่มีการพบปะผู้คนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม มีการเสียสละเวลาส่วนตัวเมื่อเพื่อนขอร้องให้ช่วยเหลือ และมีความเป็นกันเอง เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดประสบความสำเร็จในงาน

4) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ มีการปรับเงินเดือน ค่าตอบแทน และความเหมาะสมด้านสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้ และมีการพิจารณาปรับปรุงสวัสดิการให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมีหลายประการ ซึ่งทุกประการล้วนสามารถทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ทั้งสิ้น ซึ่งการสร้างแรงจูงใจในองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการทำงานจะสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการแสวงหาแนวทางที่มีความเหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจของผู้นำ โดยความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ทำให้เกิดผลดีต่อองค์การหลายประการ เช่น การลดอัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ลดการขาดงานของบุคลากร (Absenteeism) ลดความคิดด้านลบและการต่อต้าน ซึ่งการทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้โดยการให้คุณภาพชีวิตที่ดี จะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน เพราะความพึงพอใจในการทำงาน คือ ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานอันเป็นผลมาจากการได้รับสิ่งที่ดีจากการทำงาน ดังนี้ (ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์, 2562)

1) การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานอย่างเป็นธรรม เหมาะสม และเป็นไปตามความรู้ความสามารถของบุคลากร

2) งานที่ทำ (Work Itself) หมายถึง งานที่บุคคลนั้นมีความสนใจ โดยมีโอกาสในการเรียนรู้งานและได้รับการยอมรับให้ปฏิบัติงานนั้น

3) มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (Promotion Opportunity) หมายถึง การมีความก้าวหน้าในงานได้รับมอบหมาย โดยมีการส่งเสริมและพัฒนาหน้าที่การงานให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

4) การมีหัวหน้าที่ดี (Supervision) หมายถึง การมีหัวหน้างานที่มีศักยภาพในการทำงานทั้งทางเทคนิค และมีทักษะ ความรู้ ความสามารถระหว่างบุคคลที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร มีการสื่อสารที่ดีกับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน (Superior-Subordinate Communication)

5) มีเพื่อนร่วมงานที่ดี (Co-Worker) หมายถึง มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร มีความสามารถและให้การสนับสนุนที่ดี

6) สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่มีความเหมาะสม มีอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานที่เพียงพอต่อการทำงาน

7) มีความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง มีการว่าจ้างงานที่มีความมั่นคงและต่อเนื่อง องค์กรหลายแห่งได้ตระหนักในสำคัญของการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร เพราะความพึงพอใจในงานมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

2.3.5 ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งได้ตามกลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories) และกลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories)

1) กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระของแรงจูงใจ กล่าวคือ ความต้องการเฉพาะอย่างหรือความต้องการภายในเป็นสิ่งที่จูงใจและกำกับแนวทางการแสดงออกพฤติกรรมของบุคคล ทฤษฎีนี้พยายามหาคำตอบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยภายในบุคคลหรือสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ ทฤษฎีแรงจูงใจในกลุ่มนี้มีหลายทฤษฎี ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีแรงจูงใจภายในและภายนอก

1.1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Needs Hierarchy Theory) Abraham Maslow ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งจิตวิทยาทางด้านมนุษยนิยมได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแรงจูงใจ โดยความต้องการของมนุษย์ถูกจัดลำดับขั้นความสำคัญ มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาในสิ่งที่ยังไม่มี และเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่เป็น

สิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมของบุคคลต่อไป ความต้องการใหม่ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลจะมีความต้องการในระดับสูงต่อไป โดยทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow แสดงให้เห็นว่าการตอบสนองความต้องการของมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจคนให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นต้องเข้าใจถึงธรรมชาติความต้องการของบุคคลด้วยจึงจะสามารถจูงใจบุคคลนั้นได้ ถึงแม้ว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ได้รับการวิพากษ์ถึงลำดับขั้นความต้องการที่เข้มงวดและมีหลักฐานการวิจัยบางส่วนที่พบว่าการเรียงลำดับขั้นความต้องการไม่เป็นไปตามทฤษฎีที่ระบุไว้ (Wahba and Bridwell, 1973) แต่มีนักวิชาการหลายท่านระบุว่า Maslow ไม่ได้ต้องการให้ลำดับขั้นความต้องการเป็นสิ่งที่ไม่ยืดหยุ่น ความต้องการบางอย่างอาจมีความสำคัญมากกว่าความต้องการอย่างอื่นในทำนองเดียวกัน ความต้องการไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองในลำดับขั้นที่เข้มงวด (Barnes and Pressey, 2012)

1.2) ทฤษฎีแรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation Approaches) แรงจูงใจภายในสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมบางอย่างที่บุคคลทำกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ทั้งที่บุคคลนั้นไม่ได้รับรางวัลหรือแรงเสริม แรงจูงใจภายในให้ความสำคัญถึงคุณสมบัติของงานหรือกิจกรรมของงานโดยที่คุณลักษณะของงานเองเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้ อยากเห็น สนใจอยากเรียนรู้รับผิดชอบลักษณะของงาน หรือกิจกรรมเป็นเรื่องแปลกใหม่ น่าท้าทาย น่าสนใจ สิ่งเหล่านี้จะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ (Gagné and Deci, 2005) และอารมณ์ยังเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องผสมผสานกับแรงจูงใจภายใน โดยความสนใจมีบทบาทโดยตรงที่สำคัญต่อพฤติกรรมที่ถูกจูงใจภายใน ในขณะที่โดยธรรมชาติบุคคลดำเนินกิจกรรมที่สนใจ ความสนใจจะเป็นองค์ประกอบอันใหญ่อันหนึ่งของสิ่งท้าทายที่เหมาะสม อารมณ์เพิลิตเพิลินและตื่นเต้นจะมาพร้อมกับประสบการณ์การ ความสามารถ และการมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งเป็นรางวัลภายในตนเอง แรงจูงใจภายในจึงเป็นแรงจูงใจที่ไม่ต้องการแรงเสริมภายนอก แรงจูงใจภายในจะให้ความสนใจในสิ่งจูงใจภายในงาน (Task Intrinsic Incentives) เช่น ความท้าทาย ความรับผิดชอบ และความแปลกใหม่ จะทำให้คนมีพฤติกรรมที่ถูกจูงใจจากภายใน นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัยหลายเรื่องต่างยืนยันว่าแรงจูงใจภายในส่งผลทางบวกต่อผลลัพธ์การทำงาน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในงาน และคุณภาพชีวิตการทำงาน (อรพินทร์ ชุชม, อัจฉรา สุขารมณ และอังสินันท์ อินทรกำแหง, 2553; Gagné and Deci, 2005)

2) กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรู้คิดในการตัดสินใจ และเลือกกระทำพฤติกรรม โดยพยายามอธิบายว่าแรงจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไร มี

ความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ในรูปแบบใดมากกว่าจะบอกว่าปัจจัยอะไรกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งความต้องการอาจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจูงใจ ในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย และทฤษฎีความเป็นธรรม

โดยทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่มีการพัฒนามาจากแนวคิดของ เอ็ดวิน ล็อก (Edwin Locke) ว่าแรงจูงใจที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย เป้าหมาย เป็นสิ่งที่บุคคลตั้งใจให้บรรลุในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต เป้าหมายช่วยส่งเสริมการกระทำโดยมุ่งความใส่ใจของบุคคลไปยังเป้าหมายที่ต้องการ มีความเพียรพยายามและหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมายเพื่อจูงใจบุคคลให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นจะต้องไม่ยากหรือง่ายเกินไป ควรเป็นเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล

ส่วนทฤษฎีความเป็นธรรมถูกพัฒนาโดย เจ สเตซี อัดัมส์ (J. STACY Adams) มีสาระสำคัญว่า การจูงใจได้รับอิทธิพลจากความเป็นธรรม หรือความเสมอภาคที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน การรับรู้ของบุคคลถึงความเป็นธรรมเป็นการเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่น โดยคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า (Inputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมีส่วนเสริมสร้างในการทำงานหรือกิจกรรมที่ใช้ในการทำงาน เช่น เวลาที่ใช้ในการทำงาน ประสิทธิภาพ คุณสมบัตินิสัย ความพยายาม และปริมาณงาน ส่วนผลลัพธ์เป็นสิ่งต่าง ๆ ได้จากการทำงานหรือกิจกรรม เช่น ผลประโยชน์ ชื่อเสียง และค่าจ้าง โดยบุคคลจะเปรียบเทียบผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้าของตนเองกับผู้อื่น แล้วตัดสินว่ามีความเป็นธรรมหรือไม่ในความสัมพันธ์ของสิ่งเหล่านี้ในรูปของสัดส่วน ถ้าบุคคลเชื่อว่าการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของบุคคลนั้นแล้วบุคคลนั้นจะถูกจูงใจให้ดำรงหรือคงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไว้ในทางตรงข้ามถ้าบุคคลคิดว่าตนเองได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม บุคคลนั้นจะพยายามลดความไม่เสมอภาคนั้นโดยการลดการปฏิบัติงานหรือการกระทำ และผลจากการศึกษาวิจัยหลายเรื่องต่างพบว่าการรับรู้ความไม่เป็นธรรมส่งผลต่อผลลัพธ์การทำงานที่ไม่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมต่อต้านการผลิต การหยุดงาน ความท้อแท้ เหนื่อยหน่าย และความตั้งใจจะออกจากงาน รวมทั้งส่งผลต่ออารมณ์ทางลบ เช่น ความรู้สึกโกรธ และความกลัว (Disley, Hatton and Dagnan, 2009)

จากหลักการแบ่งประเภทของแรงจูงใจข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าประเภทของแรงจูงใจแบ่งตามลักษณะการเกิดได้ 2 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็น

แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงลักษณะพฤติกรรมโดยไม่ใช้รางวัล เช่น ทักษะคิดหรือเจตคติในการทำงานที่ดี การได้รับการยอมรับ การเห็นคุณค่าในตัวเอง การมีความสุขหรือพึงพอใจในสิ่งนั้น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เป็นต้น 2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง การกระตุ้นจากอิทธิพลภายนอกจูงใจให้เกิดพฤติกรรม เพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทนหรือรางวัล หรือหลีกเลี่ยงจากผลที่ไม่เป็นปรารถนา สิ่งเหล่านี้นำไปสู่พฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของการกระตุ้น การจูงใจภายนอก เช่น แรงเสริมชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่คำติชม รางวัลที่เป็นสิ่งของ เงิน เป็นต้น

สำหรับแนวทางการจูงใจบุคลากรในการทำงานนั้น พบว่า การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นทั้งศิลปะและศาสตร์อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานมาใช้ให้เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์ต่าง ๆ ของหน่วยงาน วิธีการปฏิบัติที่สามารถส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร มีหลายแนวทางดังนี้ (จักรี ศรีจารุเมธิฐาน, 2560)

1) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจ ความต้องการ ค่านิยม ความสามารถ ความสนใจ และการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าแรงจูงใจและค่านิยมของบุคลากรเหมาะสมกับงานที่ทำ เช่น บุคลากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ควรจัดสรรงานที่ง่ายไม่ซ้ำซ้อน ในขณะที่บุคลากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงควรจัดสรรงานที่ท้าทายความสามารถที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแรงจูงใจ ความต้องการ หรือบุคลิกลักษณะของตนเองแล้ว บุคคลนั้นย่อมเต็มใจใช้ความสามารถและพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับการให้ผลตอบแทน และรางวัลในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานนั้นควรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลด้วย

2) ทำให้งานที่ทำนั้นน่าดึงดูด น่าสนใจ และสอดคล้องกับแรงจูงใจและค่านิยมของบุคลากร เช่น การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) สำหรับพนักงานที่มีแรงจูงใจภายใน โดยทำให้งานน่าสนใจ ท้าทายความสามารถ และให้อิสระในการเลือกวิธีการทำงาน แต่ถ้าพนักงานยังขาดทักษะ ความสามารถ ความพร้อมที่จะทำอะไรด้วยตนเอง งานที่ท้าทายจะออกแบบให้พนักงานทำตามความถนัด (Specialization) เชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือให้บุคลากรมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ไปทำหน้าที่อื่น ๆ โดยที่ระดับทักษะความสามารถ ตลอดจนลักษณะงานยังคงคล้ายคลึงกัน เพื่อลดความเบื่อหน่ายและขาดความกระตือรือร้นในการที่ต้องทำงานแบบเดิม

3) ใช้สิ่งจูงใจ ผลตอบแทน และรางวัลในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร สิ่งจูงใจใด ๆ นั้นเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ที่ดึงดูดหรือผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่แสดงพฤติกรรม โดยสิ่งจูงใจเป็นสิ่งที่ใช้ดึงดูดก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมหรือกิจกรรม ซึ่งต่างจากรางวัลเป็นสิ่งที่ดึงดูดที่เกิดขึ้นหลังจากสิ้นสุดพฤติกรรมและเพิ่มโอกาสที่จะเกิดพฤติกรรมนั้นอีก โดยสิ่งจูงใจ ผลตอบแทน หรือรางวัลต่าง ๆ ที่องค์กรจัดสรรให้บุคลากรนั้นมีหลายรูปแบบ เช่น เงินตรา ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับสถานภาพและตำแหน่ง บุคลากรต้องรับทราบสิ่งจูงใจ ผลตอบแทน และรางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะได้รับรางวัลแบบใดเป็นสิ่งตอบแทน โดยสิ่งจูงใจ ผลตอบแทน และรางวัลนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากร เมื่อบุคลากรเห็นคุณค่าในสิ่งตอบแทนที่ได้รับ บุคลากรจะมีความพึงพอใจในการทำงานและมีพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผลตอบแทนหรือรางวัลที่จัดสรรให้บุคลากรต้องมีความเป็นธรรม คำนึงถึงสิ่งที่บุคลากรทุ่มเทให้กับองค์กร

4) การจัดเวลาในการทำงานให้บุคลากร โดยให้โอกาสในการเลือกเวลาในการทำงานที่ตนเองต้องการ สิ่งนี้อาจช่วยสนองตอบความต้องการของบุคลากรบางคนที่มีภารกิจบางอย่างที่ต้องทำในระหว่างวัน เวลาการทำงานที่ไม่ตายตัวจะทำให้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงานในเวลาที่คุณเลือกได้อย่างเต็มที่ ไม่เกิดความคับข้องใจในการทำงาน เช่น จัดเวลาทำงานที่แปรเปลี่ยนได้ (Variable Work Schedules) หรือมีการยืดหยุ่นเวลาในการปฏิบัติงาน (Flextime Work Schedule)

5) จัดสรรทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีไม่ว่าห้องทำงาน แสง สี และกลิ่นก็เป็นสิ่งที่อาจเอื้อต่องานและประสิทธิผลการทำงาน

6) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน และการตัดสินใจในงานต่าง ๆ ที่บุคลากรรับผิดชอบอยู่ บุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันกับงาน เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นเจ้าของงาน และเห็นว่าตนเองเป็นคนมีคุณค่า มีความสำคัญสำหรับหน่วยงาน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเองงาน และหน่วยงาน และจะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน

7) กำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน เฉพาะเจาะจง ทำลาย น่าสนใจ และสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การกำหนดเป้าหมายเป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจบุคลากรในการทำงาน โดยที่เป้าหมายนั้นควรได้มาจากการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน เพื่อที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเองผูกพันกับเป้าหมาย เต็มใจในการทำงาน รับผิดชอบงาน และพยายามดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ข้อมูลป้อนกลับ หรือความรู้ผลลัพท์ของความสำเร็จของเป้าหมาย มีส่วนสำคัญในการที่บุคลากรจะได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร เพื่อที่จะเป็นแรงผลักดันในการดำรงรักษาเป้าหมายไว้ได้ การจูงใจโดยวิธีการนี้อาจใช้การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ที่เรียกว่า MBO (Management by Objectives)

สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดผลผลิตที่สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยจะต้องมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ส่วนปัจจัยค่าจูงเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการจูงใจให้บุคคลเพิ่มขึ้น แต่เป็นเครื่องมือป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน จากทฤษฎีแรงจูงใจที่กล่าวมาทั้งหมด เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกที่มีการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานและต้องไม่ละเลยการให้ความสำคัญแก่ปัจจัยค่าจูง ซึ่งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้นจึงจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร เป็นทฤษฎีหนึ่งที่น่าเสนอปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานไว้อย่างน่าสนใจ และทำให้เข้าใจได้ง่ายว่าบุคลากรในองค์กรจะทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงนั้น แรงจูงใจด้านใดที่จะช่วยเสริมแรงในการทำงานให้เพิ่มขึ้นได้

โดยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาทั้งแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และภายนอก (Extrinsic Motivation) เนื่องจากทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัย (Two – Factor Theory) ของ Herzberg (1959) ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งผู้วิจัยได้เล็งเห็นว่าแนวคิดทฤษฎีนี้มีความครอบคลุมและมีองค์ประกอบในการสร้างแรงจูงใจที่มีความหลากหลายให้กับองค์กรได้ เป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้ในกรณีนี้ได้เหมาะสม ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) 2) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) 3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) 4) สภาพการทำงาน (Working Condition) 5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation with Superior) 6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Peers) 7) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation with Subordinate) และ 8) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Salary) โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงานดังตารางที่

ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงาน

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปัจจัยจูงใจ (Motivation)					ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)						
		ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement)	การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition)	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself)	ความสำเร็จของงาน (achievement)	ความรับผิดชอบ (responsibility)	สภาพการทำงาน (working condition)	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers)	ค่าตอบแทน สวัสดิการ (Compensation)	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior)	นโยบาย และการบริหารงาน (company policy and administration)	ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate)	ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life)
1	Herzberg (1959)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	McClelland (1962)		✓		✓			✓		✓			
3	Maslow (1970)	✓	✓	✓					✓				✓
4	Gilmer (1970)	✓					✓	✓	✓	✓	✓		✓
5	Alderfer (1972)	✓					✓	✓	✓	✓	✓		✓
6	Locke (1976)	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓			✓
7	Steers (1991)	✓		✓				✓	✓				✓
8	Mobley (2020)			✓	✓				✓	✓			

ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงาน (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปัจจัยจูงใจ (Motivation)	ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)
		ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) ความสำเร็จของงาน (achievement) ความรับผิดชอบ (responsibility) สภาพการทำงาน (working condition) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) ค่าตอบแทน สวัสดิการ (Compensation) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) นโยบาย และการบริหารงาน (company policy and administration) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) การปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) สถานภาพของอาชีพ (status) ความมั่นคงในงาน (job security)	
9	พลอยภัทสรณ์ สุจันทร์ศรี และพรสวรรค์ ศิริกัญญา ภรณ์. (2560)	✓	✓ ✓ ✓
10	ณัฐพัชร ลาภบำรุงวงศ์ (2562)	✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓
11	พัชรหทัย จารุทวีผลนุกูล , ธัญวฤณ วัทโล และ ศุคประเสริฐ (2563)	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓

ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงาน (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปัจจัยจูงใจ (Motivation)	ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)
		ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) ความสำเร็จของงาน (achievement) ความรับผิดชอบ (responsibility) สภาพการทำงาน (working condition) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) ค่าตอบแทน สวัสดิการ (Compensation) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) นโยบาย และการบริหารงาน (company policy and administration) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) การปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) สถานภาพของอาชีพ (status) ความมั่นคงในงาน (job security)	
12	หฤทัย อาจปรุ, สินีนานู ลัมนิยธรรม, และปิยะวัฒน์ วงษ์วานิช (2563)	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	
13	ชุมพล รอด แจ่ม, ปรีชา ปานโนรัมย์, ไปรยา อาสิง สมานันท์ และคณิติน	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓

ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงาน (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปัจจัยจูงใจ (Motivation)	ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)
		ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) ความสำเร็จของงาน (achievement) ความรับผิดชอบ (responsibility) สภาพการทำงาน (working condition) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) ค่าตอบแทน สวัสดิการ (Compensation) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) นโยบาย และการบริหารงาน (company policy and administration) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) การปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) สถานภาพของอาชีพ (status) ความมั่นคงในงาน (job security)	
14	ส่งโสภณ (2564) พิพัฒน์ไผ่ แก้ว และ สธิพร เซาว์ ชัย (2564)	✓	✓
15	ชนพร การขจัด (2565)	✓	✓
16	อัจจิมา เสนา นิवास และสร้อยณี อุสินยาง (2565)	✓	✓

ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงาน (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	ปัจจัยจูงใจ (Motivation)	ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)
		ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) ความสำเร็จของงาน (achievement) ความรับผิดชอบ (responsibility) สภาพการทำงาน (working condition) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) ค่าตอบแทน สวัสดิการ (Compensation) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) นโยบาย และการบริหารงาน (company policy and administration) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) การปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) สถานภาพของอาชีพ (status) ความมั่นคงในงาน (job security)	
17	ภคพัฒนภูมิ ธรรมนันท์, ประภัสสรณ์ และณัฐภรณ์ สำนึก (2566)	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	
ความถี่		14 10 11 10 6 12 14 16 9 8 6 4 7 3 9	

จากตารางที่ 2.5 พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวแปรที่นิยมมากที่สุด และพิจารณาจากการทบทวนวรรณกรรมถึงองค์ประกอบทางทฤษฎี ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และค่าตอบแทน และสวัสดิการ ซึ่งผู้วิจัยได้นำตัวแปรดังกล่าวมาใช้ในการวัดแรงจูงใจในการทำงานในการวิจัยครั้งนี้

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

2.4.1 ความเป็นมาของแนวคิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance : WLB) เป็นหัวข้อที่ได้รับการกล่าวถึงมากกว่า 2 ทศวรรษ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรและการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันทางธุรกิจ (Hughes and Bozionelos, 2007, p.145) อีกทั้งรูปแบบการจ้างงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อรองรับความต้องการของตลาดโลก ส่งผลให้พนักงานต้องทำงานตลอด 24 ชั่วโมง (Woodward, 2007, p.7) และการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม องค์กรต้องการผลการปฏิบัติงานและความผูกพันจากพนักงานในระดับสูง ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงความคาดหวังต่อการทำงานในชั่วโมงการทำงานที่ยาว และการให้ความสำคัญกับการทำงานมากกว่าชีวิตส่วนตัว (Hughes and Bozionelos, 2007, p.145) ซึ่งพบว่าความกดดันของพนักงานจากชั่วโมงการทำงานที่ยาว และไม่มีเวลาพักผ่อนในตารางการทำงานมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น (Department of Trade and Industry, 2002) ส่งผลต่อการขาดสมดุลระหว่างการทำงานและกิจกรรมที่นอกเหนือจากการทำงาน (Non-Work) และสัมพันธ์กับความเสื่อมของสุขภาพกายและจิตใจ ซึ่งพบว่าตัวชี้วัดความต้องการในการทำงานไปสู่ชีวิตส่วนตัว เช่น การทำงานในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับความเครียดและอารมณ์เหนื่อยล้าของพนักงาน และพนักงานก็ยังรับรู้ถึงการล่วงล้ำในความรับผิดชอบในงานไปสู่ชีวิตส่วนตัวซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพ

มีนักวิจัยหลายคนได้เสนอถึงความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานว่าเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ “การทำงาน” และ “กิจกรรมที่นอกเหนือจากการทำงาน” โดย Hyman and Summers (2004, p. 419) เสนอว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นปัญหาเชิงปฏิบัติการในเรื่องนโยบาย ซึ่งคำตอบแทน “การทำงาน” ไม่ได้ประกอบด้วยชั่วโมงการทำงานเท่านั้น หากแต่บ่อยครั้งจะครอบคลุมถึงกิจกรรมที่ไม่ได้รับคำตอบแทน เช่น เวลาการเดินทาง ในขั้นต้น “ชีวิตส่วนตัว” ก่อนข้างเคียงพัวพันกับ “ชีวิตครอบครัว” และยังรวมถึงเวลาว่าง (Free) และเวลาที่ว่างจากการทำงาน (Leisure Time) และการไม่คำนึงถึงความผูกพันภายในครอบครัว ผลที่ตามมาในเชิงหลักการคือกรอบแนวคิดของ “มิตรภาพภายในครอบครัว” ซึ่งส่งผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Dex and Scheibl, 2002, p. 3) อย่างไรก็ตามกรอบแนวคิดของความสมดุลก็สามารถวัดได้ทั้งลักษณะทางนามธรรมและรูปธรรม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการ

ทำงาน กล่าวได้ว่าเป็นปัญหาด้านการจัดสรรเวลาในรูปของความจำกัด (Finite) และความเจาะจง (Fixed) (Jacobs and Gerson, 2001) ปัญหาในเรื่องธรรมชาติของงานและควมมีอิสระในตารางการทำงานของพนักงาน และความไม่ผูกพันในงาน (Lambert, 1990, p. 240) และความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจในการควบคุม ซึ่งมีความหมายเกินกว่าความต้องการจากที่บ้านและที่ทำงาน ปัจจัยเหล่านี้จะสัมพันธ์ไปถึงความมั่นคงในงานและความทุ่มเทในงาน เช่น การเพิ่มชั่วโมงการทำงานเพื่อความก้าวหน้า (Lambert, 1990, p. 247) ท้ายที่สุดสิ่งที่ควรพิจารณาคือความจำเป็นของผู้จ้างงาน ซึ่งต้องการให้แรงงานของตนสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และมองไปถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการพยายามสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดแก่พนักงาน (Hyman and Summers, 2004, p. 419)

2.4.2 ความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ปัจจุบันประเด็นความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ได้รับความสนใจมากขึ้นในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และมีการกล่าวถึงในแวดวงวิชาการ หรือแม้แต่ชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไป

นักวิชาการต่างประเทศได้อธิบายความหมายความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไว้หลายหลายประเด็นเช่นกัน อาทิ Greenhaus, Collins and Shaw (2003) กล่าวถึง “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน” ว่าเป็น การที่แต่ละคนให้ความสำคัญ ความพึงพอใจในบทบาทของงานและบทบาทของครอบครัวเท่า ๆ กัน ในขณะที่ Dex and Bond (2005) อธิบายความหมายเพิ่มเติมว่า “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน” เป็นการรักษาดุลยภาพของการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวที่บุคคลต้องการให้เกิดขึ้นเกี่ยวกับการใช้เวลากับแบบแผนการดำรงชีวิต หากสามารถทำให้เกิดความสมดุลได้จะทำให้การดำเนินชีวิตและการทำงานราบรื่น ทำงานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดส่งผลให้เกิดความสุขในชีวิตและการทำงาน แต่ถ้างานเข้าไปก้ำกายกับชีวิตส่วนตัวมากเกินไปบุคคลอาจจะต้องเลือกระหว่างสองส่วนนี้ ซึ่งบุคคลบางส่วนเลือกลาออกจากงานหรือหางานใหม่มากกว่าที่จะทนทำงานต่อไป สอดคล้องกับ Hutton (2005) ที่เสนอว่า “สมดุลชีวิตกับการทำงาน” คือ ความสามารถในการจัดการบทบาทและความต้องการด้านต่าง ๆ ของชีวิตให้มีความพอเหมาะพอดีกันหรือมีดุลยภาพ (Equilibrium) และ Walton (1975) ให้ความหมายคุณภาพชีวิตกับการทำงานว่า เป็นการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของบุคคล โดยคำนึงถึงปัจเจกบุคคล สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ รวมถึง

Kalliath, Thomas, Brought and Paula (2008) ที่เสนอว่า “สมดุลชีวิตกับการทำงาน” หมายถึง การที่บุคคลสามารถจัดการกิจกรรมการทำงานและกิจกรรมส่วนอื่นในชีวิต โดยสามารถบริหารจัดการตามลำดับความสำคัญในกิจกรรมของตน ส่งผลต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของทั้งการทำงานและกิจกรรมส่วนอื่นในชีวิต

ส่วนนักวิชาการชาวไทยได้อธิบายความหมายไว้หลากหลายประเด็น โดย จุฬารัตน์ หนูบุตร (2554) อธิบายความหมาย “ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน” ไว้ว่า คือความสามารถของแต่ละบุคคลในการบริหารและจัดสรรเวลาในการทำงานและการทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าชีวิตส่วนตัว ครอบครัว การสร้างความสัมพันธ์ภาพในสังคม และกิจกรรมในยามว่างให้มีความพอเหมาะพอดี ขึ้นอยู่กับความสำเร็จ คุณค่า ประสิทธิภาพของบทบาทนั้น ๆ และสามารถก่อให้เกิดความพอใจในคุณภาพชีวิตของคน ๆ นั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ กนกวรรณ ศรีวิรัตน์ (2559) ที่กล่าวไว้ว่า “ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน” คือ การจัดการและกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม สามารถจัดการกับภาระงาน กิจกรรมส่วนตัว และกิจกรรมครอบครัวต่าง ๆ สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดเหมาะสมกับสภาพความต้องการของตนเอง เกิดความพึงพอใจและนำมาซึ่งความสุข สอดคล้องกับ ถิธรัตน์ พิมพาภรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ที่ได้อธิบายความหมายของ “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน” ในส่วนที่เชื่อมโยงกับองค์การไว้ว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์การอย่างสมดุล คือ ไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานที่มากเกินไปด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อนหรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ และยังสอดคล้องกับ สาธิต วิกรานต์ธนากุล (2559) เสนอว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การสนับสนุนจากองค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน” เป็นการเปิดโอกาสขององค์การประกอบกับการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลในการบริหารและจัดสรรเวลาให้เกิดดุลยภาพ หรือให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง โดยมุ่งเน้นให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด นำมาซึ่งความสุขและเกิดความพึงพอใจ ในคุณภาพชีวิตของคน ๆ นั้น

2.4.3 ความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

สำหรับความสำคัญของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดย Lockwood (2003) เสนอว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้นส่งผลต่อการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรภายในองค์กร ทั้งในด้านการเติบโตทางด้านโครงสร้างครอบครัว ความหลากหลายและความแตกต่างกัน ระหว่างลูกจ้าง นายจ้าง โอกาสในการพัฒนา สภาพแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับ Hudson Highland Group (2005) พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานส่งผลโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรภายในองค์กร นอกจากนี้ พิชิต เทพวรรณ (2556) พบว่า “ความสำคัญของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน” ในมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ต่างต้องดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ หากเกิดความไม่สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจะส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งอาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มีความสุขกับชีวิตและพร้อมที่จะลาออกจากองค์กรเพื่อหาทางเลือกหรือหน่วยงานที่ดีกว่า การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดระเบียบชีวิตให้สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารและการจัดการองค์กร

ขณะที่ กนกวรรณ ศรีวิรัตน์ (2559) พบว่า การสนับสนุนให้เห็นถึง “ความสำคัญของสมดุลชีวิตกับการทำงาน” ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี เป็นความคาดหวังและความต้องการของพนักงานในความพยายามที่จะสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น มนุษย์วัยทำงานทุกคนต้องรับผิดชอบบทบาทหลายอย่างในเวลาเดียวกัน องค์กรไม่ควรมองข้ามและควรให้ความสำคัญต่อสิ่งเหล่านี้ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรได้ ดังนั้น จากความสำคัญของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน องค์กรจึงควรสนับสนุนให้เกิดการจัดระเบียบชีวิตและการทำงานให้แก่พนักงาน เพื่อเป็นการช่วยรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่ในองค์กรและช่วยให้องค์กรได้รับผลผลิตด้านการวิจัยตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

ดังนั้น ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจึงมีความสำคัญทั้งในด้านเพิ่มคุณภาพขององค์กร การเพิ่มความจงรักภักดีของบุคลากร การประสานงานระหว่างความแตกต่างของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร ทำให้ลดต้นทุนที่

จะต้องจัดหาบุคลากรใหม่ อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อบุคลากรภายในองค์กร คือ การมีเวลาอยู่กับครอบครัว การได้ดูแลตนเองให้มีสุขภาพแข็งแรง มีเวลาที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีเวลาในการพักผ่อนและสันทนาการเพื่อทำให้เกิดความสุขต่อตนเอง

2.4.4 แนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

การที่องค์กรต้องการที่จะรักษาบุคลากรที่มีให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ รวมไปถึงการที่บุคลากรสามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ไม่มีปัญหาความเครียด การเจ็บป่วย หรือการขาดลาที่มีสาเหตุจากการทำงาน ดังนั้นในปัจจุบันผู้บริหารขององค์กรจำนวนไม่น้อยที่หันมาให้ความสำคัญในการหาแนวทางเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว ทั้งนี้นอกจากการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์หรือผลกำไรของธุรกิจแล้ว องค์กรปัจจุบันยังต้องการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นอีกด้วย ดังนั้นหลาย ๆ องค์กรโดยเฉพาะองค์กรชั้นนำไม่ว่าจะเป็นระดับประเทศหรือระดับนานาชาติ จึงเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิธีการหนึ่งที่หลาย ๆ องค์กรเริ่มหันมาให้ความสำคัญและนำมาใช้กันมากขึ้น คือ การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพราะนอกจากจะเป็นการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานแล้ว สุดท้ายแล้วสิ่งที่องค์กรจะได้คือการบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น (ณัฐฉา พงศ์ศิริ, 2557)

การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีด้วยกันหลากหลายวิธีการไม่ว่าจะเป็นการสร้างคามยืดหยุ่นในเรื่องเวลาการทำงานให้กับพนักงาน เช่น ไม่ควบคุมเวลาในการเข้า-ออกงานให้เคร่งครัดเกินไป อนุญาตให้พนักงานสามารถสลับเวลาทำงานได้ตามความเหมาะสม หรือการเปิดโอกาสให้ทำงานที่บ้าน 1-2 วัน ในแต่ละสัปดาห์ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงานให้น่าอยู่ เป็นระเบียบ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเพิ่มขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแต่งตัวได้ตามโอกาสแต่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ การวางแผนการทำงานให้เป็นระบบ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มความรวดเร็วและถูกต้อง การออกแบบขั้นตอนการทำงานให้สั้นลงและง่ายต่อการปฏิบัติ การปรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การที่เน้นส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขันระหว่างบุคลากร หัวหน้างานที่ต้องการความเร่งด่วนของงานจะต้องแจ้งให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจนถึงกรอบเวลาที่ต้องการให้งานเสร็จรวมทั้งต้องสนับสนุนทรัพยากรให้มีเพียงพอ มีการแบ่งงานและเฉลี่ยความ

รับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม การวางระบบการสอนงาน ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่เรียนรู้งาน ลดแรงกดดัน และปรับตัวได้เร็วขึ้น การไม่ให้พนักงานทำงานล่วงเวลาเกินความจำเป็น โดยจัดสวัสดิการที่ช่วยแบ่งเบาภาระค่าครองชีพ เช่น การช่วยค่ารักษาพยาบาลของสมาชิกในครอบครัว ทุนการศึกษาบุตร บริการรถรับ-ส่งพนักงาน การจัดสนทนาการที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมได้ตามความสนใจ รวมทั้งกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างด้านสุขภาพและจิตใจ การส่งเสริมกิจกรรมที่ครอบครัวพนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ เช่น การแข่งขันกีฬาภายใน งานเลี้ยงปีใหม่ งานเลี้ยงครบรอบการทำงานของพนักงาน การจัดหาหน่วยงานภายนอกหรือนักจิตวิทยาให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานมีปัญหาเกี่ยวกับงาน ครอบครัว หรือเรื่องส่วนตัว และการที่องค์กรต้องมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนประสบผลสำเร็จทั้งในอาชีพและชีวิตส่วนตัวในเวลาเดียวกัน (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2551)

นอกจากนี้การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในแนวคิดของ Pitt - Catsouphe, Swanberg, Bond และ Galinsky กล่าวถึง แนวทางการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไว้ 5 ปัจจัยซึ่งประกอบด้วย

- 1) องค์กรควรมีนโยบายเกี่ยวกับช่วงเวลายืดหยุ่นที่สามารถส่งเสริมการเป็นอยู่ที่ดีของครอบครัวและสามารถลดความขัดแย้งในชีวิตของการทำงาน
- 2) องค์กรควรจัดให้มีโปรแกรมหรือการให้บริการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูลหรือความช่วยเหลือต่าง ๆ ที่เป็นการอำนวยความสะดวกให้พนักงานทั้งในเรื่องครอบครัวและความรับผิดชอบต่อชุมชนของตนเองได้
- 3) องค์กรควรจัดให้มีการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานและสภาพแวดล้อมที่ดี เนื่องจากมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อการดำรงชีวิตของพนักงาน
- 4) องค์กรควรจัดให้มีการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน และให้ความเคารพนับถือครอบครัวของพนักงาน
- 5) องค์กรควรมีการออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน โดยนอกจากจะคำนึงถึงรายได้และผลกำไรทางธุรกิจซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่องค์กรและพนักงานจะได้รับแล้ว ยังต้องคำนึงถึงผลลัพธ์สำหรับครอบครัวพนักงาน ชุมชนและสังคม เป็นต้น (Pitt - Catsouphe, Swanberg, Bond and Galinsky, 2004)

นอกจากกลยุทธ์หรือมิติต่าง ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว การกำหนดนโยบายและการดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความ

สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่แตกต่างออกไป ไม่ว่าจะเป็นการให้เงินสนับสนุนเมื่อแม่ลางานเพื่อเลี้ยงดูบุตร (Paid Maternity Leave) การออกค่าใช้จ่ายเมื่อสมาชิกในครอบครัวเจ็บป่วย (Paid Leave To Care For Sick Family Members) การลาหลังจากคลอดบุตร (Paternity Leave) เพื่อให้แม่สามารถดูแลลูกแรกเกิดและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแม่กับลูก การจัดให้มีสถานที่ดูแลบุตรของพนักงานทั้งภายในองค์กรหรือสถานที่ใกล้เคียงการ (On Site/Near Site Company Childcare) การจัดโปรแกรมในการดูแลเด็กในช่วงปิดเทอม (Childcare Programs During School Vacation) การสามารถกลับเข้ามาทำงานในองค์กรได้ (Re-Entry Scheme) การจัดให้มี Fitness Center เพื่อสนับสนุนในด้านการออกกำลังกาย และการจัดให้มีห้องสมุด เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือโปรแกรมเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและสำหรับครอบครัวของพนักงาน เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน การมีรถรับ-ส่ง รวมไปถึงสวัสดิการที่คำนึงถึงความต้องการของพนักงานในการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว (Hudson Highland Group, 2005)

2.4.5 องค์ประกอบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

การศึกษาถึงองค์ประกอบในการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน พบว่า Walton (1973) เสนอว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นลักษณะการทำงานที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางการเป็นบุคคล สภาพตัวบุคคลหรือสังคมองค์การที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้จากเกณฑ์ชีวิตในแปดด้านคือ

1) การได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ อย่างเพียงพอกับการดำรงชีวิตมาตรฐานและสังคมที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากงานของคนกับงานอื่นที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน

2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) หมายถึงสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือสภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย ซึ่งเป็นการควบคุมสภาพทางกายภาพ

3) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้และขีดความสามารถของตนเอง (Immediate Opportunity to Use and Develop of Human Capacities) งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ทักษะความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง

4) โอกาสความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน (Future Opportunity for Continued Growth and Security) นอกจากงานจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแล้ว ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความก้าวหน้า และมีมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงาน และสมาชิกในครอบครัวของตน

5) การมีส่วนร่วมในการทำงานและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social Integration) ซึ่งหมายความว่างานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าของระบบคุณธรรม ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้

6) ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม (Constitutionalism) ซึ่งหมายถึง วิถีชีวิต และวัฒนธรรมในองค์กรจะส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคลมีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาค บุคคลต้องได้รับการเคารพในสิทธิส่วนตัว เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงาน

Delamotte and Takezawa (1984) องค์กรระหว่างประเทศ ได้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิตและการทำงานของแรงงาน เห็นว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตและการทำงาน ซึ่งความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับตัวพนักงานมากกว่าชั่วโมงการทำงานรวมถึงการดำรงชีวิตอื่น ๆ นอกเหนือจากชั่วโมงการทำงาน รวมถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อพนักงานและสังคม ได้แก่

1) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Social Responsibility of Organizations) หมายถึง การที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อผลการกระทำขององค์กรเอง โดยเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบต่อสังคม เช่น การจัดทำกฎระเบียบในเรื่องการจัดการมลภาวะต่างๆ ที่องค์กรก่อขึ้น

2) งานกับชีวิตครอบครัวและการพักผ่อน (Work Family and Leisure) หมายถึง การที่องค์กรมีการจัดการเวลาพักผ่อนของพนักงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อให้พนักงานใช้เวลาว่างนอกเหนือชั่วโมงการทำงานร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ กับครอบครัวให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาตนเอง

3) ชีวิตการทำงาน สถานภาพทางสังคมและชนชั้นทางสังคม (Work Social Status and Class) หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญของสิทธิทางสังคมอย่างเท่าเทียมกัน

หรือลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมระหว่างพนักงานในระดับต่าง ๆ ให้น้อยลง เช่น ห้องทำงานส่วนตัว ห้องอาหาร โต๊ะทำงาน และเก้าอี้ทำงาน เป็นต้น

4) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement in a Career) หมายถึง การมีมาตรฐานกฎเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน หรือการปรับเพิ่มเงินเดือนอย่างเหมาะสม และยุติธรรม รวมถึงการให้โอกาสแก่พนักงานที่จะสามารถปรับงานให้เหมาะสมกับความต้องการในแต่ละช่วงชีวิต

ซึ่งแนวคิดของ Delamotte and Takezawa (1984) เน้นความรับผิดชอบ ที่องค์กรสนับสนุนชีวิตบุคลากรให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยดี สร้างสัมพันธภาพให้สังคมทั้งภายในและภายนอกภายใน เกิดการยอมรับทั้งองค์กรในภาพรวมต้องการให้องค์กรให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งต้องการลดความแตกต่างด้วยสื่อสัญลักษณ์ที่เพื่อแสดงให้ยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมตามหลักสิทธิมนุษยชน

Mark and MacDermid (1996) ระบุว่า องค์ประกอบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1) ความสมดุลด้านเวลา (Time Balance) เป็นการจัดสรรเวลาที่มอบให้กับการทำงานและครอบครัวที่มีความเท่าเทียมกันอย่างเหมาะสม

2) ความสมดุลด้านความเกี่ยวพันทางจิตใจ (Involvement Balance) เป็นการแบ่งความใส่ใจและการให้ความสำคัญต่อบทบาทด้านการงานและครอบครัวอย่างเท่าเทียมกัน

3) ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Balance) เป็นระดับความพึงพอใจในการทำงานและครอบครัวที่เท่าเทียมกัน โดยแต่ละด้านนั้นแสดงให้เห็นได้ทั้งความสมดุลด้านบวกและความสมดุลด้านลบขึ้นอยู่กับระดับของความเท่าเทียมด้านเวลา ด้านความเกี่ยวพันทางจิตใจ หรือด้านความพึงพอใจว่าอยู่ในระดับสูงหรือต่ำ

Greenhaus, Collins & Shaw (2003) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบความสมดุลชีวิตกับการทำงานไว้ 3 ลักษณะ คือ

1) ความสมดุลด้านเวลา (Time Balance) คือ การที่บุคคลใช้เวลากับหน้าที่การงานและหน้าที่ในครอบครัวเท่า ๆ กันอย่างเหมาะสม

2) ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม (Involvement Balance) คือ ความยินดีเต็มใจของ บุคคล ในการทำกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านหน้าที่การงาน และหน้าที่ในครอบครัวเท่า ๆ กัน อย่างเหมาะสม

3) ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Balance) คือ ระดับความพึงพอใจในการทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานและหน้าที่ในครอบครัวเท่า ๆ กันอย่างเหมาะสม ซึ่งการวัดสมดุลชีวิตและการทำงานจะวัดในเรื่องของความเท่ากันของเวลา (จำนวนเวลาที่ใช้กับงานและจำนวนเวลาที่ใช้ไปกับกิจกรรมอื่นที่นอกเหนือจากงาน) ความผูกพันจิตใจ (ความเอาใจใส่ ยินดี เต็มใจ มีทัศนคติที่ดี มีความสุข และมีส่วนร่วมในการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวได้เท่า ๆ กันอย่างเหมาะสม) และความพึงพอใจระหว่างครอบครัวและชีวิต (ความพึงพอใจต่องานและความพึงพอใจที่มีต่อชีวิตด้านอื่นที่นอกเหนือจากงาน)

Lockwood (2003) เสนอว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นการแสดงออกของพนักงานในการจัดการและจัดสรรเวลาในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม จัดการสัดส่วนของภาระงาน กิจกรรมการปฏิบัติงานต่าง ๆ การปรับบทบาทในชีวิต และบทบาทในสังคมได้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของตนเองและเกิดความพึงพอใจ แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านเวลา หมายถึง การแสดงออกของพนักงานให้ความสำคัญกับการแบ่งเวลาในการทำงานและบทบาทหน้าที่อื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม จัดสรรและจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน การดูแลครอบครัว กิจกรรมส่วนตัว และการมีส่วนร่วมกับสังคมได้อย่างสมดุล

2) ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง พนักงานมีความยินดีและเต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ด้านหน้าที่การงานและกิจกรรมนอกเหนืองานได้อย่างสมดุล

3) ด้านความพึงพอใจ หมายถึง พนักงานรู้สึกพึงพอใจในความสมดุลระหว่างบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับภาระงานและบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในครอบครัว

4) ภาระงานที่หนักเกินไป หมายถึง พนักงานสามารถจัดการภาระงานที่มากเกินไปได้เสร็จสมบูรณ์ในแต่ละวัน เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไปเวลาที่จำกัด หรืองานที่ได้รับมอบหมายเกินความสามารถ

5) การปรับตัว หมายถึง พนักงานสามารถปรับตัวต่อชั่วโมงการทำงาน มีความยืดหยุ่นต่อความกดดันจากที่ทำงานและที่บ้าน

Merrill, A. and Merrill, R. (2003) เสนอว่า องค์ประกอบของชีวิตของมนุษย์ที่จะสามารถเสริมสร้างตนเองให้มีชีวิตสมดุลได้จะต้องประกอบไปด้วย 5 ด้านที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ด้านการทำงาน ซึ่งเป็นหน้าที่การทำงานหรืออาชีพที่เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเองและองค์กร
- 2) ด้านครอบครัว เป็นส่วนในการเสริมสร้างความสุขส่วนบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จ พร้อมทั้งเป็นส่วนช่วยในการผลักดันทำให้เกิดความสุขขึ้นภายในจิตใจ และการใช้ชีวิตในสังคม
- 3) ด้านเวลา เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในทุก ๆ อย่างของชีวิต เวลาเป็นส่วนในการกำหนดไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือครอบครัว ซึ่งทุกคนล้วนจะต้องทำให้การใช้ชีวิตนี้มีความสมดุลกับเวลาที่ได้กำหนดไว้ และสมดุลกับด้านอื่น ๆ ด้วยเช่นเดียวกัน
- 4) ด้านการเงิน เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการช่วยให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตได้ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต
- 5) ด้านสติปัญญา เนื่องจากชีวิตและความคิดของเราไม่หยุดนิ่ง ทุกอย่างเป็นพลวัตล้วนมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา แต่เราทุกคนต้องมีการพัฒนาศักยภาพ พัฒนาสติปัญญา และการสร้างความสมดุลให้กับชีวิต เพื่อเติมเต็มชีวิตในทุก ๆ ด้าน

Hyman and Summers (2004) กล่าวถึง องค์ประกอบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ที่แต่ละบุคคลต้องรับผิดชอบในหน้าที่ที่แตกต่างกัน จากสถานะการจ้างงานหรือบางบุคคลอาจเป็นนายจ้างเอง เป็นภาระความรับผิดชอบที่อาจเกี่ยวข้องกับช่วงเวลาของการทำงานตามเวลางานปกติและทำนอกเวลางาน
- 2) ด้านชีวิต หมายถึง ช่วงเวลาของการดำเนินชีวิตร่วมกับคนในครอบครัว หรือการมีเวลาที่มีอิสระจากการทำงานเพื่อใช้ในการพักผ่อนได้อย่างเป็นส่วนตัว
- 3) ด้านความสมดุล หมายถึง การแบ่งเวลาให้แก่งานและชีวิตอย่างเหมาะสม ความสมดุลที่เกิดขึ้นอยู่กับความสามารถของเฉพาะบุคคลและปัจจัยแวดล้อมของแต่ละบุคคลนั้น ๆ และอาจมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลและแต่ละสถานการณ์

Merrill, A. and Merrill, R. (2003) ได้แบ่ง องค์ประกอบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไว้ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการทำงาน คนหลายคนมีมุมมองในเรื่องการทำงานแตกต่างกัน บางคนมองว่างานเป็นสิ่งที่หนักแต่สำหรับบางคนมองว่างานหมายถึงชื่อเสียงและสมบัติ งานสามารถบ่งบอกถึงหน้าที่ของชีวิตและความรัก วิธีที่ผู้คนมองการทำงานนำไปสู่ความแตกต่างใน

การทำงานของผู้อื่น และคนทุกคนล้วนต้องการการแนะนำและแรงกระตุ้นในการทำงาน และชี้ให้เห็นถึงว่าตนมีความสามารถทำอะไรได้บ้าง เข้าใจองค์การ และบทบาทหน้าที่ของตนเอง เข้าใจวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของคุณ คิดถึงทีมเป็นหลัก พยายามพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อให้ทีมบรรลุความสำเร็จ สร้างข้อตกลงกันในทีมทั้งที่เป็นที่ทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อแบ่งปันวิสัยทัศน์ว่าสิ่งไหนที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ทำเพื่ออะไร และมีวิธีการอย่างไร สร้างจุดแข็งให้ตัวเอง ปรับการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของตนเองโดยจัดลำดับความสำคัญ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มั่นใจว่าตนเองมีความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างผลผลิตได้

2) ด้านครอบครัว ส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดในครอบครัวที่ประสบความสำเร็จคือภาวะผู้นำของผู้ปกครองและบทบาทที่พ่อแม่ต้องมี

3) ด้านเวลา การจัดสรรเวลาที่ดีพอจะทำให้มีเวลาทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ มีวิธีดังนี้ มีการวางแผนรายสัปดาห์ ทบทวนภารกิจส่วนตัว กำหนดเป้าหมายให้กับตนเองในแต่ละสัปดาห์ วางแผนตารางเวลาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จัดทำตารางเวลาแบบกว้าง ๆ เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนเวลาในการทำกิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ได้

4) ด้านการเงิน เงินและสินทรัพย์เท่ากับความสุขและความสำเร็จ กลยุทธ์การพัฒนาการเงินได้ดีที่สุดคือการเพิ่มรายได้

5) ด้านสติปัญญา จากความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น หากบุคคลมีเวลาใช้ชีวิตจะมีเงินมากพอที่จะใช้จ่ายตามใจชอบ แต่หากขาดสติปัญญาและไม่รู้จักใช้มันอย่างชาญฉลาด ใช้จ่ายในทางลบ และในทางที่ไม่ถูกต้องอาจทำให้สูญเสียทุกอย่างไปได้

Dex and Bond (2005) ได้เสนอ องค์ประกอบความสมดุลชีวิตและการทำงานไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การแบ่งเวลาให้เหมาะสมในการดำรงชีวิต 2) เวลาที่ใช้ในการ 3) เวลาสำหรับครอบครัว 4) เวลาพักผ่อนของตน โดยทั้ง 4 องค์ประกอบสามารถวัดโดยรวมได้อย่างครอบคลุมเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพของการทำงานกับการใช้ชีวิตส่วนตัวที่บุคคลต้องการให้เกิดขึ้นเกี่ยวกับการใช้เวลากับแบบแผนการดำเนินชีวิต หากสามารถทำให้เกิดสมดุลได้จะทำให้การดำเนินชีวิตและการทำงานราบรื่น ทำงานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลให้เกิดความสุขในชีวิตและการทำงาน ในทางกลับกันหากบุคคลไม่สามารถทำให้เกิดสมดุลระหว่างสองส่วนนี้ได้ บุคคลส่วนหนึ่งจะเลือกออกจากงาน หรือหางานใหม่ที่ทำให้งานกับชีวิตดำเนินควบคู่กันไปได้อย่างสมดุลมากกว่าที่จะทนทำงานต่อไป

Asure (2017) เสนอว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1) องค์กร (Organization) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรในการกำหนดนโยบายที่สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance Policy) หรือนโยบายประสานสัมพันธ์ครอบครัว (Family Friendly Policy) ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องใช้ความสามารถในการโน้มน้าวผู้บริหารระดับสูงให้เห็นถึงความสำคัญของนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และสื่อสารกับผู้บริหารให้เข้าใจว่าจะได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากนโยบายดังกล่าว รวมทั้งการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2) ผู้ปฏิบัติงาน (Employee) จะต้องมีความบทบาทในการนำนโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่องค์กรกำหนดไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอันประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านเวลากับชีวิต (Time Balance) ด้านการมีส่วนร่วมกับชีวิต (Involvement Balance) และด้านความพึงพอใจกับชีวิต (Satisfaction Balance)

3) ทรัพยากร (Resources) ทรัพยากรในที่นี้คือทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานและชีวิตครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นจำนวนชั่วโมงในการทำงาน อิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับ ความภูมิใจในงาน เวลาสำหรับการดูแลครอบครัว และการสนับสนุนจากคนในครอบครัว เป็นต้น

Johari, Tan and Zulkarnain (2018) ได้อธิบายองค์ประกอบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไว้ว่า มียุทธศาสตร์ประกอบ 3 ประการในความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งสามารถทำได้เมื่อรู้จักถึงความสมดุลของเวลา ความสมดุลของแรงจูงใจ และความสมดุลของความพึงพอใจในบทบาทของครอบครัวและการทำงาน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นหากเราไม่สามารถรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับครอบครัวได้ โดยทั่วไปพนักงานมักเผชิญกับสถานการณ์เช่นนี้ ส่งผลทำให้เกิดแรงกดดันต่อชีวิตของตนเอง

ศิริภัสสร วงศ์ทองดี (2552) ได้เสนอแนวคิดว่า “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน” คือ สิ่งที่มีผลให้ชีวิตมีคุณค่าและความต้องการในชีวิตกับการทำงาน โดยองค์ประกอบในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- 1) งานที่มีประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม
- 2) สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและจับต้องได้
- 3) ความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน
- 4) การทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดีส่งเสริมให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

5) การได้รับความเข้าใจและการยอมรับว่าทุกคนมีความต้องการในช่วงชีวิตที่แตกต่างกัน

วิทยาลัยฯ ดุษดี, พวงเพ็ชร วัชรอยู่ และ อภิญญา หิรัญวงษ์ (2560) ได้แบ่งด้านของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านเวลา หมายถึง การแสดงออกของพนักงานได้ให้ความสำคัญกับการแบ่งเวลาในการทำงานและบทบาทหน้าที่อื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม จัดสรรและจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน การดูแลครอบครัว กิจกรรมส่วนตัว และการมีส่วนร่วมในสังคมได้อย่างสมดุล

2) ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง พนักงานมีความยินดีและเต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้านหน้าที่การงานและกิจกรรมนอกเหนืองานได้อย่างสมดุล

3) ด้านความพึงพอใจ หมายถึง พนักงานรู้สึกพึงพอใจในความสมดุลระหว่างบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับภาระงานและบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในครอบครัว

4) ภาระงานที่หนักเกินไป หมายถึง พนักงานสามารถจัดการภาระงานที่มากเกินไปได้เสร็จสมบูรณ์ในแต่ละวัน เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไปจนเกินเวลาที่จำกัด หรืองานที่ได้รับมอบหมาย เกินความสามารถ

5) การปรับตัว หมายถึง พนักงานสามารถปรับตัวต่อชั่วโมงการทำงาน มีความยืดหยุ่นต่อ ความกดดันจากที่ทำงานและที่บ้าน

กนกวรรณ ศรีวิรัตน์ (2559) พบว่า องค์ประกอบของชีวิตที่สำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการทำงาน หมายถึง หน้าที่การงานหรืออาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

2) ด้านครอบครัว เป็นการสร้างความสุขส่วนบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จ และช่วยผลักดันให้เกิดความสุขในการใช้ชีวิตภายในสังคม

3) ด้านเวลา เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในทุก ๆ อย่างของชีวิต ดังนั้นทุกคนจึงต้องทำให้เกิดความสมดุลกับด้านอื่น ๆ ของชีวิตด้วยเช่นกัน

4) ด้านการเงิน เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยให้บุคคลสามารถที่จะดำรงชีวิตได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเกี่ยวข้องกับการทำงาน ครอบครัว และเวลา

5) ด้านสติปัญญา เนื่องจากชีวิตของคนเราที่ไม่หยุดนิ่ง สิ่งที่เราควรทำคือ การพัฒนาสติปัญญาและการสร้างสมดุลให้กับชีวิต เพื่อเติมเต็มชีวิตทุกด้านและทำให้ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ

จากองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานนั้นจะต้องประสานและจัดสรรเวลาในองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ความสมดุลกัน โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบของความสมดุลในชีวิตและการทำงานของ Greenhaus Collins & Shaw (2003) และ Delamotte and Takezawa (1984) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ความสมดุลด้านเวลา 2) ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม 3) ความสมดุลด้านความพึงพอใจ และ 4) ชีวิตการทำงาน ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบครัวยุคใหม่มีสุข มีสัมพันธภาพที่ดีกับสังคม และได้รับการยอมรับกับผู้อื่น โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 การสังเคราะห์องค์ประกอบความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน									
		ความสมดุลด้านเวลา (Time balance)	ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม (Involvement balance)	ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction balance)	ชีวิตการทำงาน (Work social status and class)	ความสมดุล	สิ่งตอบแทน	สติปัญญา	องค์การ	ทรัพยากรในการทำงาน	ความสมดุลด้านภาระงานที่หนักเกินไป
1	Walton, (1973)	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
2	Delamotte and Takezawa (1984)	✓	✓	✓	✓						
3	Mark and MacDermid (1996)	✓	✓	✓							

ตารางที่ 2.6 การสังเคราะห์องค์ประกอบความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน									
		ความสมดุลด้านเวลา (Time balance)	ความสมดุลด้านความมีส่วนร่วม (Involvement balance)	ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction balance)	ชีวิตการทำงาน (Work social status and class)	ความสมดุล	สิ่งตอบแทน	สติปัญญา	องค์การ	ทรัพยากรในการทำงาน	ความสมดุลด้านการงานที่หนักเกินไป
4	Greenhaus, Collins and Shaw (2003)	✓	✓	✓							
5	Lockwood (2003)	✓		✓						✓	✓
6	Merrill, A. and Merrill, R. (2003)	✓	✓		✓		✓	✓			
7	Hyman and Summers (2004)		✓		✓	✓					
8	Dex and Bond (2005)	✓	✓	✓							
9	Hutton (2005)	✓	✓	✓							
10	Johari, Tan and Zulkarnain (2018)	✓		✓							✓
11	Wolor, Solikhah, Fidhyallah, and Lestari (2020)	✓	✓	✓					✓	✓	
12	Asure (2021)	✓	✓	✓							
13	ศิริกัศสร วงศ์ทองดี (2552)	✓	✓	✓			✓				

ตารางที่ 2.6 การสังเคราะห์องค์ประกอบความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน										
		ความสมดุลด้านเวลา (Time balance)	ความสมดุลด้านความมีส่วนร่วม (Involvement balance)	ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction balance)	ชีวิตการทำงาน (Work social status and class)	ความสมดุล	สิ่งตอบแทน	สติปัญญา	องค์กร	ทรัพยากรในการทำงาน	ความสมดุลด้านการงานที่หนักเกินไป	การปรับตัว
14	กนกวรรณ ศรีวิรัตน์ (2559)	✓	✓		✓		✓	✓				
15	สาธิต วิกรานต์ธนากุล (2559)	✓	✓	✓								
16	วรัญญา ดุษดี, พวงเพ็ชร วัชรอยู่ และ อภิญา หิรัญวงษ์ (2560)	✓	✓	✓						✓	✓	
17	ลลนา นาชัยรัตน์ (2562)	✓	✓	✓								
18	กรณัฐ วิริยะการ ภัทรธร (2563)	✓	✓	✓								
19	อติยา เล็กประทุม และ เกลิมขวัญ สิงห์วี (2563)	✓	✓	✓								
รวม		18	17	16	5	1	4	2	1	2	2	1

จากตารางที่ 2.6 พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานจากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวแปรที่นิยมมากที่สุด โดยเรียงลำดับผลรวมจากมากไปน้อย 4 ลำดับแรก ได้แก่ ความสมดุลด้านเวลา ความสมดุลด้านความเกี่ยวพันทาง

จิตใจ ความสมดุลด้านความพึงพอใจ และชีวิตการทำงานซึ่งผู้วิจัยได้นำตัวแปรดังกล่าวมาใช้ในการวัดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในการวิจัยครั้งนี้

2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

2.5.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นแนวคิดในการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กร บริษัทที่ปรึกษาในต่างประเทศจำนวนมากได้ทำการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดความผูกพันต่อองค์กรเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีความพร้อมทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยนักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมาย ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ไว้หลายรูปแบบ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามตัวแปร และสภาพแวดล้อมที่ทำการศึกษา อาทิเช่น Steers and Porter (1983, pp. 442-443) เสนอว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรใน 3 ลักษณะประกอบด้วย

- 1) การมีความเชื่ออย่างแรงกล้า
- 2) การยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร รวมถึงการมีความพยายามในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่
- 3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

นอกจากนี้ Steers (1991) ยังได้ให้ความหมาย “ความผูกพันต่อองค์กร” ไว้ว่าคือ ความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นของบุคคลที่มีต่อองค์กรนั้น ๆ โดยความผูกพันนั้นเป็นไปใน 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 2) มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร
- 3) มีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะดำรงตนให้เป็นสมาชิกขององค์กร

สอดคล้องกับ Northcraft and Neale (1990) ให้ความหมาย “ความผูกพันต่อองค์กร” ว่าหมายถึง ความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งแน่นแฟ้นระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยมีองค์ประกอบ โดยทั่ว ๆ ไป 3 ประการคือ

- 1) มีศรัทธา ความเชื่อมั่นในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร
- 2) มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร
- 3) มีความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร ความผูกพันของสมาชิก

องค์กรมิใช่เป็นเพียงความจงรักภักดีต่อองค์กรเท่านั้นแต่เป็นเรื่องของบทบาท และวิธีปฏิบัติของเขามีต่อองค์กรด้วย เช่นเดียวกับ Buchanan (1974) ได้ให้ความหมายของ “ความผูกพันต่อองค์กร” ไว้ว่าหมายถึง ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงานยอมรับในค่านิยม วัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเอง

- 2) การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) คือการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

- 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

ขณะที่ Sheldon (1971) ให้ความหมายของ “ความผูกพันต่อองค์กร” ว่าหมายถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับระหว่างบุคคลนั้น ๆ กับองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลพิจารณาการลงทุนของเขาในองค์กรซึ่งเป็นรูปของสิ่งที่เขาได้ลงทุนไปในการปฏิบัติงานได้แก่ อายุ กำลังกาย ตลอดจนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ซึ่งทำให้เขาสูญเสียโอกาสที่จะไปทำงานที่อื่น ๆ แต่สิ่งที่เขาสูญเสียไปกับการลงทุนนั้นจะส่งผลตอบแทนคืนมาอันจะเป็นไปในรูปของระดับความอาวุโสในงาน ระดับตำแหน่งการได้รับการยอมรับ ทั้งนี้เพราะระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรนานเท่าใดก็ยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ต่อมา Marsh and Mannari (1977) ให้ความหมายของ “ความผูกพันต่อองค์กร” ว่าหมายถึง ลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป รวมทั้งระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ หรือความจงรักภักดีต่อองค์กร และยอมรับเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรด้วย สอดคล้อง

กับ Steers and Mowday (1981) ให้ความหมายว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่หนาแน่น และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเอง เพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น นอกจากนี้ Mowday, Steers and Porter (1982) ให้ความหมายของ “ความผูกพันต่อองค์กร” ไว้ว่าความผูกพันต่อองค์กรสามารถแสดงออกให้เห็นถึงความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความต้องการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ขณะที่ Gubman (2003) ได้ให้ความหมายของ “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)” ว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ให้พลังกาย พลังใจอย่างเต็มที่ และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ต่องานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะแสดงออกในหลายรูปแบบ เช่น การทำงานสร้างสรรค์ และมีคุณภาพเกินความคาดหวังขององค์กรและลูกค้า และ Greenberg (2004) ได้ให้นิยามคำว่า “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)” ว่าเป็นระดับของความผูกพันและระดับการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องของพนักงานที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและเป็นสิ่งที่มีคุณค่า โดยกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นต้องเป็นการกระทำ 2 ทาง ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

นอกจากนี้ นักวิชาการไทยได้กล่าวถึงความหมายของความผูกพันต่อองค์กร อาทิ เช่น สุพานิ สฤณภูวนิช (2549, น. 97) เสนอว่า “ความผูกพันกับองค์กร” คือ การที่บุคลากรมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร แก่ตัวแทนองค์กรเมื่อมีผู้อื่นกล่าวหา ซึ่งความผูกพันกับองค์กรแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่

- 1) การผูกพันในเชิงความรู้สึก เป็นความตั้งใจของบุคลากรที่จะคงอยู่กับองค์กรอันเนื่องมาจากความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร และเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร
- 2) ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เพราะองค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป

ขณะที่ อินทัย ประสาน (2553, น. 13) ได้นิยามความหมายของ “ความผูกพันของบุคลากร” ต่อการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง เป้าหมายส่วนบุคคล ความเชื่อในสิ่งแวดล้อมขององค์กร ความเชื่อในความสามารถของบุคลากร และกระบวนการกระตุ้นความรู้สึกทางบวก ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่แสดงว่าบุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรด้วยแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ อีกทั้ง ไพพร รัตนชูวงศ์ (2555, น. 46) เสนอว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” คือ การที่บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดี และมีความเต็มใจที่จะเสียสละ ทูมเทร่างกาย แรงใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ อาภาพร ทศนแสงสุรย์ (2552, น. 31) ที่ได้ให้ความหมายของ “ความผูกพันต่อองค์กร” ไว้ว่าเป็นสภาวะทางจิตใจของบุคลากรที่แสดงออกถึงความปรารถนา ความต้องการ และภาระหน้าที่ของตนที่มีต่อองค์กร จะทำให้บุคลากรมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความรัก ความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่ง มีความเชื่อมั่นยอมรับ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร เต็มใจและเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมายและต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรกับองค์กร โดยจะแสดงออกมาในรูปแบบของทัศนคติหรือพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงถึงความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร สนับสนุนขององค์กร มีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรในระยะยาว โดยการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ พร้อมทั้งจะทำงานตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และคิดเสมอว่าความสำเร็จขององค์กรคือความสำเร็จของตนเอง อีกทั้งยังมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความพยายามทุ่มเทร่างกาย แรงใจในทิศทางบวก รวมทั้งความรู้สึกเป็นอันหนึ่งเดียวกันเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และรู้สึกยินดีที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กรด้วยความความมุ่งมั่นที่จะทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการทางธรรมชาติของมนุษย์

2.5.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคคลถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิผลขององค์กร เพราะความผูกพันเป็นสิ่งที่แสดงออกหรือเป็นตัวบ่งชี้ถึง

ความรัก ความภาคภูมิใจ การยอมรับ และการยึดมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ หรือไม่มีเลย ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์กรและผู้ปฏิบัติงานเอง และสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติอันพึงปรารถนาของทุกองค์กร ซึ่งถ้าบุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก เพราะการที่องค์กรจะเจริญเติบโต ก้าวหน้า และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้นั้น องค์กรต้องอาศัยคนเสมือนเป็นฟันเฟืองที่ขับเคลื่อนที่ไปได้ หากบุคลากรมีความผูกพันในระดับสูงจะตั้งใจทำงานเต็มความสามารถและไม่ย่อท้อ ส่งผลให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลได้อย่างราบรื่น ตลอดจนมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไปในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรในองค์กรปราศจากความผูกพันต่อองค์กรก็จะส่งผลให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน และหากองค์กรยังไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรนั้น ๆ ให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ก็จะส่งผลร้ายต่อองค์กรในการดำเนินงานให้ถึงเป้าหมายขององค์กรได้ (สรนันท์ บางแสง, 2556, น. 42)

นอกจากนี้นักวิชาการยังกล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องอื่น ๆ อาทิเช่น Steer (1991) เสนอว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก คือ

- 1) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรในแง่หนึ่งของงานเท่านั้น
- 2) ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง
- 3) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดถึงความเป็นประสิทธิภาพขององค์กร

(Steers, 1977, p. 46-56)

โดยที่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

- 1) พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง
- 2) พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

3) เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักจะมี ความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่าการงานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายสำเร็จ

4) บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามที่มากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร ทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี (กรณี (กิริติบุตร) มหานนท์, 2429, น. 97)

จะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างมาก เพราะทำให้องค์กรได้มาซึ่งบุคลากรที่ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีความสุข ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากมาย ทั้งด้านอัตราการขาดงาน อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างราบรื่น

2.5.3 การวัดความผูกพันต่อองค์กร

The Gallup Organization (2006) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงานโดยได้แบ่งประเภทของพนักงานในองค์กรออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) คือ พนักงานเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ มีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายคำนึงถึงองค์กร มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ตนและองค์กรก้าวสู่ความสำเร็จในที่สุด

2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not - Engaged Employee) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานเพื่อให้เสร็จตามความต้องการเบื้องต้น ทำงานโดยไม่ตั้งใจ ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ไม่คิดค้นนวัตกรรม นอกจากนั้นยังทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งเปรียบเสมือน “ผีดิบในองค์กร”

3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengaged Employee) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน สร้างปัญหาในองค์กร มีทัศนคติในแง่ลบ และยังส่งต่อความรู้สึกไม่ดีไปยังพนักงานที่อยู่รอบ ๆ เปรียบเสมือน “แอปเปิลเน่า” ที่คอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่น

2.5.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

การเกิดความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ อยู่หลายปัจจัย สามารถสรุปได้ดังนี้ (Sheldon, 1971; Doering and Rhodes, 1989; Baron, 1986; Cherrington, 1994; Burke, 2003)

1) ปัจจัยด้านสาระของงาน (Job Content Factor) เป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับตัวงาน ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความท้าทายของงาน ความมีอิสระในการทำงาน งานที่ต้องรับผิดชอบสูง งานที่มีความหลากหลายและน่าสนใจจะก่อให้เกิดความผูกพันได้มากกว่างานที่มีความกดดันสูง และมีความคลุมเครือไม่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรางวัลหรือผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กรที่เป็นตัวเงิน จะช่วยให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรและเกิดความลำบากใจในการที่จะออกจากองค์กร

2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร คนที่มีความพึงพอใจกับผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลงานที่เป็นธรรม รวมถึงความเอาใจใส่ที่องค์กรมีต่อพนักงาน องค์กรควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน

3) ปัจจัยด้านองค์กร (Organization Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหรือลักษณะขององค์กรโดยตรง ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมมีหลักการประเมินที่เที่ยงธรรม

4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน องค์กร หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่เป็นปัจจัยที่เกิดจากโอกาสในการได้งานใหม่และโอกาสในการจ้างงาน หากบุคคลรู้ว่าตนเองมีโอกาจะได้งานใหม่ที่ชอบมากกว่าและตรงตามความต้องการมากกว่าจะส่งผลให้ความผูกพันที่มีต่อองค์กรลดลง

5) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) ซึ่งหมายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของบุคคล เช่น อายุ เพศ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ค่านิยมส่วนตัว ระยะเวลาทำงานในองค์กร ประสบการณ์ และความสนใจในอาชีพ

Steers (1991) เสนอว่า ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร มี 3 ประการ คือ

1) ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่ระบุถึงคุณสมบัติของบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน เป็นต้น

2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง สภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบอยู่ ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ ได้แก่

2.1) ความอิสระในงาน หมายถึง งานที่ผู้ปฏิบัติงานงานนั้น ๆ มีอิสระในการตัดสินใจทำงาน ใช้แนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยตนเอง

2.2) ความหลากหลายในงาน หมายถึง งานที่ต้องใช้ความชำนาญและความสามารถที่หลากหลายไปพร้อมกัน ดังนั้นผู้ที่ทำงานเช่นนี้จะต้องมีความรู้ และทักษะความชำนาญที่หลากหลาย

2.3) ความประจักษ์ในงาน หมายถึง งานที่ผู้กระทำทราบว่ามีจุดเริ่มต้นที่ใดและเสร็จสิ้นที่ใด

2.4) ข้อมูลย้อนกลับของงาน (Feedback) หมายถึง งานที่ผู้กระทำสามารถรับรู้ว่าการดำเนินงานที่ตนทำอยู่นั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

2.5) งานที่มีโอกาสได้สร้างสรรค์กับผู้อื่น หมายถึง งานที่มีโอกาสได้พบปะกับบุคคลอื่น ๆ

3) ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรว่าองค์กรได้สร้างสิ่งแวดล้อมที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนได้มากน้อยเพียงใด หรือในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์กรนั้นตนได้ประสบการณ์ในทางใด ที่เป็นคุณหรือเป็นโทษอย่างไร และได้กำหนดตัวแปร 4 ตัว ที่ใช้ในการศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

3.1) ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์กรหรือความรู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับจากองค์กร เป็นเสมือนรางวัลจากองค์กรที่ให้กับบุคลากรจากการที่ได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับองค์กร รู้สึกว่าสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้ และรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนได้รับการยกย่องว่ามีคุณค่า องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของคนที่จะทำให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญได้ การตระหนักถึงความสำคัญของสมาชิกต่อองค์กร หรือการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อสมาชิกจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เมื่อสมาชิกรับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กรและเป็นที่ต้องการขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรนั้นก็จะมีสูงขึ้น

3.2) ความรู้สึกว่าคุณค่าเป็นที่พึงได้ เป็นความรู้สึกไว้วางใจและความเชื่อถือว่าบุคลากรมีต่อองค์กร ว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา บุคลากรที่มีความไว้วางใจต่อองค์กรสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรมาก การรับรู้ความผูกพันที่องค์กรมีต่อตนเองเป็นการรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานให้ความสนใจกับชีวิตความเป็นอยู่ รับรู้อาการพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ จะสามารถรับรู้ได้จากหลายสถานการณ์ เช่น ความ

ผิดพลาดในการทำงานที่อาจเกิดขึ้น หรือการให้คำแนะนำ เป็นต้น บุคลากรที่เชื่อว่าหน่วยงานพยายามสร้างความมั่นคงจะมีความผูกพันมากกว่าบุคคลที่ไม่เชื่อว่าหน่วยงานจะสร้างความมั่นคงให้ได้ ดังนั้นหากองค์กรไม่สร้างความรู้สึกรับประกันในการทำงานได้ก็จะเป็นสาเหตุให้บุคลากรลาออกหรือย้ายองค์กร

3.3) ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร จากทฤษฎี

ความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) ระบุว่า ระดับความพยายามในการทำงานจะขึ้นอยู่กับระดับ ความคาดหวังจากผลการทำงาน มีความสัมพันธ์ 3 ประการ ได้แก่

- (1) ความน่าสนใจในงาน โดยขึ้นอยู่กับบุคคลว่าคาดหวังกับระดับผลงานหรือรางวัลที่ได้จากการทำงานมากน้อยเพียงใด
- (2) ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถกับรางวัลที่ได้รับ หมายถึง ระดับที่บุคคลเชื่อว่าความสามารถจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจ
- (3) ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความพยายามที่จะไปสู่ความสามารถและความสำเร็จในการทำงาน

3.4) เจตคติที่มีต่อผู้ร่วมงานและองค์กร การมีความสัมพันธ์ทางสังคมกับสมาชิกผู้ร่วมงาน เช่น การมีโอกาสเข้าสังคม การพบปะพูดคุยกับผู้ร่วมงานรวมทั้งผู้บังคับบัญชา จะเป็นปัจจัยกำหนดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีความสำคัญต่อโครงสร้างของระบบสังคมและเจตคติ และพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมในสังคม การที่บุคคลมองเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมในองค์กรมีลักษณะของความร่วมมือ เป็นมิตร จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้พบว่าเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) ได้เสนอว่า การที่บุคคลจะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและต้องการที่จะอยู่กับองค์กร ต้องประกอบด้วยลักษณะทางธรรมชาติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ธรรมชาติของบุคคล เป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น ในด้านจิตวิทยาบุคคลจะต้องมีความต้องการ มีเจตคติและค่านิยม มีอารมณ์ มีความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งมีสติปัญญาและความสนใจ รวมถึงบุคลิกภาพและความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้น

2) ธรรมชาติของกลุ่ม บุคคลต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในด้านการทำงาน ความสัมพันธ์และการสนับสนุนจากกลุ่มจึงเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจ ใ้บุคคลที่อยู่ในกลุ่มได้มีปฏิสัมพันธ์กับทั้งผู้บังคับบัญชา สมาชิกผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ธรรมชาติขององค์กร ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

4) ธรรมชาติการทำงาน ได้แก่ ลักษณะของงานที่ท ความพึงพอใจในการทำงาน และความสนใจในงาน

Gubman (2003) ได้กล่าวถึงเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)” ว่าเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการเชื่อมโยงระหว่าง 3 องค์ประกอบ คือ

1) คุณค่าและความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities) เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ทั้งนี้เพราะการให้คุณค่าของพนักงานที่สอดคล้องกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กรนั้น เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กร โดยด้านคุณค่า ได้แก่ ความยุติธรรม การเคารพให้เกียรติกัน ความเชื่อถือไว้วางใจและการช่วยเหลือสังคม ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ การออกแบบงานที่ดี ระบุความรับผิดชอบ ชัดเจน และความพร้อมของอุปกรณ์ในการทำงาน เป็นต้น

2) โปรแกรมหรือโครงการ (Programs) ที่จัดขึ้นให้กับพนักงาน เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการการจัดฝึกอบรมและพัฒนา การให้ความสำคัญและการยอมรับ รวมถึงคุณภาพชีวิตของพนักงาน เหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ทั้งสิ้น หากองค์กรจัดหาปัจจัยเหล่านี้ได้ตรงกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริงแล้วจะช่วยให้พนักงานอยากที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป อย่างไรก็ตามทรัพยากรขององค์กรที่มีจำกัดไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ทั้งหมด ดังนั้นองค์กรจึงควรคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย

3) ความสัมพันธ์ (Relationships) เป็นเรื่องที่มีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ทั้งนี้เพราะการจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์ ได้แก่ การแสดงความขอบคุณ การแสดงความยินดี เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการรับรู้และตัดสินใจในการกระทำต่าง ๆ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานจึงล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ทั้งสิ้น

Porter and Steers (1973) ได้เสนอปัจจัย 4 ประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานในองค์กรว่ายังมีส่วนร่วมต่อไปในองค์กรหรือจะออกจากองค์กร ดังต่อไปนี้

- 1) ปัจจัยด้านองค์กร เช่น อัตราจ้าง การปฏิบัติเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งขององค์กร
- 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รูปแบบของภาวะผู้นำ รูปแบบของความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน
- 3) ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน เช่น ความซ้ำซากจำเจของงาน ความมีอิสระ ความชัดเจนด้านลักษณะของงาน
- 4) ปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุ อายุการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจในด้านวิชาชีพ

Steers (1977) ได้ทำการศึกษาโมเดลปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และ ผลลัพธ์มี 3 ปัจจัย คือ

- 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่ระบุคุณสมบัติของบุคคลนั้น ๆ เช่น อายุ การศึกษา อายุงาน ความต้องการความสำเร็จ ความชอบ และความเป็นอิสระ
- 2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะสภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ ความเข้าใจในการทำงาน ความมีอิสระในงาน ลักษณะงานที่หลากหลาย ลักษณะงานที่ท้าทาย ลักษณะงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น และ โอกาสก้าวหน้าในงาน
- 3) ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลค้นพบในระหว่างการทำงานเป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีบทบาท และหน้าที่สำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กรความสามารถในการพึ่งพาได้ขององค์กร ทศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กร

Baron (1986) เสนอว่า ความผูกพันในการทำงานเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่า ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความแตกต่างกันกับความพึงพอใจในงาน โดยมี 4 ปัจจัยที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

- 1) เกิดจากลักษณะงาน เช่น ความเป็นอิสระอย่างมากในการทำงาน และความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง แต่ในทางกลับกัน

ความกดดัน และความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับงานจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

2) เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ การได้รับโอกาสในหางานใหม่และมีทางเลือกเพิ่มมากขึ้นจะทำให้บุคคลมีแนวโน้มเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

3) เกิดจากลักษณะส่วนตัว โดยเฉพาะบุคคลที่มีอายุมาก มีอายุงานนาน และอยู่ในตำแหน่งงานสูง ๆ จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตน ส่งผลให้มีแนวโน้มมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

4) เกิดจากสภาพการทำงาน การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง บุคคลเหล่านี้จะต้องมีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตน พึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าการเอาใจใส่ในเรื่องของสวัสดิการของพนักงาน

The Gallup Organization (2006) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นลำดับขั้น ซึ่งมีทั้งหมด 4 ระดับ ได้แก่

1) ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) คือ ความคาดหวัง (Expect) เครื่องมือและอุปกรณ์ (Materials and Equipment)

2) ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) คือ โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด (Opportunity to do Best) การได้รับการยอมรับ (Recognition) การดูแลเอาใจใส่ (Care About Me) และการพัฒนา (Development)

3) ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) คือ การยอมรับความคิดเห็น (Opinions Count) การกิจ/วัตถุประสงค์ (Mission/Purpose) เพื่อนร่วมงานที่มีคุณภาพ (Employee Committed to Quality) และเพื่อนที่ดีที่สุด (Best Friend)

4) ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) คือ ความก้าวหน้า (Progress) และการเรียนรู้และพัฒนา (Learn and Grow) โดยถึงมีคำถามที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

2.5.5 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร และยังเป็นตัวพยากรณ์การลาออกของบุคลากรได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีมีความตั้งใจทำงานมากกว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อ

องค์การต่ำ ซึ่งจะเกิดผลดีต่อองค์การและบุคลากร การสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ จึงเป็นคุณสมบัติที่ทุกองค์การปรารถนา

Steers (1991) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถใช้พยากรณ์อัตราการลาออกจากการงานของบุคลากรได้มีความแม่นยำมากกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน ด้วยเหตุผลดังนี้

- 1) ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดที่มีความครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การโดยรวม
- 2) ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็จะอยู่ได้อย่างมั่นคง
- 3) ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ และความแตกต่างนี้ก็เป็นสิ่งที่ทำให้นักวิจัยสามารถพยากรณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมความผูกพันของบุคลากรได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

Allen and Meyer (1990, pp. 1-18) เสนอว่า ความสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีต่อองค์การนั้นมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่

- 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) คือ ความผูกพันที่บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีความเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ การที่บุคคลต้องการอยู่ทำงานกับองค์การเพราะมีความเชื่อว่าหากลาออกจะไม่คุ้ม ยิ่งถ้าอยู่กับองค์การมาเป็นเวลานานหากลาออกก็จะทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนกับองค์การในเวลาที่ผ่านมา เช่น ประโยชน์ที่ได้จากการเกษียณอายุ มิตรภาพ พนักงานยังคงทำงานอยู่กับองค์การเพียงเพราะว่าไม่ต้องการสูญเสียสิ่งเหล่านี้ไป อาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้ที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์การในระดับสูง
- 2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณของบุคลากรที่มีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่ให้กับองค์การ ในลักษณะระยะเวลาที่ทำงานในองค์การและผลตอบแทนที่ได้จากองค์การ ความผูกพันประเภทนี้จะแสดงออกมาว่าสมาชิกจะทำงานต่อเนื่องกับองค์การหรือลาออกไป
- 3) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานของสังคม (Normative Commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานทางสังคม เป็นความผูกพันของ

สมาชิกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนององค์การจากการได้รับประโยชน์จากองค์การ จะมีความรู้สึกว่าเป็นหนี้บุญคุณหรือมีภาระหน้าที่ต่อองค์การ เป็นการที่พนักงานมีความรู้สึกว้าวเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การแล้วจะต้องมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะเห็นว่ามันคือความถูกต้องและเป็นความเหมาะสมที่ตนควรจะทำจึงกลายเป็นความจำเป็น ดังนั้นตนจึงมีความรู้สึกว่าเป็นการถูกต้องและสมควรที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

Spector (2000) เสนอว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ มี 3 ด้าน คือ

1) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง เพราะเขาได้พิจารณาถึงต้นทุนที่พวกเขาได้ลงทุนไปขณะที่เป็นสมาชิกขององค์การนั้น และจะต้องสูญเสียถ้าหากออกจากองค์การไป

2) ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึง เป้าหมายของปัจเจกบุคคล และเป้าหมายขององค์การที่สอดคล้องกัน ด้วยความแรงกล้าของความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องกับองค์การ เนื่องจากเห็นด้วยหรือต้องการจะทำเช่นนั้น เป็นการผูกมัดทางอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์การ

3) ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความจงรักภักดีและตั้งใจอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม คือ บุคคลรู้สึกว้าวเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม ความผูกพันต่อองค์การเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

ต่อมา Tutuncu and Kucukusta (2007, p. 1083) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของ Allen and Meyer กับตัวแบบความเป็นเลิศทางธุรกิจ (European Foundation for Quality Management, EFQM) โดยนำไปใช้กับบุคลากรดีเด่น ปี ค.ศ. 2004 ของประเทศตุรกี (Turkey) จำนวน 407 คน พบว่า ความผูกพันด้านความรู้สึกและความผูกพันด้านความต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับตัวแบบความเป็นเลิศทางธุรกิจ โดยที่ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานของสังคมไม่ได้มีบทบาทที่สำคัญในความสัมพันธ์นี้ นอกจากนั้นยังพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ ผู้ร่วมงานทรัพยากร นโยบายการบริหารงาน กลยุทธ์ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง ผลลัพธ์จากการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการมีส่วนร่วม คือ ปัจจัยร่วมที่กำหนดความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรและตัวแบบความเป็นเลิศทางธุรกิจ

Çetin, Kizil, Zengin (2013, pp. 15-16) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานของสังคม (Normative Commitment) และความผูกพันต่อวิชาชีพ (Professional Commitment) ที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ในประเด็น ดังนี้

- 1) การมีความสุขในการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 2) ความเหมาะสมของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 3) งานที่ทำและหน้าที่ความรับผิดชอบตรงตามความต้องการ
- 4) การมีความสามารถที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพ
- 5) ความรักในวิชาชีพ

โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากนักวิชาการบัญชีและการเงินในมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนประเทศตุรกี (Turkish Public and Private Universities) จำนวน 90 คน พบว่า ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และความผูกพันต่อวิชาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร แต่ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานของสังคมมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร

Perrin (2003) ได้อธิบาย การวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีลักษณะ ดังนี้

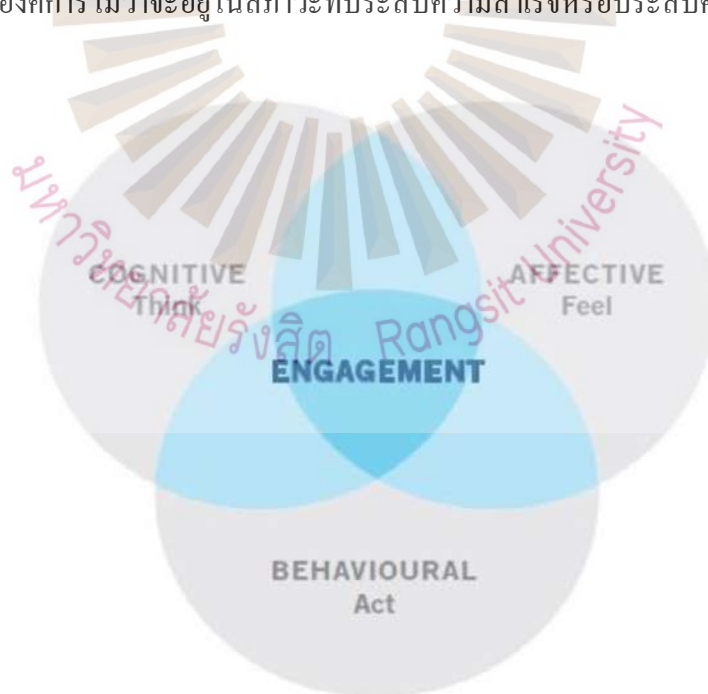
- 1) มีความห่วงใยอนาคตขององค์กรโดยใจจริง
- 2) มีความภูมิใจที่ได้ทำงานเพื่อองค์กร
- 3) มีความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จส่วนบุคคลจากงานของตนเอง
- 4) พுகถึงองค์กรในทางที่ดี
- 5) เข้าใจว่าแผนกที่ตนเองอยู่สามารถช่วยเหลือองค์กรได้ โดยการใช้วิธีใดที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- 6) เข้าใจถึงบทบาทของตนเองว่ามีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร
- 7) มีแรงจูงใจส่วนตัวที่มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- 8) พนักงานมีความเต็มใจที่จะพยายามมากกว่าความคาดหมายปกติ

International Survey Research (ISR, 2004) ได้แบ่งองค์ประกอบผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (Employee Engagement) ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ตามโมเดลความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (3-D Model) ซึ่งได้แบ่งผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (Employee Engagement) ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ด้านการรับรู้ (Cognitive) หรือสิ่งที่ทำให้พนักงานคิดเกี่ยวกับองค์การของเขา คือ การใช้สติปัญญาในระดับที่เหมาะสมของพนักงานแต่ละคนต่อองค์การ ความเชื่อในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์การ และสิ่งที่ทำให้องค์การดำรงอยู่ได้

2) ด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective) หรือสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกเกี่ยวกับองค์การของเขาเป็นอารมณ์ข้อผูกมัดระหว่างพนักงานแต่ละคนต่อองค์การ ทำอะไรที่พวกเขาจะภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3) ด้านพฤติกรรม (Behavioral) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์ต่อองค์การของเขา ซึ่งมี 2 พฤติกรรมที่พนักงานจะกระทำต่อองค์การของเขา คือ พนักงานมีความพยายามอย่างมากในการทำงานหรือไม่และเขาทำมากกว่าปกติหรือไม่ และการที่พนักงานแต่ละคนตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การไม่ว่าจะอยู่ในสถานะที่ประสบความสำเร็จหรือประสบความล้มเหลว ดังรูปที่ 2.6

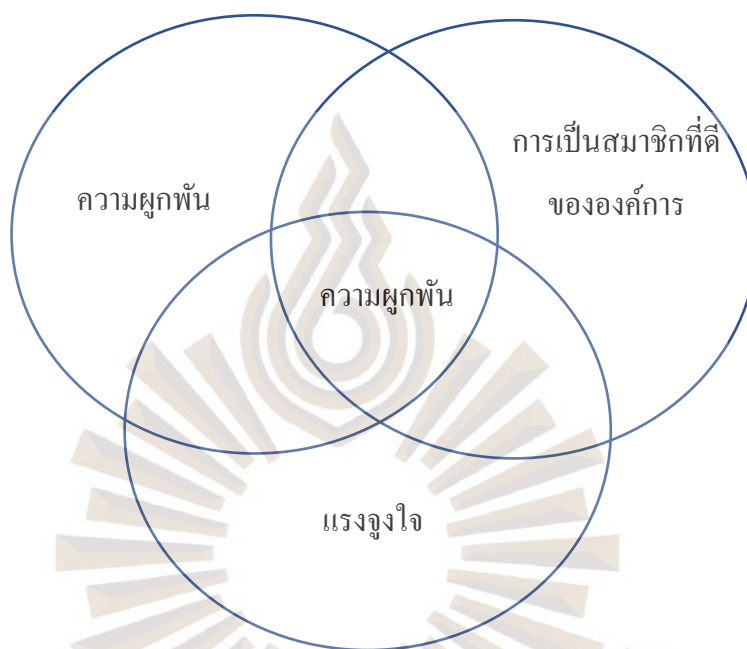


รูปที่ 2.6 โมเดลความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (Employee Engagement) (3-D Model)

ของ International Survey Research (ISR)

ที่มา : International Survey Research, 2004

ส่วน Institute for Employment Studies (IES, 2004) ได้อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เกิดจาก 3 องค์ประกอบ คือ การมีความผูกพัน (Commitment) มีแรงจูงใจ (Motivation) และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organization Citizenship Behavior)



รูปที่ 2.7 โมเดลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

ที่มา : Institute for Employment Studies, 2004

จากรูปที่ 2.7 แสดงถึงองค์ประกอบ 3 ส่วนของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) โดย IES ได้นำมาวิเคราะห์ร่วมกันในการแสดงถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ว่าเป็นอย่างไร โดยมีทั้งหมด 12 ข้อ ซึ่งได้ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความผูกพันของพนักงาน ดังนี้

- 1) พนักงานจะพูดชื่นชมยกย่องให้แก่เพื่อนฝูง
- 2) พนักงานจะมีความสุขเมื่อเพื่อนและสมาชิกในครอบครัวใช้สินค้าหรือบริการจากองค์กรตนเอง
- 3) พนักงานรู้ว่าองค์กรเป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียงในทางที่ดี
- 4) พนักงานรับรู้ว่าองค์กรเป็นนายจ้างที่ดี

5) พนักงานมีความภาคภูมิใจที่จะบอกกล่าวกับคนอื่น ๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

6) พนักงานรู้ว่าองค์การกระตุ้นผลักดันในทางที่ดีในการปฏิบัติงาน
 7) พนักงานพบว่าค่านิยมตนเองและค่านิยมองค์การมีความสอดคล้องกัน
 8) พนักงานจะทำให้มากกว่าคำหมายที่ตั้งไว้
 9) พนักงานจะพยายามช่วยเหลือองค์การในทุก ๆ เรื่องเท่าที่จะสามารถทำได้

10) พนักงานจะพยายามรักษามาตรฐานส่วนของงานที่ตนรับผิดชอบและแผนกของตน

11) พนักงานสนใจที่จะทำสิ่งอื่น ๆ นอกเหนือจากงานของตนเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร

12) บ่อยครั้งที่พนักงานได้เสนอแนะแนวทางที่จะช่วยปรับปรุงหรือยกระดับทีมงานของตน

ส่วน Gallup (2010, p. 2) ได้ออกแบบเครื่องมือวัดความผูกพันในการทำงาน โดยอาศัยองค์ประกอบความผูกพัน โดยเชื่อมโยงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในการทำงาน และได้สร้างเครื่องมือวัดที่เรียกว่า 12 ขั้นตอนการวัดที่ดี (12 Elements of Great Managing) หรือ Gallup Q 12 ดังนี้

- 1) ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน
- 2) ฉันมีเครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสม
- 3) ที่ทำงานฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดในทุกวัน
- 4) ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมาฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมา

ดี

- 5) ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานที่คอยเอาใจใส่ฉัน
- 6) มีบางคนในที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน
- 7) ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ
- 8) พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ทำให้ฉันรู้สึกว่างานของฉันนั้น

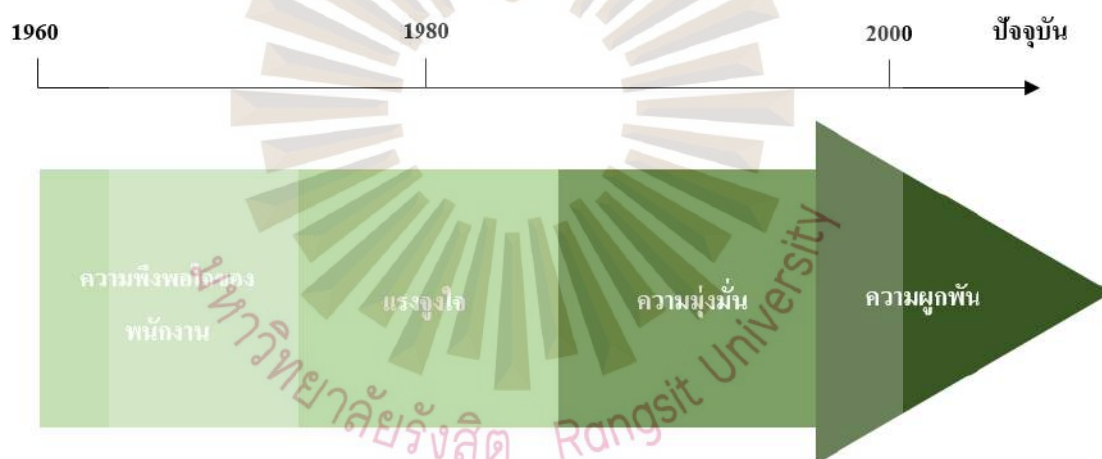
สำคัญ

- 9) เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมี

คุณภาพ

- 10) ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน
- 11) ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมามีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน
- 12) เมื่อปีที่ผ่านมามีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน

Mercer (2009) บริษัทที่ปรึกษาระดับโลกซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการได้อธิบายถึงแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าการวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นวิธีการหนึ่งของการชี้วัดปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถของธุรกิจ (Business Performance) ซึ่งการชี้วัดปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรนี้มีการพัฒนาเป็นลำดับ โดยเริ่มตั้งแต่การใช้ตัวชี้วัด “ความพึงพอใจ” (Satisfaction Moral) ต่อมาพัฒนาเป็น “แรงจูงใจ” (Motivation) พัฒนาเป็น “ความผูกพัน” (Commitment) จนมาถึงตัวชี้วัด “ความผูกพันต่อองค์กร” (Engagement) ตามลำดับ ดังภาพที่ 2.8



รูปที่ 2.8 การพัฒนาตัวชี้วัดปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถขององค์กร

ที่มา : Mercer, 2009

Mercer (2009) อธิบายเพิ่มเติมว่าความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เป็นตัววัดความสำเร็จในช่วงเวลาสั้น ๆ โดยไม่สามารถการันตีได้ว่าจะมีเสถียรภาพด้านแรงงาน (Stability of workforce) และการมีส่วนร่วม (Participation) เมื่อวัดในเวลาเปลี่ยนไป แต่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) นั้นคือความเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรไม่ว่าจะเมื่อไหร่ก็ตาม โดยระดับความผูกพันในการทำงานที่สูง (The Higher Engagement

Level) จะแสดงถึงความพึงพอใจของพนักงานอย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามหากขาดความพึงพอใจของพนักงานก็ไม่สามารถเกิดความผูกพัน (Engagement)

จากการศึกษาองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ประกอบด้วย 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) 2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment) เนื่องจาก พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) จะเริ่มจากการมีทัศนคติ ความเชื่อมั่น ความศรัทธาต่อองค์กร และจะนำไปสู่พฤติกรรมความผูกพัน มีการสื่อสารมาจากการพูดถึงเรื่องที่ดีขององค์กร มีพฤติกรรมความทุ่มเทอุทิศทั้งพลังกาย พลังใจ มีส่วนร่วมทำภารกิจให้องค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรไปอย่างยาวนาน โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 แสดงการออกแบบการวิจัยการสังเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร						
		ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment)	ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment)	ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment)	ความผูกพันต่อวิชาชีพ (Professional Commitment)	การรับรู้ (Cognitive)	พฤติกรรม (Behavioral)	แรงจูงใจ (Motivation)
1	Allen and Meyer (1990)	✓	✓	✓				
2	Steers (1991)	✓	✓	✓				
3	Spector (2000)	✓	✓	✓				
4	Hewitt (2002)	✓	✓	✓				
							การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organization Citizenship)	ความพึงพอใจ (Satisfaction Moral)

ตารางที่ 2.7 แสดงการออกแบบการวิจัยการสังเคราะห์ห้อยคล้องประกอบความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร								
		ความผูกพันด้านความรู้สึกลึก (Affective Commitment)	ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment)	ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment)	ความผูกพันต่อวิชาชีพ (Professional Commitment)	การรับรู้ (Cognitive)	พฤติกรรม (Behavioral)	แรงจูงใจ (Motivation)	การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organization Citizenship)	ความพึงพอใจ (Satisfaction Moral)
5	Tower Perrin (2003)	✓	✓	✓						
6	International Survey Research (2004)	✓				✓	✓			
7	Institute for Employment Studies (2004)	✓	✓	✓				✓	✓	
8	Saks (2006)	✓					✓			
9	Schaufeli and Bakker (2006)	✓	✓	✓						
10	Tutuncu and Kucukusta (2007)	✓	✓	✓						
11	Mercer (2009)							✓		✓
12	Gallup Consulting (2010)	✓	✓	✓						
13	Strellioff (2010)		✓							
14	Çetin et al. (2013)	✓	✓	✓	✓					
รวม		12	11	10	1	1	2	2	1	1

จากตารางที่ 2.7 พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรจากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวแปรที่นิยมมากที่สุด โดยเรียงลำดับผลรวมจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึกลึก ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และความ

ผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งผู้วิจัยได้นำตัวแปรดังกล่าวมาใช้ในการวัดความผูกพันต่อองค์การในการวิจัยครั้งนี้

2.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปแล้วประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติงานได้ เพราะการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพไม่ได้ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติงานจะไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกันการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลก็ไม่จำเป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป เพราะความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพนั้นมิผู้กล่าวไว้ ดังนี้

Zuccarello and Zingales (2017) ให้ความหมายว่า “ประสิทธิภาพของงาน” คือ การบริหารจัดการทรัพยากรในองค์การเพื่อให้มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เกิดประโยชน์ต่องานมากที่สุด และตรงตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ขององค์การกำหนดไว้ โดยที่ผลงานต้องออกมาอย่างมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับได้ ส่วน Simon (2013) ได้เสนอว่า “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” หมายถึง สัดส่วนในการลงแรงหรือลงทุนไปเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับผลที่ได้จากการลงทุนไปนั้น ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลลัพธ์นั้น เช่นเดียวกับ Certo (2014) เสนอว่า “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” หมายถึง เป็นวิธีการหนึ่งในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองในการบริหารงานให้น้อยที่สุด โดยที่สามารถบรรลุตามเป้าหมายโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับ Williams and Glisson (2014) ได้เสนอว่า “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” คือการปฏิบัติงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ใช้เทคนิคหรือกลวิธี เพื่อให้เกิดความสะดวก ทันท่วงที โดยลดขั้นตอนในการปฏิบัติ

สำหรับนักวิชาการไทยได้กล่าวถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ อาทิเช่น จิตติมา อัครจิตพิงส์ (2556, น. 7) เสนอว่า “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” คือ การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้รวดเร็ว เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่สิ้นเปลืองต้นทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และใช้เวลาน้อย สามารถเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น คัดแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ นอกจากนี้ สิริวัดี ชูเชิด (2556, น. 7) ได้ให้ความหมายว่า “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” เป็นความสามารถและ

ทักษะในการกระทำของตนเองหรือของผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น รวมถึงองค์การเกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้ สุภรณ์ทิพย์ สิริสุนทร (2556) ได้เสนอว่า “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” หมายถึง บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและเวลาที่กำหนด โดยผลงานที่ได้ต้องมีคุณภาพและความถูกต้อง มีวิธีการที่ช่วยลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาช่วยเพิ่มผลงานและลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีกลไกการติดตามและใช้งบประมาณได้ตามแผน เพื่อใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่า และสามารถสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่ายได้ อีกทั้ง พิชญา วัฒนรังสรรค์ (2558, น. 7) ได้ให้ความหมายของ “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” ว่าเป็นการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุดในการดำเนินการให้เป็นไปด้วยความประหยัด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงานรวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นความเพียรพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน หรือการพิจารณาหาเหตุผล และวางแผนในการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามต้องการ

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้รับจากงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ได้ลงแรงหรือลงทุนไปในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ด้วยการใช้หรือจัดสรรทรัพยากรให้มีความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด แต่เกิดประโยชน์มากที่สุด ด้วยความรวดเร็วทันเวลา และตรงตามเป้าหมายขององค์การ

2.6.1 ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Mager and Beach (1967) ได้เสนอว่า ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 1) ช่วยเพิ่มความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว จะสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่าง 2 สิ่งหรือมากกว่า หรือความสามารถในการที่จะบอกได้ถูกต้องว่างานได้เสร็จสิ้นลุล่วงไปแล้ว หรือสามารถเห็นถึงความแตกต่างว่าอันใดถูกต้องและอันใดไม่ถูกต้อง
- 2) ช่วยเพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา สามารถหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ความสามารถในการแก้ปัญหานี้จะกระทำได้โดยการสอนพนักงานให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะและสาเหตุที่จะเกิดขึ้นตลอดแนวทางแก้ไข

3) ช่วยเพิ่มความสามารถในการจดจำเรื่องที่ผ่านมา สามารถรู้ได้ว่าจะต้องทำอะไร หรือต้องใช้อะไร ตลอดจนสามารถรู้ลำดับ หรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานใดงานหนึ่ง สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นประสิทธิภาพและความสามารถเชิงสติปัญญา

4) ช่วยเพิ่มความสามารถในการคิดแปลง เป็นความสามารถในการรู้จักเครื่องมือหรือเครื่องกลต่าง ๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้

5) ช่วยเพิ่มความสามารถในการพูด เป็นความสามารถในเชิงการพูดเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประสิทธิภาพในการทำงาน

Becker and Neuhauser (1975) ได้สรุป ความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1) ช่วยเพิ่มสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรให้มีความแน่นอน มีกฎระเบียบการปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียด ซึ่งจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร

2) ช่วยกำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงานและมีการบังคับใช้อย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่มองเห็นได้ และมีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3) ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มองเห็นได้ ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4) ช่วยเพิ่มระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนและการทำงานให้มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดชัดเจน องค์กรสามารถทดสอบและเลือกระเบียบปฏิบัติและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้

Mohrman and Lawder (1993) ได้อธิบาย ความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1) ช่วยในการพิจารณาผลตอบแทนให้แก่บุคลากรในองค์กร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน

2) ช่วยพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยผลการประเมินทำให้ทราบถึงศักยภาพ ข้อดี และข้อบกพร่องของบุคลากร ทำให้สามารถวางแผนการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้

3) ช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและช่วยให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4) ช่วยวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามความรู้ ทักษะ และความสามารถที่มี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการพัฒนาด้านทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

5) ช่วยประเมินประสิทธิภาพของวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

Certo (2000) ได้เสนอว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสำคัญดังนี้

1) ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ เพื่อช่วยสร้างและรักษาระดับความพอใจของการปฏิบัติงานของลูกจ้างในหน้าที่ปัจจุบัน

2) ช่วยประเมินผลการพัฒนาของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่

3) ช่วยสร้างความเข้าใจการนิเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างความเข้าใจและร่วมมือที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ช่วยเพิ่มความสามารถในการเปลี่ยนงานในหน่วยงาน

5) ช่วยในการกำหนดค่าจ้างของบุคลากร

6) ช่วยประเมินความเที่ยงตรงของโปรแกรมบุคลากร

รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์ (2553, น. 50) ได้กล่าวถึง “ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” ไว้ว่า ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการตามลำดับขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ กล่าวคือ สามารถพิจารณาความจำเป็นและลำดับขั้นตอนของกิจกรรม และการวิเคราะห์กำหนดความเหมาะสมทั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์ ทำให้เกิดการออกแบบกระบวนการผลิตที่ดีได้ ลดต้นทุน อีกทั้งยังเกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และยังสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามที่ต้องการได้ นอกจากนี้ คนางค์ ภูมคติ (2558, น. 31) ได้สรุป “ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” ว่าเป็นการช่วยส่งเสริมและพัฒนาทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เกิดความรู้ ความชำนาญในทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ

ขณะที่ งามอาจ นัยพัฒน์ (2561, น. 1-20) ได้กล่าวถึง “ความสำคัญของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” ไว้ว่ามีความสำคัญในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มีความสำคัญทั้งต่อบุคลากร ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังต่อไปนี้

1) ช่วยทำให้บุคลากรทราบว่าการทำงานเป็นอย่างไร มีคุณค่าในสายตาของผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างหรือไม่อย่างไร มีข้อจำกัดอะไรบ้างที่สมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาเสริมสร้างให้ดียิ่งขึ้นไป

2) ช่วยในการพิจารณาบุคลากร ผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานดีเด่นสมควรได้รับการเสริมแรงหรือแรงจูงใจ ด้วยการยกย่องชมเชยหรือให้ความดีความชอบในรูปแบบอื่น ๆ รวมทั้งเป็นการค้นหาสาเหตุและแสวงหาวิธีการร่วมกัน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) ช่วยทำให้องค์กรทราบว่าบุคลากรและผู้บริหารปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร และวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่มาจากระดับบุคคล เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ สนับสนุนการทำงานหรือกระบวนการทำงาน ทำให้สามารถวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การสอนงาน และการฝึกอบรม รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ หรือการให้ผลตอบแทนต่าง ๆ ที่เหมาะสมแก่บุคลากรต่อไปได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจะได้ตรวจสอบผลงาน เพราะบุคลากรทุกคนย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่ามากน้อยเพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะหาวิธีปรับปรุงแก้ไขจุดด้อย และส่งเสริม รักษาผลการปฏิบัติงานที่เป็นจุดเด่น เพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น

2.6.2 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นการปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร

โดย Steers (1977, pp. 46-56) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่ามีองค์ประกอบดังนี้

- 1) ความสามารถลักษณะเฉพาะตัว หมายถึง การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
- 2) ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และการยอมรับ หมายถึง การยอมรับของบุคคลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

3) ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานนั้น

Plowman and Peterson (1989) ได้สรุป องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) คุณภาพของงาน (Quality) หมายถึง งานที่มีคุณภาพสูง โดยผู้ผลิตและผู้ใช้งานจะต้องได้ประโยชน์ที่คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความถูกต้อง ได้มาตรฐาน มีความรวดเร็ว ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการได้

2) ปริมาณงาน (Quantity) หมายถึง งานที่เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร โดยผลงานที่ปฏิบัติได้นั้นจะต้องมีปริมาณงานที่เหมาะสมตามแผนงานที่กำหนดหรือตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ และมีการกำหนดระยะเวลาหรือวางแผนบริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนด โดยผลงานที่ได้ต้องสอดคล้องกับอัตรากำลังคนในหน่วยงานหรือองค์กร

3) เวลาที่ใช้ในงาน (Time) หมายถึง เวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงานจะต้องมีการกำหนดอย่างเหมาะสมตามลักษณะของงาน มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ผลงานเสร็จตามกำหนดเมื่อเทียบกับความยากง่ายของงาน ใช้เวลาในการปฏิบัติงานน้อย การส่งมอบตรงตามกำหนด และพนักงานทำงานถูกต้องรวดเร็ว

4) ค่าใช้จ่าย (Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายของส่วนดำเนินงานทั้งหมดจะต้องมีความเหมาะสมกับงาน โดยจะต้องลงทุนให้น้อยที่สุดและได้ผลกำไรมากที่สุด และประสิทธิภาพในด้านค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน คือการใช้ทรัพยากรด้านบุคคล วัสดุ เทคโนโลยี และการเงินที่มีอยู่อย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุด มีการวางแผนก่อนเริ่มงานเพื่อจัดความซ้ำซ้อนในการลดต้นทุนของการผลิต นำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการทำงานโดยก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้ความร่วมมือในการประหยัดพลังงาน

Woodcock (1989, p. 75) ได้อธิบาย องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วย

1) ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ ในทีมการทำงานจะผสมผสานทักษะความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

2) เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ ทีมการทำงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น

3) การเปิดเผยและเผชิญ (Openness and Confrontation) คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหาสร้างความเข้าใจกัน

4) การสนับสนุนและการไว้วางใจ (Support and Trust) คือ สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกันสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะรับมือในการแก้ไขปัญหา

5) ความร่วมมือและขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) คือ สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ความสามารถให้แก่กันรวมทั้งการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

6) วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (Sound Procedures) คือ การทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือ และหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน โดยการตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกในทีมทุกคน

7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การทำงานในทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถ และความเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น

8) ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

9) การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) คือ การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10) สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Inter- Group Relation) คือ การทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11) การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications) คือ การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจน เหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็น

Schermerhorn and McCarthy (2004) ได้เสนอว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรต้องมีการประเมินผลงานในแต่ละด้าน ดังนี้

1) คุณภาพของงาน หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสินค้าหรือบริการนั้นสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสมได้เปรียบคู่แข่ง ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลงานที่มีคุณภาพ ต้องมีขั้นตอนการทำงานที่ดี เช่น มีการคัดสรรอย่างดี มีความถูกต้อง ชัดเจน ได้มาตรฐาน หรือเป็นที่ยอมรับได้ เพื่อที่ลูกค้าจะยอมจ่ายตามราคาเพื่อซื้อความพอใจนั้น

2) ปริมาณงานที่ทำได้ หมายถึง ขนาดของงานหรือจำนวนตามความมากน้อยของงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งได้มีการปฏิบัติในแต่ละงานหรือเป้าหมายนั้นจะต้องมีการวางแผน การวางแผนคน การวางแผนประจำไตรมาสหรือประจำปีไว้เป็นอย่างดี เพื่อช่วยในการบริหารงาน รวมทั้งต้องพิจารณาถึงระบบการบริหารในองค์กรซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรด้วย

3) การพัฒนาคุณภาพส่วนบุคคล หมายถึง เป็นการพัฒนาการทำงานของตนเองให้มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับขององค์กร และความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความพยายามในการทำงานนั้นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Gibson, Wang, Cho & Pappas (2006, p. 372) ได้สรุป องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดังนี้

1) ปริมาณงาน หมายถึง บุคลากรในองค์กรที่สามารถสร้างประสิทธิภาพของผลผลิตได้เพียงพอกับความต้องการของเป้าหมายในองค์กร

2) คุณภาพของผลผลิต เป็นการเปรียบเทียบความต้องการกับความคาดหวังในคุณภาพของงาน

Mathis and Jackson (2006, p. 378) เสนอว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นผลจากการทำงานในด้านคุณภาพและปริมาณที่พนักงานทำได้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่

1) ปริมาณ (Quality) หมายถึง จำนวนงานที่สร้างและแสดงออกมาในรูปของจำนวนหน่วยและจำนวนรอบกิจกรรมที่เสร็จสมบูรณ์ วัดจากจำนวนกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของพนักงาน

2) คุณภาพ (Quantity) หมายถึง การเชื่อฟังในขั้นตอน วินัย และความทุ่มเท ระดับของกิจกรรมที่ต้องการนั้นส่งผลใกล้เคียงสมบูรณ์แบบในแง่ของการปรับวิธีการปฏิบัติในอุดมคติบางอย่างรวมถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่คาดหวังของกิจกรรมนั้นวัดจากคุณภาพของงาน ความสมบูรณ์แบบของงานภายใต้ทักษะและความสามารถของพนักงาน

3) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จำเป็นโดยมีการควบคุมดูแลขั้นต่ำ

4) การมีตัวตน (Presence) หมายถึง การมาทำงานทุกวันอย่างทันท่วงที

5) ความสามารถในการให้ความร่วมมือ (Ability to Cooperate) หมายถึง ความสามารถของพนักงานในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานร่วมกันจนเสร็จสิ้น

Robbins and Judge (2011) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่ามีองค์ประกอบดังนี้

1) ประสิทธิภาพของงาน หมายถึง หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีส่วนในการบริหารงาน

2) การเป็นพลเมือง หมายถึง การกระทำที่นำไปสู่สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาขององค์กร เช่น การช่วยเหลือผู้อื่น ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพ ให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์ และการพูดถึงที่ดีเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน

3) การเพิ่มผลผลิต หมายถึง การกระทำที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและผลจากการทำงานของแต่ละบุคคลและองค์กร

ลักษณะ ชะวันวงน้อย (2554, น. 7) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงาน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1) ปริมาณงาน คือ จำนวนที่กลุ่มคนหรือหน่วยงานผลิตสินค้าตัวใดตัวหนึ่งขึ้นมาตามเป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้

2) คุณภาพงาน คือ งานหรือสินค้าที่ผลิตขึ้นมาเป็นไปตามข้อกำหนดตามมาตรฐาน

3) เวลาในการทำงาน คือ การทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้มีคุณภาพและเสร็จทันตามกำหนดเวลา

4) ค่าใช้จ่าย คือ จำนวนเงินหรือทรัพยากรที่ใช้ไปในการผลิตสินค้าหรือบริการ

ศศิธร จิมากรณ์ (2556, น. 53) ได้อธิบาย องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1) ปริมาณงาน หมายถึง ปริมาณผลงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานของงาน

2) คุณภาพของงาน หมายถึง สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และงานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายสำเร็จก่อนเวลาที่กำหนดทุกครั้ง ได้ปริมาณงานสูงกว่าเป้าหมาย หรือความคาดหวัง โดยผลงานนั้นถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข และไม่เกิดปัญหาภายหลัง

3) ความทันเวลา หมายถึง ความคุ้มค่าของเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงาน

สิรินภา ทาระนัด (2561, น. 36) ได้สรุป องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่า บุคคลจะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ประกอบด้วย

1) ปริมาณงาน คือ จำนวนงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลการปฏิบัติงานมีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดไว้ในแผนงาน

2) คุณภาพงาน คือ ผลการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ได้ตามมาตรฐาน รวดเร็ว ซึ่งผลงานที่มีคุณภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

3) เวลา คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานเป็นไปตามหลักการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ใช้เวลาในการปฏิบัติงานน้อย ทำให้ส่งมอบงานได้รวดเร็ว

4) ค่าใช้จ่าย คือ การดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ โดยต้องลงทุนน้อยได้ผลกำไรมากที่สุด

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ Peterson and Plowman (1953) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้านดังต่อไปนี้ 1) ด้านคุณภาพของงาน 2) ด้านปริมาณงาน 3) ด้านเวลาที่ใช้ในการทำงาน และ 4) ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เนื่องจากประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์ที่ได้รับจากงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ได้ลงแรงหรือลงทุนไปในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ด้วยการใช้อุปกรณ์หรือจัดสรรทรัพยากรให้มีความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด แต่เกิดประโยชน์มากที่สุดด้วยความรวดเร็ว ทันเวลา และตรงตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะช่วยทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ โดยได้งานที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และใช้เวลาในการทำงานน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 การสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน								
		คุณภาพของงาน (Quality)	ปริมาณงาน (Quantity)	เวลาในการทำงาน (Time)	ค่าใช้จ่าย (Cost)	ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และการยอมรับ	ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น	ความสามารถลักษณะเฉพาะตัว	การพัฒนาคุณภาพส่วนบุคคล	ความน่าเชื่อถือ
1	Emerson (1913)	✓	✓	✓	✓					
2	Peterson, Elmore and Plowman (1953)	✓	✓		✓					

ตารางที่ 2.8 การสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน								
		คุณภาพของงาน (Quality)	ปริมาณงาน (Quantity)	เวลาในการทำงาน (Time)	ค่าใช้จ่าย (Cost)	ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และการยอมรับ	ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น	ความสามารถลักษณะเฉพาะตัว	การพัฒนาคุณภาพส่วนบุคคล	ความน่าเชื่อถือ
3	Steers (1977)					✓	✓	✓		
4	Plowman and Peterson (1989)	✓	✓	✓	✓					
5	Woodcock (1989)	✓				✓	✓		✓	✓
6	Schermerhorn (1994)	✓	✓						✓	
7	Dalton, Doolittle, Nagata & Breslin (2000)		✓			✓				
8	Gibson, Wang, Cho and Pappas (2006)	✓	✓							
9	Mathis and Jackson (2006)	✓	✓					✓		✓
10	Robbins and Judge (2011)	✓		✓	✓					✓

ตารางที่ 2.8 การสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน									
		คุณภาพของงาน (Quality)	ปริมาณงาน (Quantity)	เวลาในการทำงาน (Time)	ค่าใช้จ่าย (Cost)	ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และการยอมรับ	ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น	ความสามารถลักษณะเฉพาะตัว	การพัฒนาคุณภาพส่วนบุคคล	ความน่าเชื่อถือ	การมีตัวตน
11	ลักษณะัย ชนะวังน้อย (2554)			✓		✓				✓	
12	ศศิธร จิมากรณ์ (2556)	✓	✓	✓							
13	สิรินภา ทาระนัด (2561)	✓	✓	✓		✓					
14	กฤตภาคิน มิ่งโสภา และ ณกมล จันทร์ สม (2564)	✓	✓	✓							
15	ศิริวรรณ กาวีชา และนพปฎล สุวรรณทรัพย์ (2564)	✓		✓							
16.	กฤษฎา ราชรักษ์ (2564)	✓	✓	✓	✓						
รวม		13	11	9	6	4	2	2	2	3	2

จากตารางที่ 2.8 พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบของภาพการปฏิบัติงาน จากการ ทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวแปรที่นิยมมากที่สุด โดยเรียงลำดับผลรวมจากมาก ไปน้อย 4 ลำดับแรก ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการทำงาน และค่าใช้จ่าย ซึ่งผู้วิจัย ได้นำตัวแปรดังกล่าวมาใช้ในการวัดภาพการปฏิบัติงาน ในการวิจัยครั้งนี้

2.7 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

2.7.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Organ (1987, p. 4) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แสดงออกด้วยความสมัครใจ โดยไม่ได้ตระหนักอย่างชัดเจนถึงระบบ การให้รางวัลขององค์การ เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทั้งหมดของ องค์การ และการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมด้วยความสมัครใจนั้น หมายความว่า เป็นพฤติกรรมซึ่ง ไม่ได้ถูกบังคับให้ปฏิบัติโดยบทบาทหน้าที่ หรือไม่ได้ระบุไว้ในรายละเอียดของงาน หรือสัญญา ว่าจ้างระหว่างบุคคลกับองค์การจึงเป็นพฤติกรรมที่บุคคลเลือกปฏิบัติด้วยตนเอง และแม้จะไม่ได้ ปฏิบัติก็จะต้องไม่ถูกลงโทษภายใต้ระบบการลงโทษขององค์การ

Katz (1964 as cited in Bolon, 1997) ได้ศึกษาและเสนอแนวความคิดถึงพฤติกรรม บทบาทพิเศษ (Extra-Role Behavior) ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการคงอยู่และประสิทธิภาพขององค์การ โดยมองว่าคนมักมีนวัตกรรม (Innovation) และทำกิจกรรมขึ้นมาเอง (Spontaneous Activity) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ควบคู่ไปกับบทบาทที่ถูกกำหนดไว้ โดยยกตัวอย่างพฤติกรรมบทบาท พิเศษ เช่น

- 1) การกระทำที่ซึ่งปกป้ององค์การและทรัพย์สินขององค์การ
- 2) ให้คำแนะนำสำหรับการปรับปรุงองค์การ
- 3) ฝึกฝนตนเองสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
- 4) สร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีสำหรับองค์การ
- 5) ทำกิจกรรมร่วมกัน

Katz and Kahh (1964 as cited in Organ, 1987, p. 4) ได้ให้ความหมายของ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า เป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการในการให้ความร่วมมือ

ความช่วยเหลือ และความเป็นมิตร ซึ่งปรากฏอยู่ในที่ปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในโรงงาน ในหน่วยงานของ รัฐบาล ในคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย แต่ไม่ได้เป็นที่สังเกต และระบุไว้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในองค์กรเนื่องจาก หากขาดพฤติกรรมเหล่านี้ไปแล้วระบบต่าง ๆ ในองค์กรจะไม่สามารถดำเนินการต่อได้

Bateman and Organ (1983 as cited in Organ, 1988) ให้ความหมายของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีว่าเป็นการกระทำที่เป็นประโยชน์ และสร้างสรรค์ที่สมาชิกในองค์กรแสดงทั้ง ในคำนิยม หรือความพอใจ แต่ไม่ได้สัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล และไม่ได้เป็น บทบาทที่ถูกกำหนด

Brief and Motowidlo (1986 as cited in Organ, 1988) ได้ให้ความหมายของ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมทางสังคมในทางบวก (Prosocial Behavior) ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกในทางที่ดี และคงไว้ซึ่งความรู้สึกที่ดีนั้นตลอดจนมี ความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน

Greenberg and Baron (1993, p. 185) ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรว่า เป็นการกระทำของบุคลากรที่มีส่วนทำให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างดี แต่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นทางการของงาน

Schnake and Dumler (1997) ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองไม่ได้เกี่ยวข้องกับการให้รางวัล หรือการลงโทษโดยตรง แต่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จากความหมายของคำว่าพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปความหมายเพื่อการวิจัยครั้งนี้ได้ว่าพฤติกรร มการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ ที่ต้องปฏิบัติ แต่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

Spector (1996, p. 257) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ และเป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การทำงานตรงเวลา การช่วยเหลือคนอื่น ๆ การอาสาสมัครทำงานโดยไม่ได้รับการร้องขอให้ คำแนะนำ เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานไม่ใช้เวลาในที่ทำงานไปกับเรื่องส่วนตัว

Newstrom and Davis (1997) ให้ความหมาย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติด้วยความตั้งใจ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

Luthans (1998) ให้ความหมาย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกที่เกินกว่าบทบาทที่สมาชิกนั้น ๆ ได้รับมอบหมาย ซึ่งส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานและคุณภาพขององค์กร

Dubin, (1984, p. 352) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ ทำให้หน่วยงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริมปริมาณ และคุณภาพของผลผลิตให้สูงขึ้น

Kate and Kahn (1978 cited in Organ, 1991) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการในการให้ความร่วมมือความช่วยเหลือและความเป็นมิตร ซึ่งปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ แต่ไม่ถูกระบุไว้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานในองค์กร เนื่องจากหากขาดพฤติกรรมเหล่านี้ไประบบต่าง ๆ ในองค์กรจะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่น

John (1996) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรคือ พฤติกรรมที่ไม่ได้กำหนดไว้ในการพรรณานำที่งาน และเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรสมัครใจเอง ไม่มีการออกคำสั่งหรือแนะนำ แต่เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และเป็นพฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวกับระบบการจ่ายผลตอบแทนหรือรางวัลตามระบบการประเมินผลขององค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติหรือพฤติกรรมของบุคลากร ในองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จและประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร และกระทำด้วยความสมัครใจของตนเอง โดยมีได้ถูกบังคับหรือมีกฎเกณฑ์กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวไม่มีผลต่อระบบการให้รางวัลโดยตรง (Castro, Armario, and Ruiz, 2004; Robbins and Judge, 2009; Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter, 1990) สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Tambe and Shanker (2014) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และมิติของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิก

ที่ดีขององค์กรเคยมี การสำรวจและศึกษาวิจัยโดยนักวิชาการมากกว่า 25 ปี และยังได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน ระบุว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรม ที่เกิดจากความสมัครใจของพนักงานที่ทำงานในองค์กร โดยแสดงถึงความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีองค์ประกอบ 5 มิติ ในขณะที่ Salehzadeh, Shahin, Kazemi & Barzoki (2015) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรที่เป็นพฤติกรรมที่ดึงดูดใจสำหรับผู้จัดการ ในอุตสาหกรรมบริการทางการเงิน ได้แก่ ธนาคารและ บริษัทประกันภัยในประเทศอิหร่าน โดยใช้หลักการ 5 ประการของคาโน (A Kano Model Approach) พบว่า พฤติกรรมของพนักงานที่ดีเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุน ความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์กร โดยพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีดึงดูดใจผู้จัดการจากหลักการของ คาโนสูงที่สุด ประกอบด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น และ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ส่วนพฤติกรรมของพนักงานที่ก่อให้เกิดความถดถอยของอุตสาหกรรมเนื่องจากพบ ในพนักงานในระดับที่ต่ำ ประกอบด้วย 2 มิติ คือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นและพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

จากความหมายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทกำลังความสามารถในการทำงานของตน การทำตามกฎระเบียบและนโยบายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ การมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง การเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นส่วนหนึ่งของทีม แสดงความเคารพและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และการให้ความสนับสนุนและกำลังใจให้แก่ผู้อื่นในองค์กร ซึ่งเป็นบทบาทพิเศษนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของตนเอง และองค์กรมิได้เป็นผู้กำหนดบาท โดยไม่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนหรือรางวัล ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่จะส่งผลให้เป็นองค์กรแห่งการแบ่งปันความรู้ การแบ่งปันความคิด อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูงสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.7.2 ความเป็นมาของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ความเป็นมาของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น เริ่มขึ้นโดยมีพื้นฐานมาจากความสนใจในพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งสันนิษฐานว่า พฤติกรรมเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

Bernard (1938 cited in OrtiZ, 1999) สังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรที่แสดงความเป็นสมาชิกในองค์กร และเรียกพฤติกรรมนี้ว่า พฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra-Role Behavior)

Katz (1964 cited in Bolon, 1997) ได้แบ่งลักษณะพื้นฐานของพฤติกรรมของบุคลากรที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรไว้ 3 รูปแบบดังนี้

- 1) บุคลากรจะต้องเข้ามาทำงาน และอยู่ภายใต้ระบบขององค์กร
- 2) บุคลากรจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
- 3) บุคลากรจะต้องมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง และแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้นด้วยตนเองเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามบทบาทที่องค์กรกำหนดให้

2.7.3 องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ (1987, 1988) ได้ทำการศึกษา และแบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิด ของ Organ ที่ได้ถูกพัฒนามาจากแนวคิดของ Barnard (1938), Jahangir, Akbar, และ Haq (2004), Katz (1964) ซึ่ง Bernard (1938) ให้แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นความปรารถนาของปัจเจกชนที่พยายามสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กรอันเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายของตนเป็นความพยายามเพื่่มุ่งไปสู่เป้าหมาย อีกทั้งเป็นความพยายามในการทำนุบำรุงองค์กร ซึ่ง Organ (1987, 1988) ได้แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น (เช่น เพื่อนร่วมงาน) ทันทีเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานขึ้น เช่น การแสดงให้บุคลากรทราบถึงการใช้เครื่องมือต่าง ๆ
- 2) พฤติกรรมความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) หมายถึง ทำทาง หรือการแสดงกิริยาอาการที่แสดงถึงความเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่นเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งการทำงานในองค์กรนั้นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน สิ่งที่บุคคลหนึ่งกระทำหรือตัดสินใจย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ดังนั้นการสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้อื่นจึงเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ
- 3) พฤติกรรมการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง ความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบาย หรือแม้แต่ว่าความเครียดก็ตามในบางครั้งเรามีสิทธิที่จะแสดงถึงข้อข้องใจที่เกิดขึ้นในงาน แต่การร้องทุกข์

ดังกล่าวอาจทำให้ฝ่ายจัดการต้องแบกภาระมากเกินไป ดังนั้น พนักงานเหล่านั้นจึงรู้จักการรอกอยอย่างผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา

4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือกับการประชุมเป็นอย่างดี เก็บความลับแสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสมในรูปแบบที่สอดคล้องกับองค์กร

5) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยอมรับกฎระเบียบภายในองค์กร โดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบคำนึงถึงทรัพย์สินขององค์กร ไม่ใช่เวลางานในการปฏิบัติสิ่งอื่นนอกเหนือการทำงาน บุคลากรทุกคนถือเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งองค์กรก็เปรียบเสมือนทีมขนาดใหญ่ที่บุคลากรทุกคนต้องร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น สมาชิกทีมหรือสมาชิกขององค์กรก็ควรปฏิบัติตนให้เป็นสมาชิกทีมที่ดี และเป็นสมาชิกองค์กรที่ดีด้วย

Katz (1964) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปองค์กรจะประเมินผลในการปฏิบัติงานจากผลการทำงานที่วัดตามพฤติกรรมในการทำงานตามความรับผิดชอบ และหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ แต่บทบาทการทาทนยังครอบคลุมพฤติกรรมที่มีความหลากหลาย เขาจึงแบ่งพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-Role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กรได้กำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรอย่างชัดเจน และอยู่ภายใต้การให้รางวัลซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) พฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra-Role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรได้ปฏิบัติโดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้เป็นทางการ แต่สังคมในองค์กรให้การยอมรับและให้คุณค่า

Organ and Konovsky (1989) ได้จำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้เป็น 2 รูปแบบ

1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีปัญหาบางที่เป็นการช่วยเหลือเอนร่วมงานผู้ไม่มาทำงาน หรือให้คำแนะนำ เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน

2) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Compliance) เป็นการปฏิบัติในสิ่งที่องค์กรต้องการให้ทำ และปฏิบัติตามกฎ เช่น มาทำงานตรงเวลา และไม่กินเวลาทำงาน

Graham (1989), Moorman and Blakely (1995) ที่แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ออกเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 4 รูปแบบ ได้แก่

1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Interpersonal Helping) เป็นพฤติกรรมที่เน้นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานต้องการความช่วยเหลือ

2) พฤติกรรมความภักดี (Loyalty Booster's) เป็นพฤติกรรมการสนับสนุนองค์กรโดยให้ภาพที่ดีปรากฏต่อบุคคลภายนอก

3) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Personal Industry) เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรปฏิบัติในสิ่งที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ และทำในสิ่งที่เกินกว่าภาระในหน้าที่

4) พฤติกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Individual Initiative) เป็นการติดต่อสื่อสารสถานที่ทำงานเพื่อปรับปรุงการทำงานของกลุ่มและบุคคล

Smith, Organ, and Near (1983) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็นสอง องค์ประกอบ คือ

1) การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือผู้อื่น เช่น ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มึนงงเป็นจำนวนมาก

2) การปฏิบัติตามกฎทั่วไปขององค์กร (Generalized Compliance) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และบรรทัดฐานที่องค์กรกำหนดไว้

William, Pitre and Zainuba (2002) แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของเจ้าหน้าที่ในองค์กรออกเป็น 2 มิติ ได้แก่

1) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อบุคคล (Organizational Citizenship Behavior directed toward Individuals-OCBI) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะหน้าต่อบุคคล เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหรือปัญหาในงาน เป็นต้น

2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อองค์การ (Organizational Citizenship Behavior directed toward Organization-OCBO)

Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) ได้แบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ตามแนวคิดของออร์แกนไว้เป็น 3 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) พฤติกรรมการทำความดีให้กับสังคมในองค์การ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากร ปฏิบัติเพื่อให้องค์การสงบสุข และมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

2) พฤติกรรมที่มีน้ำใจเป็นนักกีฬาในการทำงาน (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมให้อภัยแก่ความผิดพลาดเล็กน้อยอันเป็นเหตุสุดวิสัยของบุคลากรอื่น ๆ ในองค์การรวมถึงการให้เกียรติ และยกย่องผู้อื่น เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์การ

3) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในองค์การ (Helping Behavior) หมายถึง พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อประโยชน์ขององค์การ

2.7.4 ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากการศึกษาผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของนักวิชาการสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

ด้านที่ 1 ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีผลต่อบุคคล มีการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Organ and Ryan, 1995) ส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกับองค์การในด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Podsakoff et. al, 2000) ทั้งนี้บุคลากรที่ได้รับการยอมรับเป็นที่ชอบพอของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานได้รับการประเมินผลงานสูงกว่าผู้อื่น (Greenberg and Baron, 2000)

ด้านที่ 2 ผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Performance) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลทางตรงในการส่งเสริมประสิทธิผล ขององค์การ (Podsakoff et al., 2000)

1) ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้หลายบทบาทช่วยเพิ่มเสถียรภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ 1) ลดความเฉื่อยชาของบุคลากรที่ขาดงานหรือผู้ที่มีภาระ

งานมากเกินไป ทำให้เกิด ความสม่ำเสมอในด้านผลการปฏิบัติงาน และ 2) บุคลากรมีความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) จะมีผลการ ปฏิบัติงานในระดับสูงสม่ำเสมอ

2) ช่วยเสริมสร้างผลผลิตในการจัดการบุคลากร 1) ผู้บังคับบัญชาได้รับคำแนะนำที่มีค่า หรือข้อมูลป้อนกลับจากความคิดเห็นของบุคลากรซึ่งมีผลดีต่อการพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิผลของหน่วยงาน และ 2) บุคลากรที่มีพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) จะไม่สร้างปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาในการบริหารจัดการ

3) มีทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัด โดยมีเป้าหมายมุ่งไปในการสร้างผลงาน 1) ถ้าบุคลากรช่วยเหลือผู้ร่วมงานแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องช่วยแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาที่จะมีเวลาสำหรับปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ 2) บุคลากรที่มีความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) ไม่ต้องควบคุมมากทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายความรับผิดชอบแก่บุคลากรได้มากขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชามีเวลาในการปฏิบัติงานอื่นมากขึ้น 3) พฤติกรรมการช่วยเหลือ (Helping Behavior) ของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการฝึกอบรม และ ประชุมนิเทศบุคลากรใหม่ลดการสูญเสียทรัพยากรบุคคลขององค์กร และ 4) ถ้าบุคลากรมีความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเสียเวลาในการจัดการเรื่องร้องเรียนในเรื่องไม่สำคัญของบุคลากร

4) การช่วยเหลือการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานทั้งภายใน และ ภายนอกกลุ่มงาน 1) การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) โดยการเข้าร่วมการประชุมทำให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคลากร ดังนั้นจึงเป็นการเพิ่มศักยภาพด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของหน่วยงาน และ 2) พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) โดยให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรในองค์กรเดียวกันช่วยลดการเกิดปัญหาหรือลดเวลา และความพยายามในการแก้ปัญหา

5) ช่วยเสริมสร้างผลงานของผู้ร่วมงาน เนื่องจากการช่วยเหลือในการทำงาน ทำให้เกิดผลในการเรียนรู้ทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น 1) บุคลากรช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรที่ได้รับการช่วยเหลือมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเร็วขึ้น และ 2) พฤติกรรมการช่วยเหลือ ช่วยเผยแพร่แบบอย่างที่ดีไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรได้

6) สามารถรักษา และดึงดูดให้บุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในองค์กร สนับสนุนความคงอยู่กับองค์กร และเพิ่มเสถียรภาพของการปฏิบัติงานในองค์กร 1) พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจความรู้สึกในการเป็นเจ้าของให้กับสมาชิกในหน่วยงาน ซึ่งส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน และช่วยให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่ได้ และ 2) การมีความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) มีความตั้งใจทุ่มเท ความพยายาม

ไม่ว่าเรื่องไม่เป็นสาระ และเป็นการส่งเสริมให้มีความจงรักภักดี และความผูกพันในองค์กร ซึ่งเพิ่มความสามารถในการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กรได้

7) สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 1) บุคลากรที่ติดตามข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ และให้คำแนะนำในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น และ 2) พนักงานที่เข้าร่วมประชุมอย่างกระตือรือร้นจะช่วยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรได้ ดังนั้นจึงช่วยทำให้เกิดสำนึกความรับผิดชอบในองค์กรมากขึ้น

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดจากตัวของบุคลากรเอง ซึ่งองค์กรมิได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร โดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร จากการทบทวนวรรณกรรม และการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีองค์ประกอบจำนวนทั้งสิ้น 10 องค์ประกอบ (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Singklang, 2009; Tambe and Shanker, 2014; Veisheh, Ghetarani, Karami & Karami, 2014)

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ถูกพิจารณาว่าเป็นพฤติกรรมเชิงบวก เป็นพฤติกรรมของการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และการเสียสละอาสาช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความยินดีและเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน มีนักวิชาการและองค์กรสนใจและให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมนี้ เนื่องจากเห็นว่ามีผลต่อประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว อย่างไรก็ตามพบว่ายังขาดงานวิจัยที่จะศึกษาถึงผลลัพธ์เชิงลบของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อองค์กรและปัจเจกบุคคล จากการทบทวนวรรณกรรมและการปฏิบัติงานในเชิงบริหาร

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ Organ (1988) ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังต่อไปนี้ 1) การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) 2) ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) 3) การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) 4) ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) และ 5) การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เนื่องจากพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทำให้เกิดความร่วมมือด้านต่าง ๆ ที่บุคลากรมีให้กับองค์กรนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์กรเกิดความร่วมมือในการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจ และยินดีที่จะปฏิบัติหน้าที่การงาน

ให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีความครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ มีความชัดเจน
ง่ายต่อการเข้าใจ อีกทั้งเป็นแนวคิดดั้งเดิมที่ได้รับการยอมรับ และได้นำไปใช้ศึกษาอย่างแพร่หลาย
โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 การสังเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ									
		การให้ความช่วยเหลือ (Altruism)	ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)	การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue)	ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)	การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)	ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	การพัฒนาตนเอง (Self-Development)	ความภักดีต่อองค์การ (Organization loyalty)	ความสัมพันธ์อันดี (Relationship)	ความขยันหมั่นเพียร (Diligence)
1	Organ (1988)	✓	✓	✓	✓	✓					
2	Moorman, Blakely and Niehoff, (1998)	✓					✓	✓	✓		
3	Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000)	✓	✓		✓	✓	✓				
4	Tepper, Lockhart and Hoobler (2001)	✓					✓	✓	✓		
5	Singklang (2009)	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓
6	Mahdiuon, Ghahramani, and Sharif, (2010)	✓	✓	✓	✓	✓					
7	TambeandShanker (2014)	✓	✓	✓	✓	✓					
8	Veiseh et al. (2014)	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
9	Chandra, Martini and Qomariah (2020)	✓	✓	✓	✓	✓					
10	Zafar, Fan, Limon and Khaskheli (2022)	✓	✓	✓	✓	✓					

ตารางที่ 2.9 การสังเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ต่อ)

ลำดับ	ผู้วิจัย	องค์ประกอบความผูกพันต่อการ									
		การให้ความช่วยเหลือ (Altruism)	ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)	การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue)	ความกล้าในหน้าที่ (Conscientiousness)	การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)	ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	การพัฒนาตนเอง (Self-Development)	ความภักดีต่อองค์กร (Organization loyalty)	ความสัมพันธ์อันดี (Relationship)	ความขยันหมั่นเพียร (Diligence)
11	Zen, Feng, Jin, Wanqing , Xin , Lan,Peng and Wang (2023)	✓			✓			✓			✓
12	Hermanto, Srimulyani and Pitoyo (2024)	✓	✓	✓	✓	✓					
13	นาถรพี ชัยมงคล, ชุตติมาภรณ์ ใจวงษ์, กมลชนก ชนะศิริกุล และศศิวรรณ ชมเจริญ (2561)	✓	✓	✓	✓	✓					
14	เบญจพร กลั่นสีงาม และประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2561)	✓	✓	✓	✓	✓					
15	ศุภณวี พิรส (2562)	✓	✓	✓	✓	✓					
16	ชนคดี พิพัฒนางกูร , ปิยะฉัตร จารุธีรสานต์, อภิชา บุญภัทร กานต์ และบุญชอบ พุ่มไพจิตร (2562)	✓	✓	✓							
17	ปรีญาพร สันติวานิช (2563)	✓	✓	✓	✓	✓					
18	พัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล (2563)	✓	✓	✓	✓	✓					
19	มธุรส แจ่มแจ้ง (2563)	✓	✓	✓	✓	✓					
20	จิรวัดณ์ ทิพย์รส (2566)	✓	✓	✓	✓	✓					
รวม		20	17	16	16	15	4	4	3	1	2

จากตารางที่ 2.9 พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ผู้วิจัยได้พิจารณาตัวแปรที่นิยมมากที่สุด โดยเรียงลำดับผลรวมจากมากไปน้อย 5 ลำดับแรก ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ และการคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งผู้วิจัยได้นำตัวแปรดังกล่าวมาใช้ในการวัดองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในการวิจัยครั้งนี้

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8.1 งานวิจัยต่างประเทศ

Bright (2018) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจในการลาออก การศึกษานี้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบสอบถามความเป็นผู้นำแบบหลายปัจจัยและการวัดความผูกพันของพนักงานและความตั้งใจในการเปลี่ยนงาน ผลลัพธ์ระบุว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นตัวทำนายที่มีนัยสำคัญทางสถิติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานและความตั้งใจในการลาออกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การค้นพบนี้สนับสนุนรูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเพิ่มความสามารถทั่วไปของพนักงานได้ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ของการกระตุ้นทางสติปัญญาของพนักงานในด้านพฤติกรรมที่อาจส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้นและความตั้งใจลาออกลดลง

Bibi, Khalid, and Hussain (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันต่อองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านความอารมณ์ และด้านบรรทัดฐาน และยังพบว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง

Fant (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์การเป็นตัวทำนายความผูกพันของพนักงาน โดยวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบว่าผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพองค์การร่วมกันสามารถทำนายการมีส่วนร่วมของพนักงานได้หรือไม่ ผลของการศึกษาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายด้านความผูกพันของพนักงานผ่านการเป็นผู้นำด้วยอิทธิพลในอุดมคติ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงส่วนบุคคล

Karpacz, Karpacz and Ingram (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจึงควรมีการปรับปรุงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การให้กับพนักงานทุกคนในองค์การ

Mujanah, Wahyurini and Murgianto (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรคั่นกลาง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทและความสำคัญของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรคั่นกลาง

Setiyani, Djumarno, Riyanto and Nawangsari (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานเป็นหนึ่งในความเข้มข้นของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มมูลค่าของพนักงานในแต่ละปี การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของสภาพแวดล้อมในการทำงานและชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นต่อความผูกพันของพนักงาน โดยมีแรงจูงใจของพนักงานเป็นตัวแปรแทรก ผู้ตอบแบบสอบถามมุ่งเน้นไปที่กลุ่มหัวหน้างานรุ่นมิลเลนเนียลจากบริษัทผลิตและบริการในเกาะชวา ประเทศอินโดนีเซีย การวิจัยเป็นเชิงปริมาณด้วยวิธีการสำรวจ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 110 คน และวิเคราะห์โดยใช้แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า สมดุล

ชีวิตการทำงานและชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ยังใช้การทดสอบ Sobel เพื่อดูว่าแรงจูงใจของพนักงานมีหน้าที่เป็นสื่อกลางหรือไม่ จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจของพนักงานมีผลในการไถ่เกลี่ยระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานและชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นต่อความผูกพันของพนักงาน

Khaled, Zaineh & Al Kalaldeh Mahmoud (2019) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงาน และความทุกข์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความสุข และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการศึกษพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความสุขส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Green (2019) ทำการศึกษาเพื่อสำรวจอิทธิพลของกลยุทธ์ความเป็นผู้นำที่มีต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน ข้อมูลถูกรวบรวมจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างแบบตัวต่อตัวกับผู้นำในอุตสาหกรรมค้าปลีกที่มีประสบการณ์การจากตำแหน่งผู้นำ 2 ปี และการตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับความผูกพันและประสิทธิภาพของพนักงาน วิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบโดยตีความจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง พบประเด็นสำคัญสามประการจากการวิเคราะห์ข้อมูล คือ มีการใช้รูปแบบความเป็นผู้นำแบบสนับสนุน มีการส่งเสริมให้พนักงานเป็นเจ้าของงาน และมีการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้นำองค์การสามารถมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ข้อค้นพบจากการศึกษานี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ความยั่งยืนที่เพิ่มขึ้นสู่ความรุ่งเรืองขององค์การและสังคม

Rizzo (2019) จุดประสงค์ของการศึกษานี้คือการตรวจสอบกลยุทธ์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลและการยอมรับ การค้นพบนี้อาจชี้ให้เห็นว่าพยาบาลที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีระดับการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นผ่านการให้รางวัลและการยอมรับ ผลการศึกษพบว่า การให้รางวัลและการยอมรับของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งแสดงให้เห็นว่าการลาออกของพนักงานลดลงจาก 12.3% เป็น 6.05% และความพึงพอใจของพนักงานดีขึ้น องค์การมีผลกำไรมากขึ้น 21% มีประสิทธิภาพมากขึ้น 17% ขาดงานน้อยลง 41% อย่างมีนัยสำคัญ

Al-Bataineh, Ibrahim and Fadzil (2019) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน การเสริมพลังอำนาจ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน การเสริมพลังอำนาจ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน การเสริมพลังอำนาจ และวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

Mobley (2020) ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงาน และการมีส่วนร่วมในระดับต่ำ เนื่องจากปัจจัยด้านความเป็นผู้นำ การจัดการสภาพแวดล้อมที่ทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดอุปสรรคและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงาน รายงานทั่วโลกพบว่า 15% ของคนงานสามารถอธิบายได้ว่ามีส่วนร่วมในงานอย่างเต็มที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ 85% ไม่ได้มีส่วนร่วมหรือให้ความร่วมมือ การค้นพบทั้งหมดเกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงจิตวิทยาทั้งตัวกระตุ้นและตัวลดแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อองค์การ จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมขององค์การมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรม การมีส่วนร่วมของพนักงานในที่ทำงาน พบข้อสรุปว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ด้านลักษณะองค์การ ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านผู้นำ ด้านการจัดการ ด้านรางวัล ด้านทรัพยากรงาน ด้านการแลกเปลี่ยนทางสังคม และด้านลักษณะส่วนบุคคล ดังนั้นควรจัดการกับสภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรให้เพียงพอในการปฏิบัติงานขององค์การ เพราะทรัพยากรที่เพียงพอจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมขององค์การและความต้องการทางจิตใจของพนักงานให้เกิดความผูกพันและมีเป้าหมายร่วมกันได้

Sana and Abdul (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงานด้านการดูแลสุขภาพสตรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก และด้านมาตรฐานของสังคม ขณะที่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง การศึกษายังนำเสนอสาเหตุและผลที่ตามมาของความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และเน้นย้ำถึงบทบาทของนโยบายองค์การในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตงานและในกลุ่มของพนักงานภายในองค์การ

Shabir and Ganai (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานด้านการดูแลสุขภาพสตรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก และด้านมาตรฐานของสังคม ขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง

Chandra, Martini and Qomariah (2020) การศึกษาเรื่อง ผลกระทบของพฤติกรรม การเป็นพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การความเป็นผู้นำ คุณลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถของครูที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยวัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อประเมินผลกระทบของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีต่อการปฏิบัติงานของครู ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมกรเป็นพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู และความเป็นผู้นำมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของครู

Govender and Bussin (2020) มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ 2 ประการ ประการแรก เพื่อระบุว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานกับการมีส่วนร่วมของพนักงานหรือไม่ ประการที่สอง เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถเริ่มต้นการจัดการประสิทธิภาพผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงาน โดยความผูกพันของพนักงานจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้น ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมและการสื่อสาร ด้านการส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน ด้านความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง ด้านการพัฒนาและการปรับปรุงด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการยกย่องชมเชย

Storey (2020) ได้ทำการศึกษาเพื่อสำรวจกลยุทธ์ผู้บังคับบัญชาในระดับแนวหน้าในรัฐบาลกลางสามารถเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน และปรับปรุงการรักษาพนักงานฝ่ายสนับสนุน มีการค้นพบที่สำคัญ 5 ประการที่กลายเป็นกลยุทธ์ ประการที่ 1 ผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วม ประการที่ 2 ผู้จัดการมีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างทันท่วงที เพื่อปรับปรุงการรักษาพนักงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ประการที่ 3 ทรัพยากรงานส่งเสริมการมีส่วนร่วม ประการที่ 4 หัวหน้างานสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกที่ส่งเสริมต่อการมีส่วนร่วม และ

ประการที่ 5 หัวหน้างานพัฒนาควาไว้ซึ่งประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามงานวิจัยว่ากลยุทธ์ใดที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของพนักงาน

Johnson (2020) ได้ทำการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาเชิงคุณภาพ เพื่อสำรวจปรากฏการณ์การหลุดพ้นจากตำแหน่งผ่านประสบการณ์ชีวิตของพนักงานภาครัฐที่มีทัศนคติเชิงลบต่อผู้นำของตน โดยใช้ทฤษฎีของ Herzberg เพื่อตอบคำถามการวิจัยที่เน้นประสบการณ์ชีวิตของผู้เข้าร่วมผ่านการสัมภาษณ์แบบเห็นหน้ากัน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานทำงานในสภาพแวดล้อมที่ตึงเครียดมาก ซึ่งพวกมองหาผู้นำเพื่อขอคำแนะนำและการยอมรับของพนักงานว่าผู้นำนั้นน่าเบื่อและไม่มีตัวตน ไม่ค่อยยอมรับผลงานของพนักงาน พนักงานใช้แรงจูงใจในการมีส่วนร่วมมากกว่าตัวผู้นำ ผลการศึกษานี้จะช่วยทำให้ผู้นำตระหนักถึงผลกระทบเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานเมื่องานนั้นสำเร็จ

Qendrim (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยที่แรงจูงใจในการทำงานสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 36 จากผลการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

Kuswati (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการศึกษพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานค่อนข้างดี ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

Pancasila, Haryono, and Sulisty (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานและภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน และยังพบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

Emerson (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบความเป็นผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานในภาคบริการ วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำและความพึงพอใจในงานภาคบริการ ประชากรที่ทำการทดสอบประกอบด้วยพนักงานภาคบริการในสหรัฐอเมริกาที่มีอายุอย่างน้อย 18 ปีขึ้นไป และทำงานเป็นเวลาอย่างน้อยหนึ่งปี การวิจัยระบุว่ารูปแบบความเป็นผู้นำมีความสำคัญในแง่ของผลกระทบที่มีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Cahyono et al. (2020) ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาได้

Watanabe (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของพนักงานในสภาพแวดล้อมที่คล่องตัว จุดประสงค์ของการศึกษาคือความสัมพันธ์เชิงปริมาณนี้ เพื่อประเมินว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายการมีส่วนร่วมของพนักงานในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด การศึกษาประกอบด้วยคำถามการวิจัย 3 ข้อ ผลการศึกษาระบุว่าองค์ประกอบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นองค์ประกอบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นถึงนวัตกรรม และการพัฒนาผู้อื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในการทำนายองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของพนักงาน

Riyanto, Endri and Herlisha (2021) ได้ทำการศึกษาเพื่อให้งานสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน โดยกระตุ้นแรงจูงใจและตอบสนองความพึงพอใจในการทำงาน การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยมีความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจมีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นอิสระ ความผูกพันของพนักงาน

ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ส่งผลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน

Meier (2021) ได้ทำการศึกษาเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ด้วยเหตุนี้นักวิชาการได้ระบุความต้องการอย่างต่อเนื่องสำหรับการวิจัยที่เน้นปัจจัยด้านองค์กรเพื่อปรับปรุงการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยใช้กรอบการทำงานด้านความผูกพันของพนักงาน การรับรู้สนับสนุนต่อองค์กร และการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยทำการวิจัยฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ไม่แสวงหากำไรซึ่งตั้งอยู่ที่ภาคใต้ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดตำแหน่งพนักงาน การรับรู้สนับสนุนขององค์กรต่อความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

DeSilva (2021) ได้ทำการศึกษาเชิงปริมาณเชิงสัมพันธ์ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในร้านค้าปลีก ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมค้าปลีก ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญด้านความผูกพันในงานผ่านความกระตือรือร้น ด้านความแข็งแกร่ง และผลผลิตของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นบวกจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้

Rachman (2022) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานที่ปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และยังพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง

Hurlbutt (2021) ได้ทำการศึกษาเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำ ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานและความตั้งใจการลาออกของพนักงานพลเรือนที่ทำงานเต็มเวลาในรัฐบาลกลางของสหรัฐอเมริกา การศึกษานี้ใช้แนวทางแบบนิรนัยในการนิยามเชิง

ทฤษฎีของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวัตถุประสงค์การศึกษา 3 ประการ คือ 1) ดำเนินการประเมินแบบสำรวจเพื่อระบุรูปแบบความเป็นผู้นำของพนักงาน 2) ตรวจสอบผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของรูปแบบความเป็นผู้นำเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานของผู้นำภายในองค์กร และ 3) เปรียบเทียบคะแนนของผู้เข้าร่วมจากแบบสำรวจมุมมองของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำของแต่ละคนมีความสัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานคนนั้น การศึกษานี้ยังชี้เพิ่มเติมว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สมดุลจะมีระดับความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่ารูปแบบอื่น ๆ

Concepcion (2020) ได้ทำการศึกษาเชิงปริมาณเชิงสัมพันธ์ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงานกับผลการตอบแทนของพนักงานและความผูกพันของพนักงาน โดยผลการศึกษาพบว่า ผลตอบแทนของพนักงานเป็นเพียงตัวเดียวที่ทำนายความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 6.074, p < 0.01$) ซึ่งเป็นคำแนะนำสำหรับผู้นำองค์กรในด้านการบริหารค่าตอบแทนที่ตอบสนองของพนักงาน เพื่อให้ห้องค์การอาจบรรลุผลการปฏิบัติงานและความสามารถทำกำไรที่สูงขึ้น และอาจทำให้ห้องค์การสามารถลงทุนในการสร้างงานและการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนได้

Ingsih, Yanuardani and Suhana (2021) ได้ทำการศึกษาบทบาทของวินัยในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรต้นกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านวินัยในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาล

Collins (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการโน้มน้าวและการรักษาความผูกพันของพนักงานข้ามเพศที่เปลี่ยนสถานที่ทำงาน โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษาวินิจฉัยเพื่อทำความเข้าใจการมีส่วนร่วมของพนักงานข้ามเพศที่ได้รับผลกระทบจากประสบการณ์ในที่ทำงาน ในขณะที่การเปลี่ยนผ่านงานเป็นเพราะสาเหตุอะไร ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อวิจัยว่าความร่วมมือของพนักงานได้รับผลกระทบอย่างไรในขณะที่เปลี่ยนที่ทำงาน การออกแบบการวิจัยประกอบด้วยแนวทางปรากฏการณ์วิทยาเพื่อช่วยอธิบายประสบการณ์ชีวิตของผู้เข้าร่วมการศึกษา

โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างแบบตัวต่อตัวเพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าร่วมการศึกษา ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ของบุคคลข้ามเพศเมื่อเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของพวกเขา ปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลข้ามเพศมีกับผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และผู้มีส่วนได้เสีย มีผลกระทบต่อประสบการณ์ทำงานของพวกเขา

Wijaya (2023) ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาทของพฤติกรรมพลเมืองในองค์กร (OCB) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ SMEs โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ SMEs ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของ SMEs การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ SMEs โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs ความผูกพันต่อองค์กรมีผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง

Miller (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบความเป็นผู้นำและอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางไม่มีแอลกอฮอล์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อตรวจสอบรูปแบบความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย เพื่อดูว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงสุดในด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อค้นหารูปแบบความเป็นผู้นำที่ช่วยลดการหมุนเวียนของพนักงาน ส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเพิ่มผลผลิตให้มีประสิทธิภาพต่อไป

Ausat, Suherlan, Peirisal & Hirawan (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน แต่ในทางกลับกันความผูกพันต่อองค์กรไม่ได้เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Putri and Meria (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

Firmansyah, Junaedi, Kistyanto, & Azzuhri (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Kasmari, Erawati and Hadi (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และยังพบว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Surucu, Maslakci and Sesen (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และการสนับสนุนผู้นำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติ โดยผ่านการรับรู้ความสามารถของตนเอง

Qalati, Zafar, Fan, Limon and Khaskheli (2022) ทำการศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าพบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลในทางบวกให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

Al-Hawary et al. (2023) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร ด้านความรู้สึกละแวก และด้านบรรทัดฐาน ผลการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกละแวก และด้านบรรทัดฐาน และพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร

Emerson (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบความเป็นผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานในภาคบริการ วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำและความพึงพอใจในงานภาคบริการ ประชากรที่ทำการทดสอบประกอบด้วยพนักงานภาคบริการในสหรัฐอเมริกาที่มีอายุอย่างน้อย 18 ปีขึ้นไป และทำงานเป็นเวลาอย่างน้อยหนึ่งปี การวิจัยระบุว่ารูปแบบความเป็นผู้นำมีความสำคัญในแง่ของผลกระทบที่มีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Wolor, Solikhah, Fidhyallah, and Lestari (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ความเป็นผู้นำทางอิเล็กทรอนิกส์ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ต่อประสิทธิภาพของพนักงานในช่วงโควิด-19 พบว่า ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นประการแรกว่า การฝึกอบรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ความเป็นผู้นำทางอิเล็กทรอนิกส์ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งการฝึกอบรมทาง

อิเล็กทรอนิกส์ ความเป็นผู้นำทางอิเล็กทรอนิกส์ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน มีผลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

Larasati, Hasanati and Istiqomah (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานต่อความผูกพันของพนักงานในยุคมิลเลนเนียล การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อค้นหาผลกระทบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานต่อพนักงานการมีส่วนร่วมของพนักงานรุ่นมิลเลนเนียล ผู้เข้าร่วมการวิจัยในการศึกษานี้เป็นพนักงานของบริษัท ปตท. เซกเตอร์อินโดนีเซียจากบันจาermaasin ในการรวบรวมข้อมูล นักวิจัยได้ใช้มาตราส่วนสมดุลชีวิตและการทำงานและระดับความผูกพันในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ผลปรากฏว่าเปอร์เซ็นต์ของความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานแสดงให้เห็น 14.3 % บริษัทให้ความสำคัญกับการสวัสดิการของชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานของพนักงานได้รับการพิสูจน์แล้วว่าสามารถมีอิทธิพลต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานได้

Puspitasari and Darwin (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และระดับสวัสดิการต่อประสิทธิภาพของพนักงานในยุคมิลเลนเนียลผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทำการวิจัยทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับบทบาทของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและระดับสวัสดิการของพนักงานรุ่นมิลเลนเนียล โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นตัวแปรแทรกแซง ผู้ตอบแบบสอบถามในการศึกษานี้ คือ กลุ่มคนรุ่นมิลเลนเนียลที่ทำงานในพื้นที่จาการ์ตา มีอายุ 21-36 ปี ผลการวิจัยพบว่า มีการยอมรับสมมติฐาน 5 ข้อที่มีอิทธิพลโดยตรง และ 1 ข้อถูกปฏิเสธ ในขณะที่สมมติฐานทั้งสองที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่างก็ถูกปฏิเสธและยอมรับตัวแปรความผูกพันในการทำงานเป็นตัวแปรแทรกแซงเท่านั้นที่สามารถเป็นสื่อกลางระหว่างสมดุลระหว่างชีวิตกับงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Sopian, Hidayati and Kusumawardani (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลของความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานต่อการมีส่วนร่วมในการเพิ่มจำนวนพนักงานกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ คือ ผู้เข้าร่วมจำนวน 211 คน ซึ่งจะถูกนำมาใช้สนับสนุนข้อมูลการวิจัยที่ได้จากรายการคำถามหรือแบบสอบถาม พบการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่มีผลกระทบเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อพนักงานประสิทธิภาพผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

Abdulaziz, Bashir and Alfalih (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและการทำงานเกินพิกัดต่อความมุ่งมั่นในองค์กรของครู : การมีส่วนร่วมในการทำงานและเรื่องการสนับสนุนองค์กรที่รับรู้ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและทำงานหนักเกินความมุ่งมั่นในองค์กรของครู โดยสังเกตบทบาทการใกล้เคียงความผูกพันในงานและผลการกลั่นกรองการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยสุ่มตัวอย่างครู 278 คน ในประเทศซาอุดีอาระเบีย เพื่อตรวจสอบรูปแบบการวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูลระบุว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีผลโดยตรงและมีนัยสำคัญผลกระทบต่อความมุ่งมั่นขององค์กรและการทำงานหนักเกินไปมีผลกระทบเชิงลบต่อความมุ่งมั่นขององค์กร นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังเน้นย้ำถึงความผูกพันในงานเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและองค์กรความมุ่งมั่นของครู

Li et al. (2023) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กรของพยาบาลในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผ่านตัวแปรคั่นกลางความมุ่งมั่นขององค์กร การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะและทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ความมุ่งมั่นต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กรของพยาบาลในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 และสำรวจบทบาทตัวแปรคั่นกลางของความมุ่งมั่นในองค์กรต่อทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความมุ่งมั่นในองค์กรของพยาบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19

Hermanto, Srimulyani and Pitoyo (2024) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทสื่อกลางคุณภาพชีวิตการทำงานและความมุ่งมั่นขององค์กรในการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า พบความสัมพันธ์บทบาทตัวแปรคั่นกลางของความมุ่งมั่นขององค์กรระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรสูงขึ้น ส่งเสริมให้รูปแบบการทำงานเป็นทีมให้กับครูและสร้างความมั่นใจให้กับครู เพื่อเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กร

2.8.2 งานวิจัยในประเทศ

วีรวัชร บุญส่ง และพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของ ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ของพนักงานบริษัท ฟู้ดสตาร์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท ฟู้ดสตาร์ จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กร และมีพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน ระดับปานกลาง ที่ระดับ 0.50

ศุภณารี พิศ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร ความผูกพันขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลรัฐในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร และความผูกพัน องค์กร มีอิทธิพลในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลในเชิงบวก กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร ไม่มีอิทธิพลในเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

บัณฑิต วิเวกวรรณ และสมศักดิ์ อมรสิริพงศ์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเทศบาลในเขตพื้นที่ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์กร และความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความ ยุติธรรม ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และด้านรางวัลและสภาพการทำงานสามารถร่วม พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรที่พยากรณ์ความ ผูกพันต่อองค์กร ได้ดีที่สุด คือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความยุติธรรม

ภัทราพร มุลสถาน และฐิติมา ไชยะกุล (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างการทำงานเป็นทีม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทขนส่งและโลจิสติกส์ ในเขต ทำเลียบเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรีกรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด โดยวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา ระดับการทำงานเป็นทีม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทขนส่งและโลจิสติกส์ ในเขตท่าเทียบเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี บริษัท ABC จำกัด จำนวน 218 คน โดยแบ่งตามหน่วยงานให้บริการทั้งหมด 6 หน่วยงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีม (ด้านการติดต่อสื่อสาร) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านการปฏิบัติงาน) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน) ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล, ธัญวณณ วัทโธ และวิลาสิณี สุดประเสริฐ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยเชิงใจ และปัจจัยค่าจูงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด จำนวน 172 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ปัจจัยเชิงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านความรับผิดชอบ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 29.0 และ 3) ปัจจัยค่าจูง ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และด้านชีวิตส่วนตัว ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 46

ภคพัฒนภูมิ ธรรมนันท์, ประภัสสรณ์ ศรีหาวงค์ และณัฐภรณ์ สำนัก (2566) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสมัยใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสมัยใหม่ แรงจูงใจในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาคเอกชนทฤษฎีและการประยุกต์ใช้การจูงใจนั้นเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าที่อยู่รอบข้าง ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้ 1) กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา ซึ่งจะครอบคลุมถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีแรงจูงใจภายใน และทฤษฎีแรงจูงใจภายนอก ประกอบด้วย (1) ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow (2) ทฤษฎีสองปัจจัย (3) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (4) ทฤษฎี ERG และ 2) กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ ทฤษฎีความเป็นธรรม ทฤษฎีความคาดหวัง รวมถึงแนวทางในการจูงใจที่มีความสำคัญในยุคสมัยปัจจุบันเพื่อนำไปใช้ประสานกับการทำงานเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อัจจิมา เสนานิवास และสรัญณี อุเสินยาง (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ซึ่งจะเป็ประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจในการเขียนบทความได้นำไปเป็นแนวทางในการปรับใช้กับองค์การ ผลการวิจัย พบว่า การสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะของงานที่ทำ และความรับผิดชอบ 2) ปัจจัยค้ำจุน นโยบาย และการบริหารขององค์การ การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน เงินเดือน และค่าจ้าง และสภาพทั่วไปของการทำงานส่งผลต่อคุณภาพของงาน และความก้าวหน้าขององค์การ หากบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานแล้วย่อมมีความสุข พึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ และจูงใจให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การมีผลต่อความผูกพันในองค์การ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การยอมรับเป้าหมาย นโยบาย การบริหารขององค์การ, การทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ, ความห่วงใยในอนาคตขององค์การ และความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การ

กรณัฐ วิริยะการภักธร (2563) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสมดุลในชีวิตและการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิตบริษัทประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง ในเขตอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ระดับความตั้งใจคงอยู่ในงาน และความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่าย

ผลิต บริษัทประกอบรถยนต์แห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมเทิร์นชิปอร์ต จังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต จำนวน 360 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอยู่ในระดับมาก และพนักงานมีระดับความตั้งใจคงอยู่ในงานอยู่ในระดับมาก นอกจากนั้นยังพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงานทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจ ด้านความผูกพันจิตใจ และด้านเวลา ส่งผลทางบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน และสามารถอธิบายการแปรผันความตั้งใจคงอยู่ในงาน

อติศยา เล็กประทุม และเฉลิมขวัญ สิงห์วี (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งอยู่ในระดับสูง ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลางและความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง 2) พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุ ประสบการณ์ด้านการทำงานพยาบาลวิชาชีพ และความถี่ในการขึ้นเวรต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน 3) แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ และ 4) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ

ลลนา นาชัยรัตน์ (2562) การศึกษาเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของบุคลากรแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในแต่ละช่วงวัย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการวางนโยบายด้านการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย 2) ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีระดับประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย 3) ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน 4) ช่วงวัยที่แตกต่างกันของข้าราชการมีระดับประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวมไม่

แตกต่างกัน 5) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

อรอนงค์ วิริยะกิจ, ธัญนันท์ บุญอยู่ และ สุมาลี รามัญ (2565) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันและการคงอยู่ของพนักงานบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์โลหะในจังหวัดสมุทรปราการ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของพนักงานบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์โลหะในจังหวัดสมุทรปราการ 2) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่ในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการคงอยู่ของพนักงานบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์โลหะในจังหวัดสมุทรปราการ และ 3) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่ในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการคงอยู่ของพนักงานบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์โลหะในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร ตามลำดับ 2) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการคงอยู่ของพนักงาน

พรรณอร พัฒนการคำ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (ตามรูปแบบสมการโครงสร้าง) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาได้มาจากแบบสอบถามของพนักงานมหาวิทยาลัย 201 คน (100% ของกลุ่มตัวอย่าง) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL ผลการวิจัยพบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 5 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศขององค์กร ความพึงพอใจต่อการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร มี 4 ใน 5 ด้านอยู่ในระดับต่ำ 2) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

(ตามแบบจำลองสมการโครงสร้าง) พบว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย ได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากคุณภาพชีวิตการทำงาน ในระดับปานกลาง และความพึงพอใจในการทำงานในระดับต่ำ ขณะเดียวกันได้รับอิทธิพลทางอ้อมมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ บรรยากาศขององค์กรในระดับปานกลางโดยส่งผ่านปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน หรือได้รับอิทธิพลทางอ้อมมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ บรรยากาศขององค์กรในระดับปานกลาง และความพึงพอใจในการทำงานในระดับต่ำ โดยส่งผ่านปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน และพบว่าปัจจัยดังกล่าวสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้ร้อยละ 51.50 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ชัชวาล ดวงบุบผา (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บุพปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย ของธนาคารออมสิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเงินเนอเรชั่นวายของธนาคารออมสิน 2) อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเงินเนอเรชั่นวายของธนาคารออมสิน และ 3) แนวทางสร้างผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเงินเนอเรชั่นวาย โดยวิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ในการวิจัยเชิงปริมาณ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัย พบว่า การศึกษาพบว่า 1) ระดับของบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเงินเนอเรชั่นวายของธนาคารออมสินอยู่ในระดับมาก 2) แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ปรับแก้แล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ($2\chi^2/df$) เท่ากับ 1.13 ค่าดัชนี GFI เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนี AGFI เท่ากับ 0.94 ค่าดัชนี RMR เท่ากับ 0.007 ค่าดัชนี RMSEA เท่ากับ 0.021 และบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งอธิบายได้ว่าแนวทางสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเงินเนอเรชั่นยานั้น ต้องให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์กรการสร้างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงาน เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายของธนาคารออมสิน และองค์กรอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กิตติยา ชัชวาลชาญชนกิจ, จิตภา ธิรศิริกุล และพรเทพ ศิริวนารังสรรค์ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยทางการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ในการส่งเสริมศักยภาพทุนมนุษย์ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การรับรู้ความยุติธรรม 4) ความก้าวหน้าในวิชาชีพในองค์กรที่ปฏิบัติงาน และ 5) ความสุขในการทำงาน ซึ่งประเด็นเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ

พงษ์สันต์ ต้นหยง, จิตภา ธิรศิริกุล, และนพพร จันทรนำชู (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานวิชาการ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบแนวคิดอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยผลการทบทวนวรรณกรรม เพื่อพัฒนารอบแนวคิดพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) ความพึงพอใจในการทำงานส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

พิพัฒน์ ไผ่แก้ว และ สติพร เขาวนชัย (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ของครู 2) ศึกษาความผูกพันในองค์กรของครู 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับความผูกพันในองค์กรของครู 4) ค้นหาปัจจัยที่ดีที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครู และสร้างสมการพยากรณ์ความผูกพันในองค์กรของครู เป็นวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำนวน 313 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผล

ต่อความผูกพันในองค์การของครู ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันในองค์การของครู ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับความผูกพันในองค์การของครู พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.433 – 0.605 4) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การของครู อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การและการจัดการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.694 มีอำนาจพยากรณ์ (R²) ได้ร้อยละ 48.20 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน เท่ากับ 0.912

หุทัย อาจปรุ, สีนินาฏ ลิ้มนิยมธรรม, และปิยะวัฒน์ วงษ์วานิช (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมแพทยทหารเรืออยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($X = 3.90$, $SD = 0.71$) และ 2) ความสุขสุขภาพทางกาย และจิตภาวะผู้นำความสัมพันธ์กับหัวหน้าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานผลตอบแทนสิ่งแวดล้อมในการทำงานความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานความชัดเจนของหน้าที่การสื่อสารงานที่ทำท่ายโอกาสพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าการได้รับการยอมรับนับถือภาพลักษณ์องค์การและสวัสดิการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมแพทยทหารเรือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมแพทยทหารเรือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

หัตเทพ ทวีไทย, ศุภวัฒน์ สุขะปรเมษฐ, จูติมา ให้อย่าง, และชัชวาล แสงทองล้วน (2556) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การต่อการดำรงรักษานุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในประเด็นของความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน และการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์การ 2) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การในประเด็นของความรู้ทั่วไปของวัฒนธรรมองค์การ และองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ 3) เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์การในองค์การ 4) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษานุคลากรในประเด็นของคำจำกัดความของการดำรงรักษานุคลากร และองค์ประกอบของการดำรงรักษานุคลากร 5) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การต่อการดำรงรักษานุคลากร 6) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการดำรงรักษานุคลากรในประเด็นของปัญหา

อุปสรรค การแก้ไขปัญห และข้อได้เปรียบโอกาสการพัฒนาต่อการธำรงรักษานุคลากร พบว่า การธำรงรักษานุคลากรเป็นความท้าทายขององค์การในทุกยุคทุกสมัยเป็นประเด็นหนึ่งที่ทุกองค์การให้ความสำคัญ และพยายามค้นหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อที่จะธำรงรักษานุคลากรที่ตนเองหวงแหนให้อยู่กับองค์การต่อไป ได้แก่ ความพึงพอใจในงานเป็นการประเมินของบุคคลที่มีต่องานที่ตนเองได้ปฏิบัติอยู่ โดยการประเมินความพึงพอใจในงานนั้นมีมุมมองที่หลากหลาย เป็นลักษณะของบุคคลที่แสดงออกด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท การปฏิบัติงานด้วยการใช้ความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมต่อการปรับตัวให้เข้าองค์การ ทั้งนี้ความผูกพันจะเกิดขึ้นได้ และมีความเชื่อมโยงกับการธำรงรักษานุคลากรเป็นสิ่งที่องค์การต้องให้การดูแลบุคลากรในหลากหลายแง่มุม ทั้งนี้ การรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์การจะมีส่วนเชื่อมโยงกับการธำรงรักษานุคลากรได้ก็เป็สิ่งที่องค์การเองต้องมีความสำคัญต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ได้รับความสะดวกและคล่องตัวมากยิ่งขึ้นวัฒนธรรมองค์การ เป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้น ๆ ส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์การ ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การมีความเชื่อมโยงต่อการธำรงรักษานุคลากรได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์การสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์การนั้น ๆ ได้จะเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมตามลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ได้กำหนดขึ้นมาจะทำให้ความตั้งใจต่อการธำรงรักษานุคลากรนั้นประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

จิระพงศ์ เรืองกุล, สิริภาพรณ ลีภัยเจริญ และปรกรณ์ โอภาสวิทยารักษ์ (2566) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากพนักงานเจนเอเรชันวายที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมและพัฒนา สมดุลชีวิตการทำงาน ค่าตอบแทน ลักษณะงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 10.008$, $df = 6$, $p = .1243$, $RMSEA = .041$, $CFI = .999$, $TLI = .997$, $SRMR = .005$) รายละเอียด ของน้ำหนักองค์ประกอบ จะเห็นได้ว่า การคงอยู่ของพนักงานเจนเอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร มีค่าระหว่าง .862 - .936 เรียงค่าน้ำหนักจากมากไปน้อย ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมและพัฒนา สมดุลชีวิตการทำงาน ค่าตอบแทน ลักษณะงาน และความก้าวหน้าใน

อาชีพ โดยองค์ประกอบที่มีความเชื่อมั่นสูงสุดคือ คือ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา รองลงมา ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ การฝึกอบรมและพัฒนา สมดุลชีวิตการทำงาน ค่าตอบแทน และ ลักษณะงาน ตามลำดับ

สรเสรีญ สัตถาวร (2563) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ของกลุ่มภาษาญี่ปุ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรด้านแรงจูงใจระดับบุคคล ระหว่าง ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ และการสนับสนุนของหัวหน้างาน ที่มีต่อความผูกพัน องค์กรของกลุ่มภาษาญี่ปุ่น เป็นการวิจัยเชิงสำรวจกับกลุ่มภาษาญี่ปุ่นจำนวน 133 คนที่ทำงานอยู่ใน บริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในประเทศไทย ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ และการสนับสนุนของ หัวหน้างาน ตามลำดับ และตัวแปรทั้ง 3 ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของกลุ่มภาษาญี่ปุ่น ตามลำดับ คือ ความผูกพันในอาชีพ สนับสนุนของหัวหน้างาน และความพึงพอใจในอาชีพ อย่างมีนัยทางสถิติ ซึ่งเป็นการสนับสนุนสมมติฐานการวิจัย ผลการวิจัยยืนยันความสำคัญความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในวิชาชีพและบรรยากาศการทำงานที่หัวหน้างานให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนา และเสริมสร้างความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นกับกลุ่มภาษาญี่ปุ่น

สมพงษ์ เพชร (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มี อิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทย โอ บาชา จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์กรและระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ 2) เพื่อ เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานระดับ ปฏิบัติการจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ระดับการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์กร และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จำแนก ตามตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพการสมรสที่ต่างกัน มีความ คิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่างกันรับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นยังพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในภาพรวมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

พัชรหทัย จารุทวีผลนุกูล (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในฐานะผู้ใกล้ชิดของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทางจริยธรรมและประสิทธิภาพของพนักงาน กรณีศึกษาของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายในภาคธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายในภาคธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ และ 2) อิทธิพลคั่นกลางของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงจริยธรรมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวาย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายในภาคธุรกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายในภาคธุรกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

นาถรพี ชัยมงคล และคณะ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีและประสิทธิภาพของทีมงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน วัดดูประสงค์เพื่อศึกษา 1) อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน และด้านเวลาที่ใช้ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพของงานมากที่สุด และยังส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณของงานมากที่สุด สำหรับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานด้านพฤติกรรมการอดทนอดกลั้น ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านเวลาที่ใช้ในการทำงานมากที่สุด นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าประสิทธิภาพของทีมงานด้านการกำหนดบทบาทของสมาชิกมีอิทธิพลมากที่สุดต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งสามด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มธุรส แจ่มแจ้ง (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างการรับรู้การมีจิตสำนึกของตนเอง คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างการรับรู้การมีจิตสำนึกของตนเอง คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีการรับรู้การมีจิตสำนึกของตนเอง คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อ

องค์การสูง พนักงานจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสูงตามไปด้วย สามารถร่วมกัน
ทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การคิดเป็นร้อยละ 69.2

เบญจพร กลั่นสีงาม และประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัย
ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
บุคลากร กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษา
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน 2) เพื่อศึกษาปัจจัย
บรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำ และค่าตอบแทนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์การของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร 3) เพื่อศึกษาปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร ผลการศึกษา
พบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไม่แตกต่างกัน
จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมการ
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 2) บรรยากาศองค์การ ด้านมาตรฐานและความผูกพัน ค่าตอบแทน
ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์การ ภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 3) พฤติกรรมการเป็น
สมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความสำนึกใน
หน้าที่ การให้ความร่วมมือ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05

เสาวนีย์ สมันต์ศิริพร (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บุพปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานใน
อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบุพปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการ
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วน
ยานยนต์ และเพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางโดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
โดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะแวดล้อม ความสัมพันธ์
ระหว่างเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศองค์การ การรับรู้สนับสนุนองค์การ อิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิ
ภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
โดยมีอำนาจในการพยากรณ์อยู่ที่ร้อยละ 97 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของพนักงานผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
โดยมีอำนาจในการพยากรณ์อยู่ที่ร้อยละ 52

ปทุมวดี หาญละคร, นครินทร์ วงศ์เจริญ, สมรรถพงศ์ ขจรมณี และดวงกมล ทองอยู่ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สัญญาทางจิตวิทยา ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า 1. พนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศชาย อายุระหว่าง 23-30 ปี สถานภาพสมรส และตำแหน่งงานฝ่ายผลิต 2. พนักงานมีสัญญาทางจิตวิทยา ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับสูง 3. สัญญาทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=.259, p<.01$) และ 4. ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=.418, p<.01$)

ทิพย์โกศล หวังกระโทก และฐิติมา ไชยะกุล (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงกลั่นน้ำมัน ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง ผลการศึกษาพบว่า 1. พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการทำงานเป็นทีม ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 2. การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปรัชญาณี ศรีจอมขวัญ, ลัดดา ยาวีละ และรัตนา สิทธิอ่วม (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์ใกล้เคียงข้อพิพาทภาคประชาชนในเขตภาคเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาแรงจูงใจการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์ใกล้เคียงข้อพิพาทภาคประชาชนในเขตภาคเหนือ 2. ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์ใกล้เคียงข้อพิพาทภาคประชาชนในเขตภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์ใกล้เคียงข้อพิพาทภาคประชาชนในเขตภาคเหนือ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การได้รับการยอมรับนับถือส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ส่วนด้านอื่นไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์ใกล้เคียงข้อพิพาทภาคประชาชนในเขตภาคเหนือ

พชร ใจอารีย์ และสันติธร ภูริภักดี (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของนักบัญชีในกรุงเทพมหานครโดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน 2. เพื่อทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ 3. เพื่อทดสอบผลกระทบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
Riyanto, Endri and Herlisha (2021)	Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance : Mediating role of employee engagement	ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจมีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นอิสระ ความผูกพันของพนักงานไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผล การปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจ และความพึงพอใจของพนักงาน
Meier (2021)	The Relation Among Employee Alignment, Perceived Organizational Support, and	ผลการศึกษาพบว่า พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัด ตำแหน่งพนักงาน การรับรู้สนับสนุนขององค์กรต่อ ความสัมพันธ์กับความมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
Meier (2021)	Employee Engagement	
Mobley (2020)	Motivation toward Employee Engagement in the Public Sector:A Systematic review of the Evidence	ผลการศึกษาพบว่า การค้นพบทั้งหมดเกี่ยวกับปัจจัยเชิงจิต ตัวกระตุ้นและตัวลดแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อองค์การ จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมขององค์การมีอิทธิพลอย่างมาก ต่อพฤติกรรมมีส่วนร่วมของพนักงานที่ทำงาน พบข้อ สรุปว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ด้าน ลักษณะองค์การ ด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้าน ผู้นำ ด้านการจัดการ ด้านรางวัล ด้านทรัพยากรงาน ด้านการ แลกเปลี่ยนทางสังคม และด้านลักษณะส่วนบุคคลเพื่อจัดการ กับสภาพแวดล้อมขององค์การและความต้องการทางจิตใจของ พนักงานให้เกิดความผูกพัน และมีเป้าหมายร่วมกัน
Khaled (2019)	Impact of Work Life Balance Happiness at Work, on Employee Performance	ผลการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความสุขส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน
Sana and Abdul (2020)	Impact of work– life balance on organizational commitment of women health- care workers: Structural modeling approach	ผลการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มี ความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกลึก และด้านมาตรฐานของสังคม ขณะที่ความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความผูกพันต่อ องค์การด้านความต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
Watanabe (2020)	The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Engagement in an Agile Environment	ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านความซื่อสัตย์ ด้านการ ส่งเสริมวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาผู้อื่น และด้านความคาดหวัง ความเป็นเลิศเป็นตัวแปรทำนายของคัมภีร์ประกอบการมีส่วนร่วม ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่ระดับ ความเชื่อมั่น 95%
Setiyani, Riyanto, and Nawangarsi, (2019)	The effect of work environment on flexible working hours, employee engagement and employee motivation	ผลการศึกษาพบว่า สมดุลชีวิตการทำงานและชั่วโมงการทำงาน แบบยืดหยุ่นมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ยังใช้ การทดสอบ Sobel เพื่อดูว่าแรงจูงใจของพนักงานมีหน้าที่เป็น สื่อกลางหรือไม่ จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจของพนักงานมี ผลในการไกล่เกลี่ยระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงาน และชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นต่อความผูกพันของพนักงาน
DeSilva (2021)	Measuring Transformational Leadership, Employee Engagement, and Employee Productivity: Retail Store	ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมค้าปลีก ซึ่งชี้ให้เห็นถึง ความสำคัญด้านความผูกพันในงานผ่านความกระตือรือร้นด้าน ความแข็งแกร่ง ส่งผลให้ผลผลิตของพนักงานมีประสิทธิภาพ และเป็นการนำไปสู่การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ สามารถทำให้ลดต้นทุนการสรรหาได้

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
Govender and Bussin, (2020)	Performance management and employee engagement: A South African perspective	ผลการศึกษาพบว่า มีสัมพันธ์ระหว่างการจัดการผลการปฏิบัติงานและความผูกพันของพนักงานดีขึ้น โดยความผูกพันของพนักงานจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้น ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม และการสื่อสาร ด้านการส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน ด้านความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง ด้านการพัฒนาและการปรับปรุง ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการยกย่องชมเชย
Palacios (2021)	Influencing and Motivating Employee Engagement: An Exploratory Study on Employee Engagement in Organizational Injury-Prevention Programs	ผลการศึกษาพบว่า แรงใจที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นแรงผลักดันพฤติกรรมของพนักงาน ประเด็นสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานได้แก่ 4 ประการ คือ (1) หัวหน้างานส่งเสริมการทำงาน (2) หัวหน้างานมีความเห็นอกเห็นใจ (3) หัวหน้างานให้กำลังใจและส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานอย่างมืออาชีพ (4) หัวหน้างานล้มเหลวในการสร้างแบบจำลองโปรแกรม
Storey (2020)	The Influence of Employee Engagement on the Retention of Support Staff Employees in the Federal Government:	ผลการศึกษาพบว่า ด้านผู้นำที่แท้จริงภายในองค์กรมีความสำคัญต่ออัตราการรักษาพนักงาน โดยการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก และข้อสัถยถือเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาพนักงาน ได้แก่ ด้านทรัพยากรงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการช่วยเพิ่มแรงจูงใจทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับการและทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
Storey (2020)	A Systematic Review of Strategies That Lead to Employee Engagement	
Johnson (2020)	The Influence on Employee Engagement of Employee Negative Perceptions of Leader Actions	ผลการศึกษายืนยันว่า ปัจจัยเชิงจิตมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันในงานและยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กร ปัญหาเฉพาะคือระดับความผูกพันของพนักงานอาจลดลงเมื่อพนักงานมีการรับรู้เชิงลบต่อผู้นำของตน
Green (2019)	The Influence of Leadership Engagement Strategies on Employee Engagement	ผลการศึกษาค้นพบว่า กลยุทธ์ผู้นำสามารถมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยใช้รูปแบบความเป็นผู้นำสนับสนุนช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน กระตุ้นให้พนักงานเป็นเจ้าของซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่งผลดีต่อการเพิ่มผลผลิตให้บรรลุตามเป้าหมายด้านประสิทธิภาพ
Rizzo (2019)	Reward and Recognition Strategies to Improve Employee Engagement	ผลการศึกษาพบว่า การให้รางวัลตอบแทน และการยอมรับนับถือของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งมีผลช่วยให้การลาออกของพนักงานลดลงจาก 12.3 % เป็น 6.05 % และความพึงพอใจของพนักงานดีขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีผลกำไรมากขึ้น 21 % มีประสิทธิผลมากขึ้น 17 % และขาดงานน้อยลง 41 % อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
Ibrahim and Fadzil (2019)	The Effects of Motivation, Empowerment and Organizational Culture on Organizational Commitment of Municipalities in Jordan	ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน การเสริมพลังอำนาจ และวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
Qëndrim (2020)	The Impact of Motivation on Organizational Commitment: An Empirical Study with Kosovar Employees	ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยที่แรงจูงใจในการทำงานสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 36
Yeti (2020)	The Effect of Motivation on Employee Performance	ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานค่อนข้างดี ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น
Irwan, Siswoyo and Beni Agus (2020)	Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction	ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน และยังพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคันกลาง

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
	and Employee Performance: Evidence from Indonesia	
Hurlbutt (2021)	Exploring Leadership Styles of Federal Civilian Employees and the Relationship to their Individual Employee Engagement	ผลการศึกษาพบว่า การศึกษานี้บ่งชี้เพิ่มเติมว่าผู้นำที่มี พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ สมดุลจะมีระดับความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่ารูปแบบ อื่น ๆ
Concepcion (2020)	A correlational study of manager- employee relationship, employee rewards, and employee engagement	ผลการศึกษาพบว่า ผลตอบแทนของพนักงานเพียงตัวเดียวที่ ทำนายความผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ($t = 6.074, p < 0.01$)

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
Yanuardani and Suhana (2021)	The Role of Work Discipline, Work Motivation, and Organizational Commitment Through Job Satisfaction on Nursing Performance in Indonesia	ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาล
Collins (2022)	Strategies for influencing and maintaining employee engagement of transgender employees who transition at work	ผลการศึกษาพบว่า การวิจัยแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์เฉพาะของบุคคลข้ามเพศที่เปลี่ยนสถานที่ทำงานมีผลกระทบต่อความผูกพันของพนักงาน เมื่อความผูกพันของพนักงานต่ำถึงผลลัพธ์ต่องานที่อาจได้รับผลกระทบ จากการศึกษาวิจัย ระบุว่า การสนับสนุนบุคคลข้ามเพศที่เปลี่ยนผ่านการทำงาน องค์กรควรจัดให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และการสนับสนุนจากผู้นำ
Wijaya (2023)	The Role of Organizational Citizenship	ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญ ผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีผลในเชิง

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
	Behavior (OCB), Perceived Organizational Support (POS) on SMEs Performance by Mediation of Organizational Commitment	บวกและมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs ความผูกพันต่อองค์กรมีผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs การรับรู้การสนับสนุน จากองค์กร (POS) มีผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs โดยมีความผูกพันต่อ องค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง
Emerson (2020)	Leadership Style, Job Satisfaction, and Employee Engagement in the Service Sector	ผลการศึกษาบ่งชี้ว่า รูปแบบความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการมี ส่วนร่วมของพนักงานช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงาน และช่วยพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ
Cahyono, Novitasari, Sihotang, Aman, Fahlevi, Nadeak, & Purwanto (2020)	The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment:	ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบเชิง บวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในการ ทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษานี้สามารถนำไปใช้ เป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ใน สถาบันการศึกษา

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
	Case Studies in Private University Lecturers	
Watanabe (2020)	The Relationship between Transformational Leadership and Employee Engagement in an Agile Environment	ผลการศึกษาบ่งชี้ว่าองค์ประกอบความเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน
Watanabe (2020)	Employee Engagement in an Agile Environment	ผลการศึกษาแสดงให้เห็นองค์ประกอบของความเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นถึงนวัตกรรม และการพัฒนาผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการทำงานองค์ประกอบการมีส่วน ร่วมของพนักงาน
Miller (2022)	Leadership Style and Its Influence on Employee Engagement in the Non- alcoholic Beverage Industry	ผลการวิจัยพบว่า ด้านการรับรู้พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงานที่ แข็งแกร่งปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ปัจจัยด้านระดับการศึกษาและ ด้านอายุไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ
Akhtar, Muhammad and Amina (2019)	Perceived organizational support and	ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความอารมณ์ และด้านบรรทัดฐาน

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
	organizational commitment among special education teachers in Pakistan	
Fant (2019)	Transformational Leadership and Organizational Performance as Predictors of Employee Engagement	ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายด้าน ความผูกพันของพนักงานผ่านการเป็นผู้นำด้วยอิทธิพลในอุดม คติ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการ คำนึงถึงส่วนบุคคล
Bright (2018)	The Relationship between Transformational Leadership Behaviors and Employee Engagement and Turnover Intent	ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการ บริหารพนักงานผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของ พนักงานและความตั้งใจในการลาออก โดยปัจจัยการกระตุ้น ทางปัญญาเป็นตัวทำนายที่มีนัยสำคัญทางสถิติเกี่ยวกับการมี ส่วนร่วมของพนักงานและความตั้งใจในการลาออกที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
Karpacz, Karpacz and Ingram (2019)	Perceived Organisational Support and Employee	ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจึงควร

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
	Performance – the Example of a Polish IT Enterprise	มีการปรับปรุงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร
Mujanah, and Murgianto (2019)	The Effect of Perceived Organizational Support, Self- Efficacy, Emotional Intelligence on Employee Performance with Interpersonal with Interpersonal Communication as Intervening Variable	ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
Ausat, Suherlan, Peirisal & Hirawan (2022)	Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment	ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน แต่ในทางกลับกันความผูกพันต่อ

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
	and Work Performance	องค์การไม่ได้เป็นตัวแปรต้นกลางระหว่างความผูกพันต่อ องค์การและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
Putri and Meria (2022)	The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment	ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการ ปฏิบัติงานของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานผ่านความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน
Firmansyah Junaedi, Kistyanto, & Azzuhri (2022)	The effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior and organizational commitment in public health center during COVID-19 pandemic	ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
Erawati, Kasmari and Hadi (2022)	The Effect of Perceived Organizational Support, Motivation and Job Satisfaction on Employees' Organizational Commitment	ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และยังพบว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
Surucu, Maslakci and Sese (2022)	Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: testing a moderated mediation model	ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติ โดยผ่านการรับรู้ความสามารถของตนเอง
Al-Hawary et al. (2023)	The Impact of Work-Life Balance on Organizational Commitment	ผลการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกละและด้านบรรทัดฐาน และพบว่าความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
Sikandar, Mingyue, Monica and Khaskheli (2022)	Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model	ผลการศึกษาพบว่า พบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลในทางบวกให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ
Pashatai Charutawep honnukoon (2020)	Organizational Citizenship Behavior as a Mediator of the Relationship between Ethical Leadership and Employee Efficiency: A Case Study of Generation Y Employees in Modern Trade Sector	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในภาคธุรกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในภาคธุรกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
Chandra, Martini, Qomariah (2020)	Impact of Organizational Citizenship Behavior, Leadership, Individual Characteristics and Competence on Teacher Performance	ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นพลการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของครู และความเป็นผู้นำมีผลเชิงบวกต่อ ประสิทธิภาพของครู
Hermanto, Srimulyani and Pitoyo (2024)	The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational	ผลการศึกษาพบว่า ความมุ่งมั่นต่อองค์กรส่งผลกระทบต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานมี ส่วนร่วมในองค์กรมากขึ้น
Zen, Feng, Jin, Wanqing , Xin , Lan,Peng	Psychological capital and organizational citizenship behavior among	ผลการศึกษาพบว่า ความมุ่งมั่นในองค์กรของพยาบาลมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นพลเมืองของ องค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
Lan,Peng and Wang (2023)	nurses during the COVID-19 epidemic: mediation of organizational commitment	
ศุภนารี พิรส (2562)	พฤติกรรมกร เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร ความยุติธรรม ด้านกระบวนการ ขององค์กร ความผูกพันของ องค์กรและ ผลการ ปฏิบัติงาน: หลักฐานเชิง ประจักษ์ของ โรงพยาบาลรัฐ ในเขตอำเภอ เมือง จังหวัด พิษณุโลก	ความผูกพันองค์กรมีอิทธิพลในเชิงบวกกับพฤติกรรมกร เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
มธุรส แจ่มแจ้ง (2563)	ความสัมพันธ์เชิง อิทธิพลระหว่าง การรับรู้การมี จิตสำนึกของ ตนเอง คุณภาพ ชีวิตในการ ทำงาน ความ ผูกพันต่อ องค์กรและ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรของ พนักงานธนาคาร พาณิชย์แห่งหนึ่ง	ผลการศึกษาพบว่า การมีจิตสำนึกของตนเอง คุณภาพชีวิตใน การทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรสามารถร่วมกันทำนาย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพนักงานธนาคาร แห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 กล่าวคือเมื่อ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีต่อองค์กรจะสูงตามไปด้วยคิดเป็นร้อยละ 69.2
เบญจพร กลั่นสิงาม และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2561)	ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรและ ประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน ของบุคลากร กรมวิชาการ เกษตร กระทรวง เกษตรและ สหกรณ์	ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความสำนึกในหน้าที่ การให้ความร่วมมือ มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
เสาวนีย์ สมันต์ศิริพร (2563)	บุพปัจจัยเชิง สาเหตุที่ส่งผลต่อ พฤติกรรม การปฏิบัติงาน ของพนักงานใน อุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรและ ประสิทธิภาพ	ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศองค์กร การรับรู้สนับสนุนองค์กร อิทธิพลทางตรง ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของพนักงานผ่านพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
ปทุมวดี หาญละคร, นกรินทร์ วงศ์เจริญ, สมรรถพงศ์ ขจรณิ และดวง กมล ทองอยู่ (2563)	สัญญาทาง จิตวิทยา ความผูกพันต่อ องค์กรและ พฤติกรรม เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรของ พนักงานบริษัท แห่งหนึ่ง	ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ($r=.418, p<.01$)
ทิพย์โกศล หรั่งกระ โทก และ จิตติมา ไชยะกุล (2563)	อิทธิพลของการ ทำงานเป็นทีม และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ ดีขององค์กรที่มี ผลต่อ	อิทธิพลของการทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ ดีขององค์กรที่มีผลต่อ

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
	ประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน ของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ ของโรงงาน น้ำมัน ในนิคม อุตสาหกรรม แหลมฉบัง	
ปรัชญาณี ศรีจอม ขวัญ, ลัสดา ยาวี ละ และรัตนา สิทธิอ่วม (2566)	แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานและ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรที่ ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ของศูนย์ใกล้เคียง ข้อพิพาท ภาคประชาชนใน เขตภาคเหนือ	ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์ใกล้เคียงข้อพิพาทภาคประชาชนในเขตภาคเหนือ
พชร ใจอารีย์ และสันติธร ภูริภักดี (2566)	ผลกระทบของ ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมและ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดี	ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2.10 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีต (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่องวิจัย	ผลการวิจัย
	ขององค์กร ต่อ ประสิทธิภาพใน การทำงานของ นักบัญชีใน กรุงเทพมหานคร	
วีรวัชร บุญส่ง และพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2557)	ความสัมพันธ์ ของความผูกพัน ต่อองค์กรและ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดี ของพนักงาน บริษัท ผู้โดยสาร จำกัด	ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อ องค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมี ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับปานกลาง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยสามารถนำเสนอข้อมูลตัวแปรได้ตามตารางที่ 2.11 ตารางที่ 2.12 ตารางที่ 2.13 และ 2.14 ดังนี้

ตารางที่ 2.11 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ			
		ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุนจาก องค์กร	แรงจูงใจใน การทำงาน	ความสมดุล ระหว่าง ชีวิตและ การทำงาน
1	Mobley (2020)			✓	
2	Sana and Abdul (2020)				✓

ตารางที่ 2.11 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ			
		ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จากองค์กร	แรงจูงใจใน การทำงาน	ความสมดุล ระหว่าง ชีวิตและ การทำงาน
3	Setiyani, Djumarno, Riyanto and Nawang Sari (2019)			✓	✓
4	Ibrahim and Fadzil (2019)			✓	
5	Qëndrim (2020)			✓	
6	Hurlbutt (2021)	✓			
7	Concepcion (2020)			✓	
8	Emerson (2020)	✓			
9	Cahyono, Junaedi, Kistyanto & Azzuhri (2020)	✓			
10	Akhtar, Muhammad and Amina (2019)				
11	Fant (2019)	✓			
12	Bright (2018)	✓			
13	Ausat, Suherlan, Peirisal & Hirawan (2022)	✓			
14	Firmansyah, Junaedi, Kistyanto & Azzuhri (2022)		✓		
15	Erawati, Kasmari and Hadi (2022)		✓	✓	

ตารางที่ 2.11 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ			
		ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จากองค์กร	แรงจูงใจใน การทำงาน	ความสมดุล ระหว่าง ชีวิตและ การทำงาน
16	Al-Hawary et al. (2023)				✓
17	Tjahjono, McAnena and Kirienko (2020)		✓		
18	Sumartik (2023)			✓	
19	Marwa (2019)	✓			
20	Eliyana, Ma'arif, & Muzakki (2019)		✓		
21	Lugiani and Yuniarsih (2019)				✓
22	Purwanto (2021)	✓			
23	Yasir, Goyal, Bansal, Sonthalia (2020)		✓		
24	Ikram Jerry et al. (2022)			✓	
25	Monje-Amor et al. (2020)	✓			
26	Ronaldo et al. (2020)			✓	
27	Rahmitasari et al. (2021)			✓	
28	Oyewobi et al. (2022)				✓
29	Rachmadin and Riyanto (2020)				✓
30	Ting et al. (2021)				✓
31	Inggamara et al. (2022)				✓

ตารางที่ 2.11 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ			
		ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จากองค์กร	แรงจูงใจใน การทำงาน	ความสมดุล ระหว่าง ชีวิตและ การทำงาน
32	Hutagalung et al. (2020)				✓
33	Lidia Sari and Seniati (2020)				✓
34	Murat et al. (2023)		✓		
35	Al-Hamdan and Bani Issa (2021)		✓		
36	Yücekaya and Kara (2021)		✓		
37	Zia et al. (2021)		✓		
38	Jiwon et al. (2021)	✓			
39	Hasan et al. (2021)				✓
40	Abdulaziz, Bashir & Alfalih, (2022)				✓
41	Wardana et al. (2020)				✓
42	Rumangkut and Zurina (2019)				✓
43	Popoola and Fagbola (2020)			✓	✓
44	Madjid and Samsudin (2012)	✓			
45	Wangloan et al. (2022)	✓			
46	Saputra and Ariyanto (2019)			✓	

ตารางที่ 2.11 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ			
		ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จากองค์กร	แรงจูงใจใน การทำงาน	ความสมดุล ระหว่าง ชีวิตและ การทำงาน
47	Bytyqi (2020)			✓	
48	Prasetio and Hasanah (2020)			✓	
49	Arief et al. (2022)			✓	
50	Putri and Meria (2022)	✓	✓		
51	Pattnaik et al. (2023)		✓		
52	Wahyuni and Muafi (2021)		✓		
53	DeSilva (2022)		✓		
54	Luturlean et al. (2019)		✓		✓
55	Pawoko et al. (2019)			✓	✓
56	Teman (2018)		✓	✓	
57	Syadina et al. (2018)	✓	✓		
58	Larasati and Istiqomah (2019)				✓
59	Abdulaziz, Bashir and Alfalih (2022)				✓
60	อรอนงค์ วิริยะกิจ, ธัญนันท์ บุญอยู่ และ สุมาลี รามนันท์ (2565)	✓	✓		
61	พรรณอร พัฒนาการค้า (2564)	✓	✓	✓	✓
62	ชัชวาล ดวงบุบผา (2563)	✓		✓	

ตารางที่ 2.11 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ			
		ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จากองค์กร	แรงจูงใจใน การทำงาน	ความสมดุล ระหว่าง ชีวิตและ การทำงาน
63	กิตติยา ชัชวาลชาญชน กิจ, จิตภา ธีรศิริกุล และพรเทพ ศิริวนา รังสรรค์ (2562)	✓	✓	✓	✓
64	หัตเทพ ทวีไทย, ศุภวัฒน์ สุขะประเมษฐ, จิตติมาให้คำยอง, ชัชวาล แสงทองล้วน (2556)		✓	✓	
65	จิระพงศ์ เรืองกุล, สิริภา พรรณ ถีภัยเจริญ, และ ปกรณ์ โอภาสวิทยารักษ์ (2566)		✓	✓	✓
66	สรเรณีย์ สัตถาวร (2563)		✓	✓	
รวม		18	23	23	22

ตารางที่ 2.12 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ			
		ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จากองค์กร	แรงจูงใจใน การทำงาน	ความสมดุล ระหว่างชีวิต และการ ทำงาน
1	Khaled (2019)				✓

ตารางที่ 2.12 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ			
		ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จากองค์กร	แรงจูงใจใน การทำงาน	ความสมดุล ระหว่าง ชีวิตและ การทำงาน
2	Reginold, Rajagiri, and Kochi (2021)				✓
3	Watanabe (2020)	✓			
4	DeSilva (2021)	✓			
5	Storey (2020)	✓			
6	Johnson (2020)			✓	
7	Green (2019)	✓			
8	Rizzo (2019)			✓	
9	Irwan, Siswoyo and Beni Agus (2020)				✓
10	Emerson (2020)	✓			
11	Miller (2022)	✓			
12	Karpacz, Karpacz and Ingram (2019)		✓		
13	Mujanah, Wahyurini and Murgianto (2019)		✓		
14	Sukma Medan (2023)				✓
15	Tjahjono et al. (2020)		✓		
16	Surucu, Maslakci and Sesen (2022)	✓			
17	Siwale et al. (2021)				✓
18	Wolor, Solikhah, Fidhyallah and			✓	✓

ตารางที่ 2.12 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ			
		ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จากองค์กร	แรงจูงใจใน การทำงาน	ความสมดุล ระหว่างชีวิต และการ ทำงาน
	Lestari (2020)				
19	Nur Hafidhah and Martono (2019)		✓		
20	Irfan et al. (2023)		✓		✓
21	Al-Alawi et al. (2021)				✓
22	Wijaya and Suwandana (2022)				✓
23	Setyoko et al. (2022)		✓		
24	Jimoh (2022)		✓		
25	Manzoor et al. (2019)	✓			
26	Jiwon et al. (2021)	✓			
27	Bastari et al. (2020)	✓		✓	
28	Desa et al. (2020)		✓		
29	Liu et al. (2023)		✓		
30	Susanto et al. (2022)				✓
31	Meilani (2022)				✓
32	Maskurochman et al. (2020)	✓	✓	✓	
33	Suhendar et al. (2023)	✓		✓	✓
34	Dinh (2020)				✓
35	กฤตภาสิน มิ่งโสภา และณกมล จันทร์สม (2564)			✓	

ตารางที่ 2.12 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ			
		ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จากองค์กร	แรงจูงใจใน การทำงาน	ความสมดุล ระหว่างชีวิต และการ ทำงาน
36	พงษ์สันต์ ต้นหยง, จิตภา ถิรศิริกุล, และ นพพร จันทรนาชู (2561)	✓	✓		
	ความถี่	13	11	8	12

ตารางที่ 2.13 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ				ตัวแปร ส่งผ่าน	ตัวแปร ตาม
		ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จาก องค์กร	แรงจูง ใจใน การ ทำงาน	ความ สมดุล ระหว่าง ชีวิต และ การ ทำงาน	ความ ผูกพัน ต่อ องค์กร	ประ สิทธิภาพการ ปฏิบัติ งาน
1	Putri and Meria (2022)	✓	✓			✓	✓
2	Wijaya (2023)		✓			✓	✓
3	Suprianto et al. (2021)	✓	✓			✓	✓

ตารางที่ 2.13 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ				ตัวแปร ส่งผ่าน	ตัวแปร ตาม
		ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จาก องค์กร	แรงจูง ใจใน การ ทำงาน	ความ สมดุล ระหว่าง ชีวิต และ การ ทำงาน	ความ ผูกพัน ต่อ องค์กร	ประ สิทธิภาพการ ปฏิบัติ งาน
4	Normianti et al. (2019)	✓		✓		✓	✓
5	Sofiyah (2021)			✓	✓	✓	✓
6	Setiawan et al. (2022)	✓		✓		✓	✓
7	Isthofaina and Udin (2020)	✓	✓			✓	✓
8	Majid and Samsudin (2021)	✓		✓		✓	✓
9	Ansar and Jusuf (2021)			✓		✓	✓
10	Jufrizen et al. (2021)			✓		✓	✓
9	Ansar and Jusuf (2021)			✓		✓	✓
10	Jufrizen et al. (2021)			✓		✓	✓

ตารางที่ 2.13 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ				ตัวแปร ส่งผ่าน	ตัวแปร ตาม
		ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จาก องค์กร	แรงจูง ใจใน การ ทำงาน	ความ สมดุล ระหว่าง ชีวิต และ การ ทำงาน	ความ ผูกพัน ต่อ องค์กร	ประ สิทธิภาพการ ปฏิบัติ งาน
11	Susita et al. (2021)		✓	✓		✓	✓
12	Prasetio and Hasanah (2022)			✓		✓	✓
13	Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin (2020)	✓				✓	✓
14	Riyanto, Endri and Herlisha (2021)			✓		✓	✓
15	Meier (2021)		✓			✓	✓
16	Ingsih, Yanuardani and Suhana (2021)			✓		✓	✓
17	Normianti et al. (2019)	✓				✓	✓
18	Jufrizen et al. (2019)			✓		✓	✓

ตารางที่ 2.13 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ				ตัวแปร ส่งผ่าน	ตัวแปร ตาม
		ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จาก องค์กร	แรงจูง ใจใน การ ทำงาน	ความ สมดุล ระหว่าง ชีวิต และ การ ทำงาน	ความ ผูกพัน ต่อ องค์กร	ประ สิทธิภาพการ ปฏิบัติ งาน
19	Rachman (2022)			✓		✓	✓
20	Kustiana (2019)			✓		✓	✓
21	Rahmitasari et al. (2021)			✓		✓	✓
22	Habtemariam and Gebremedhin (2022)				✓	✓	✓
23	Muhammad et al. (2020)		✓			✓	✓
24	Wahyudi et al. (2020)				✓	✓	✓
25	Subiyanto et al. (2022)		✓	✓		✓	✓
26	Karoso et al. (2020)				✓	✓	✓
27	Laras & Hasanati (2022)	✓				✓	✓

ตารางที่ 2.13 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน (ต่อ)

ลำดับ ที่	ผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ				ตัวแปร ส่งผ่าน	ตัวแปร ตาม
		ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	การรับรู้ สนับสนุน จาก องค์กร	แรงจูง ใจใน การ ทำงาน	ความ สมดุล ระหว่าง ชีวิต และ การ ทำงาน	ความ ผูกพัน ต่อ องค์กร	ประ สิทธิภาพการ ปฏิบัติ งาน
28	Prasetio and Hasanah (2020)			✓		✓	✓
29	Hakim and Hariani (2021)	✓				✓	✓
30	Anita et al. (2020)				✓	✓	✓
31	Eliyana et al. (2020)	✓				✓	✓
32	Yandi and Havidz (2022)			✓		✓	✓
33	Puspitasari, and Darwin (2021)				✓	✓	✓
34	Sopian, Hidayati and Kusumawardani (2022)				✓	✓	✓
รวม		11	9	17	7	34	34

ตารางที่ 2.14 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงาน และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

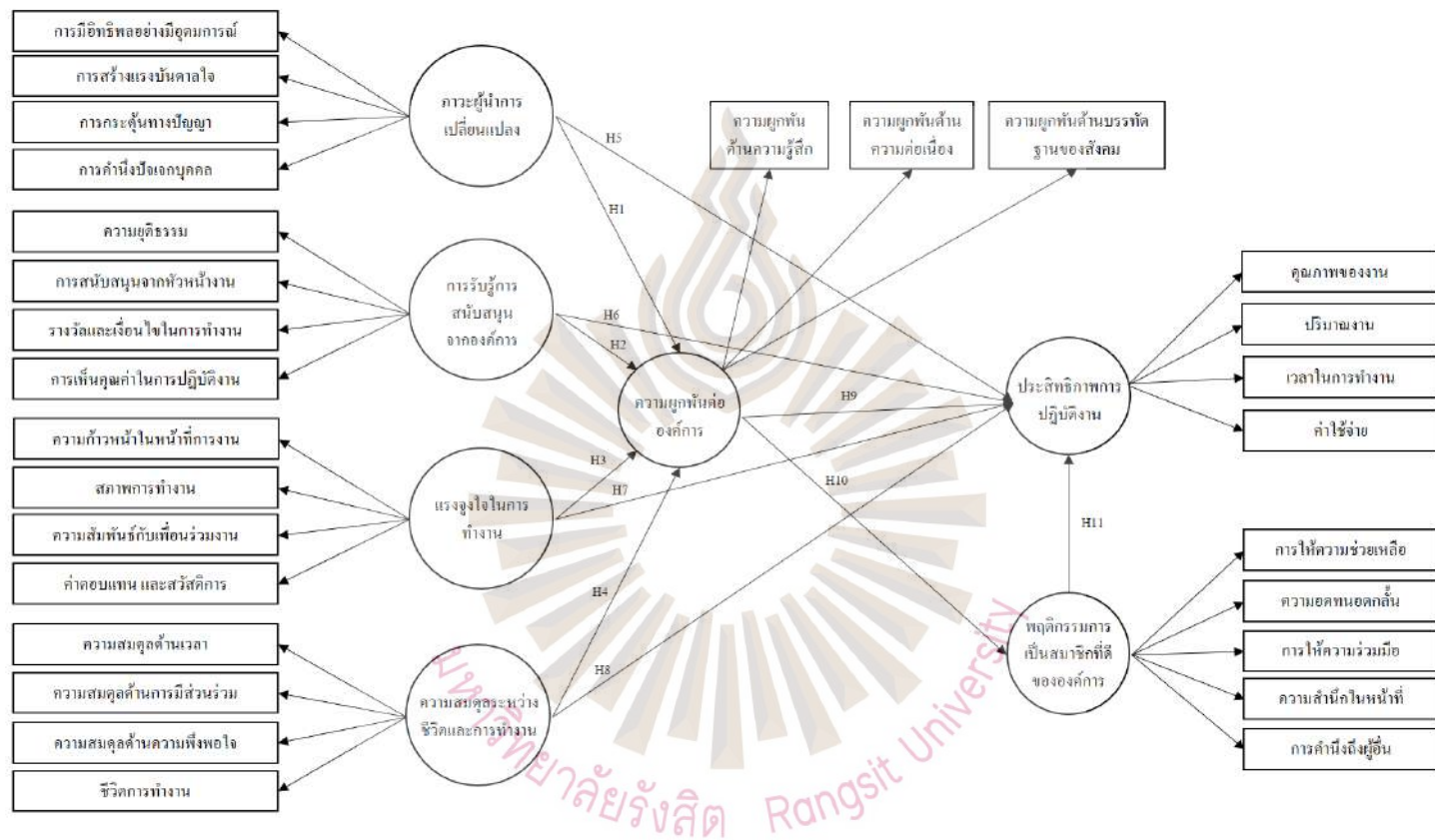
ลำดับที่	ผู้วิจัย	ตัวแปร ส่งผ่าน	ตัวแปรตาม	ตัวแปรตาม
		ความผูกพัน ต่อองค์กร	พฤติกรรมกร เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร	ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน
1	Chandra, Martini and Qomariah (2020)		✓	✓
2	Pashatai Charutawephonnukoon (2020)		✓	✓
3	Qalati, Zafar, Fan, Limon and Khaskheli (2022)		✓	✓
4	Zen, Feng, Jin, Wanqing , Xin , Lan,Peng and Wang (2023)	✓	✓	
5	Hermanto, Srimulyani and Pitoyo (2024)	✓	✓	
6	เบญจพร กลิ่นสีงาม และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2561)		✓	✓
7	ศุภนารี พิรส (2562)	✓	✓	
8	มธุรส แจ่มแจ้ง (2563)	✓	✓	
9	เสาวนีย์ สมันต์ศรีพร (2563)		✓	✓
10	ปทุมวดี หาญละคร, นครินทร์ วงศ์เจริญ, สมรรถพงษ์ ขจรมณี และดวงกมล ทองอยู่ (2563)	✓	✓	
11	ทิพย์โกศล หรั่งกระโทก และฐิติมา ไชยะกุล (2563)		✓	✓

ตารางที่ 2.14 สรุปการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ต่อ)

ลำดับที่	ผู้วิจัย	ตัวแปร ส่งผ่าน	ตัวแปรตาม	ตัวแปรตาม
		ความผูกพัน ต่อองค์กร	พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร	ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน
12	ปรัชญาณี ศรีจอมขวัญ, ลัสดา ยาวิละ และรัตนดา สิทธิอ่วม (2566)		✓	✓
13	พชร ใจอารีย์ และสันติธร ภูริภักดี (2566)		✓	✓
รวม		5	13	8

2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีการทบทวนวรรณกรรมทั้งในประเทศ และต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ผู้วิจัยจึงได้พัฒนารอบแนวคิดการจัดการทรัพยากรบุคคลที่สำคัญในการวิจัย ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบไปด้วย แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย โดยสามารถกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพประกอบ 2.8



รูปที่ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : ผู้วิจัย, 2567

2.10 สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการสร้างเสริมพลังอำนาจหรือพลังใจ (Empowering) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ทั้งผู้นำและผู้ตามจะพยายามสนใจผลประโยชน์ของ องค์กร หรือสังคมมากกว่าประโยชน์ของตน พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างจุดเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อความผูกพันในทางบวกหรือลบได้ขึ้นอยู่กับการจัดการ และการสื่อสารของผู้นำเอง การเตรียมความพร้อมและการให้ข้อมูลที่ชัดเจนแก่ทีมเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยลดผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์และสร้างความเชื่อมั่นในการผูกพันอย่างมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ Hurlbutt (2021) ผลการศึกษาพบว่า การศึกษานี้บ่งชี้เพิ่มเติมว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สมดุลจะมีระดับความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่ารูปแบบอื่น ๆ สอดคล้องกับ Green (2019) ผลการศึกษาค้นพบว่า กลยุทธ์ผู้นำสามารถมีอิทธิพลดึงดูดการมีส่วนร่วมของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยใช้รูปแบบความเป็นผู้นำสนับสนุนช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน กระตุ้นให้พนักงานเป็นเจ้าของซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่งผลดีต่อการเพิ่มผลผลิตให้บรรลุตามเป้าหมายด้านประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับ DeSilva (2021) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญด้านความผูกพันในงานผ่านความกระตือรือร้นด้านความแข็งแกร่ง ส่งผลให้ผลผลิตของพนักงานมีประสิทธิภาพ และเป็นการนำไปสู่การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H_1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความรู้สึกผูกมัด ยึดมั่น หรือความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณของพนักงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานช่วยให้องค์กรไปถึงเป้าหมาย เกิดเป็นความผูกพันในองค์กร และบุคลากรคาดหวังว่าการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นจะส่งผลให้ได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน ซึ่งผลลัพธ์ทางพฤติกรรมของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรคือผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น และพฤติกรรมแสดงทางลบต่อองค์กรลดลง สอดคล้องกับการศึกษาของ

Akhtar, Muhammad and Amina (2019) ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ Firmansyah, Junaedi, Kistyanto & Azzuhri (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และยังสอดคล้องกับ Erawati, Kasmari and Hadi (2022) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H₂ : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

Berelson and Steiner (1964) ได้ให้ความหมายของ “แรงจูงใจ” ไว้ว่าเป็นสถานการณ์ภายในซึ่งกระตุ้น และก่อให้เกิดความกระตือรือร้น หรือการเคลื่อนไหวอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่กระตุ้นที่ทำให้บุคคลกระทำการใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จที่ทำให้ตัวบุคคลเกิดความต้องการ (Needs) เกิดแรงขับ (Drive) ความปรารถนา (Desire) ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางใดทางหนึ่ง แรงจูงใจเป็นกำลังก่อให้เกิดพฤติกรรมโดยการเร้าภายในตัวบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ จากการศึกษาของ Mobley (2020) ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงาน การค้นพบทั้งหมดเกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจทั้งตัวกระตุ้นและตัวลดแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อองค์กร พบว่า วัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานในที่ทำงาน และพบข้อสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในองค์กร และความต้องการทางจิตใจของพนักงาน ส่งผลให้เกิดความผูกพันและมีเป้าหมายร่วมกันได้ และสอดคล้องกับ Concepcion (2020) ผลการศึกษาพบว่า ผลตอบแทนเพียงปัจจัยเดียวที่ทำนายความผูกพันของพนักงาน ทั้งนี้แรงจูงใจในการทำงานจึงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมาก เนื่องจากสามารถสร้างความสุข และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และมีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพัน และสนับสนุนการบุคลากรในองค์กรได้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H₃ : แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

“ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน” เป็นการเปิดโอกาสขององค์การประกอบกับการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลในการบริหาร และจัดสรรเวลาให้เกิดดุลยภาพ หรือให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง โดยมุ่งเน้นให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด นำมาซึ่งความสุขและเกิดความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของคน ๆ นั้น โดย Dex and Bond (2005) อธิบายความหมายเพิ่มเติมว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เป็นการรักษาความสมดุลของการทำงาน และการใช้ชีวิตส่วนตัวที่บุคคลต้องการให้เกิดขึ้น หากสามารถทำให้เกิดความสมดุลได้จะทำให้การดำเนินชีวิต และการทำงานราบรื่น ทำงานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดส่งผลให้เกิดความสุขในชีวิตและการทำงาน Sana and Abdul (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงานด้านการดูแลสุขภาพสตรี ผลการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับ Setiyani, Djumarno, Riyanto and Nawangsari (2019) ผลการศึกษาพบว่า ความสมดุลชีวิตการทำงาน และชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H₄ : ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมเพื่อจูงใจ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความเชื่อ แรงบันดาลใจ ทศนคติ และค่านิยมให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Putri and Meria (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และยังสอดคล้องกับ Emerson (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบความเป็นผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานในภาคบริการ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำมีความสำคัญในแง่ของผลกระทบที่มีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง และวางแผนองค์การ ซึ่งสามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H₅: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

การรับรู้สนับสนุนจากองค์กร หมายถึง ความคิดและความรู้สึกของบุคลากรที่รับรู้ว่าการที่ให้การสนับสนุนในด้านการงาน ที่มองเห็นถึงคุณค่าในผลงาน ที่ให้ความช่วยเหลือ และส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน และแสดงถึงความห่วงใยในความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร รวมถึงการให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้บุคลากรมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่คงอยู่กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Karpacz, Karpacz and Ingram (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจึงควรมีการปรับปรุงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร และยังสอดคล้องกับ Mujanah, Wahyurini and Murgianto (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรคั่นกลางผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรคั่นกลาง อีกทั้งการรับรู้สนับสนุนจากองค์กรยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในระหว่างการทำงานให้มีความคล่องตัว และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นทำให้งานมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H₆: การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

Luthans (1985, p. 183) ที่ได้กล่าวถึง กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจว่าเกิดตามความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย เนื่องจากธรรมชาติของการจูงใจเมื่อบุคลากรเกิดความต้องการจะมีการแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้สนองความต้องการ เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแรงขับดันจะลดลงทำให้เกิดความพึงพอใจ ส่วนด้านที่ความต้องการของบุคลากรไม่ได้รับการตอบสนองจะเกิดแรงขับดันเพื่อกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของความ ต้องการ และมีการแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อสนองความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ Rachman

(2022) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน : บทบาทของความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และยังสอดคล้องกับ Irwan, Siswoyo and Beni Agus (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลของแรงจูงใจในการทำงานและความเป็นผู้นำต่อความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : หลักฐานจากประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน และยังพบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง ทั้งนี้แรงจูงใจเป็นการกระตุ้น หรือเร้าบุคคลให้เกิดความกระตือรือร้น เพื่อทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอันจะทำให้เกิดความรู้สึกภายในที่เป็นพลัง หรือแรงผลักดันให้บุคคลกระทำการใดอย่างหนึ่งตามเป้าหมายที่องค์กรได้คาดหวังไว้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H_7 : แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

นักวิจัยหลายคนได้เสนอถึงความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานว่าเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ “การทำงาน” และ “กิจกรรมที่นอกเหนือการทำงาน” ซึ่ง Kalliath, Thomas, Brought and Paula (2008) กล่าวว่า “สมดุลชีวิตกับการทำงาน” หมายถึง การที่บุคคลสามารถจัดการกิจกรรมการทำงานและกิจกรรมส่วนอื่นในชีวิต โดยสามารถบริหารจัดการตามลำดับความสำคัญในกิจกรรมของตน ส่งผลต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของทั้งการทำงานและกิจกรรมส่วนอื่นในชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับ Khaled (2019) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของสมดุลชีวิตการทำงาน ความสุขในที่ทำงาน ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความสุขส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ลลนา นาชัยรัตน์ (2562) การศึกษาเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของบุคลากรแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลในการบริหารและจัดสรรเวลาให้เกิดดุลยภาพ หรือให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง นำมาซึ่งความสุข และเกิดความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของคน ๆ นั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H₈: ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

Bateman and Organ (1983 as cited in Organ, 1988) ให้ความหมายของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีว่าเป็นการกระทำที่เป็นประโยชน์ และสร้างสรรค์ที่สมาชิกในองค์กรแสดงทั้งในคำนิยม หรือความพอใจ และไม่ได้เป็นบทบาทที่ถูกกำหนด ซึ่ง Bernard (1938) ให้แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นความปรารถนาของปัจเจกชนที่พยายามสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กร อันเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายของตน โดยเป็นความพยายามเพื่อบังคับให้เป้าหมายที่้องค์การตั้งเป้าไว้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Wijaya (2023) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของพฤติกรรมพลเมืองในองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ SMEs โดยมีความผูกพันต่อ้องค์การเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อ้องค์การมีผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งนี้ความผูกพันต่อ้องค์การจะส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม สนุน และช่วยกันในการแก้ไขปัญหา พัฒนาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H₉: ความผูกพันต่อ้องค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

Gubman (2003) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อ้องค์การของพนักงาน (Employee Engagement) คือ พฤติกรรมของพนักงานที่ให้พลังกาย พลังใจอย่างเต็มที่ และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ต่องานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะแสดงออกในหลายรูปแบบ เช่น การทำงานสร้างสรรค์ และ Greenberg (2004) ได้ให้นิยามคำว่า ความผูกพันต่อ้องค์การของพนักงาน เป็นระดับของความผูกพัน และระดับการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องของพนักงานที่ทาประโยชน์ให้แก่้องค์การ Zen et al. (2023) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมกรเป็นพลเมืองของ้องค์การของพยาบาลในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผ่านตัวแปรคั่นกลางความมุ่งมั่นของ้องค์การ ผลการศึกษาพบว่า ความมุ่งมั่นใน้องค์การของพยาบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมกรเป็นพลเมืองของ้องค์การในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 สอดคล้องกับ Hermanto, Srimulyani and Pitoyo (2024) ผลการศึกษาพบว่า ความมุ่งมั่นต่อ้องค์กรส่งผลกระทบท่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อ้องค์กร ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมใน้องค์กรมากขึ้น

ซึ่งความรับผิดชอบมากขึ้นนอกเหนือบทบาทที่กำหนด โดยบุคลากรที่รู้สึกผูกพันมักจะมีความตั้งใจและความเต็มใจในการปฏิบัติตามนโยบาย และข้อกำหนดขององค์กรอย่างเคร่งครัด ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H_{10} : ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

Qalati, Zafar, Fan, Limon and Khaskheli (2022) ทำการศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า พบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลในทางบวกให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ เบญจพร กลั่นสีงาม และประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ (2561) ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความสำนึกในหน้าที่ การให้ความร่วมมือ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับ ปรัญญาณี ศรีจอมขวัญ, ถัสดา ขาววิละ และรัตนา สิทธิอ่วม (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์ใกล้เคียงข้อพิพาทภาคประชาชนในเขตภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์ใกล้เคียงข้อพิพาทภาคประชาชนในเขตภาคเหนือ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H_{11} : พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1 การออกแบบการวิจัย

3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

3.2.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

3.3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

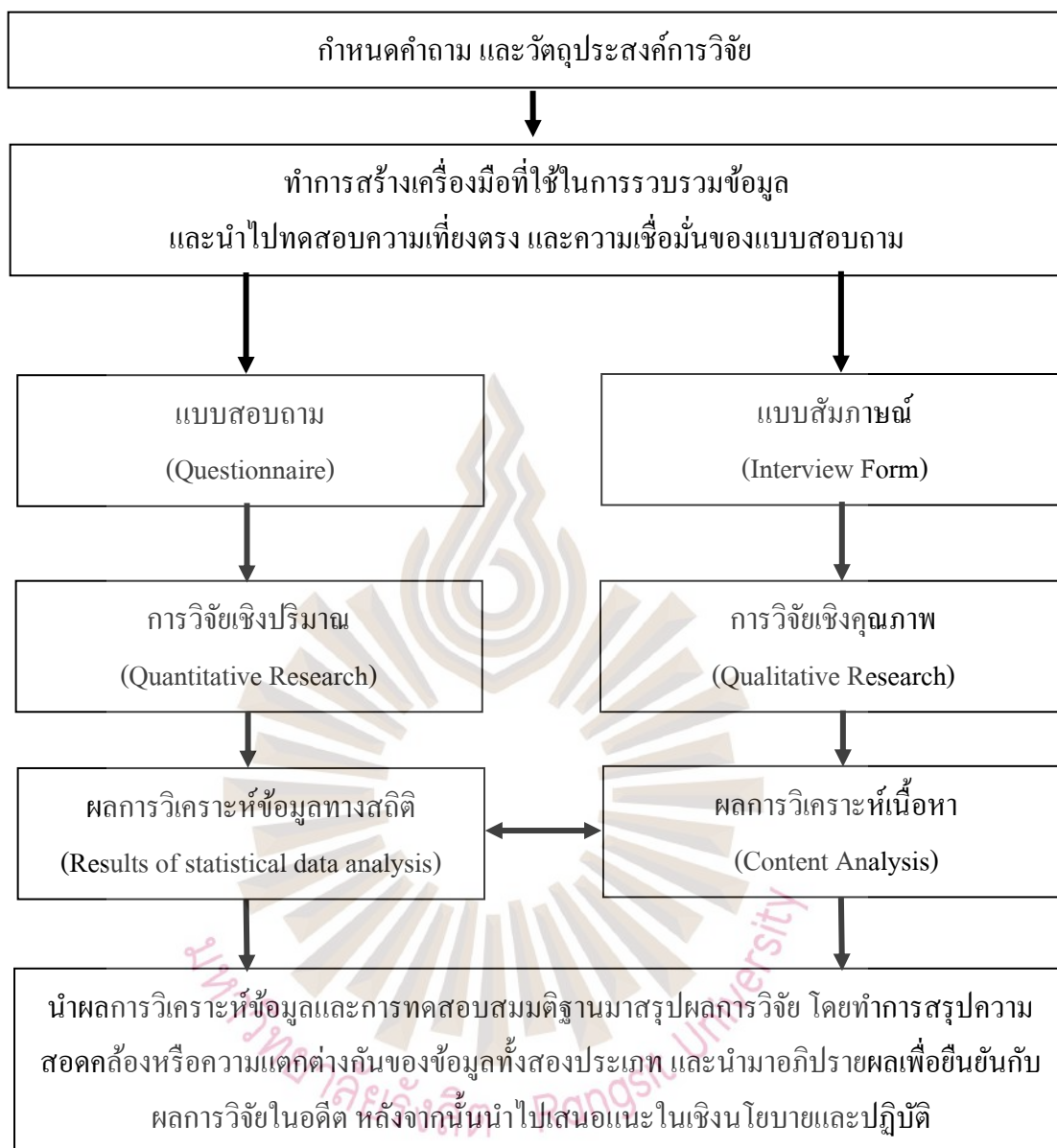
3.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

3.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การออกแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และตัวเลขในเชิงปริมาณที่สามารถทดสอบสมมติฐาน และยืนยันข้อสรุปผลอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ นอกจากนี้ยังช่วยยืนยันปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สอดคล้องหรือแตกต่างจากข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ โดยแสดงการออกแบบการวิจัยไว้ในรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.1 แสดงการออกแบบการวิจัย

3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ บุคลากรทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ของ

มหาวิทยาลัยเอกชนไทย สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยมีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 10,015 คน (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566) โดยจำแนกจำนวนประชากรของบุคลากรทางการศึกษาตามมหาวิทยาลัยเอกชนตามเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามมหาวิทยาลัยเอกชนที่ศึกษา

มหาวิทยาลัย	จำนวนประชากร
1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	345
2. มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี	1,157
3. มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ	83
4. มหาวิทยาลัยเกริก	225
5. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	457
6. มหาวิทยาลัยคริสเตียน	108
7. มหาวิทยาลัยชินวัตร	142
8. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น	45
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร	252
10. มหาวิทยาลัยธนบุรี	261
11. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์	376
12. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญกรุงเทพ	280
13. มหาวิทยาลัยปทุมธานี	205
14. มหาวิทยาลัยรังสิต	1,083
15. มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต	229
16. มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์	127
17. มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น	332
18. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	379
19. มหาวิทยาลัยสยาม	456
20. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	404
21. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	405
22. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	708
23. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย	216

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามมหาวิทยาลัยเอกชนที่ศึกษา (ต่อ)

มหาวิทยาลัย	จำนวนประชากร
24. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	221
รวม	8,496

ที่มา : กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2565

การกำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณนี้จะพิจารณาจากขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการประมาณค่าพารามิเตอร์ของประชากร โดยจะพิจารณาจากขนาดตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดย Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) ได้กำหนดเกณฑ์ในการกำหนดขนาดตัวอย่างในกรณีที่ใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างจำเป็นต้องมีขนาดตัวอย่าง 15 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์ในแบบจำลอง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่าง 15 ต่อตัวแปรสังเกตในแบบจำลองสมการโครงสร้างในงานวิจัยนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว เป็นองค์ประกอบ ได้แก่

1.1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

1.2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความยุติธรรม การสนับสนุนจากหัวหน้างาน รางวัล และเงื่อนไขในการทำงาน และการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน

1.3) แรงจูงใจในการทำงาน ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และค่าตอบแทน และสวัสดิการ

1.4) สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสมดุลด้านเวลา ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม ความสมดุลด้านความพึงพอใจ และชีวิตการทำงาน

2) ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable) มีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว เป็นองค์ประกอบ ได้แก่

2.1) ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม

2.2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการทำงาน และค่าใช้จ่าย

2.3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ และการคำนึงถึงผู้อื่น

จากรายละเอียดการจำแนกตัวแปรสังเกตในแต่ละตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวิจัย พบว่า งานวิจัยนี้ใช้ตัวแปรสังเกตทั้งหมด 39 ตัวแปร ดังนั้น ตัวอย่างที่ต้องการในการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด คือ 585 ตัวอย่าง

1) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างที่ใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ภายใต้หลักการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นแบบกำหนดแบบสัดส่วน (Proportion Allocation) (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2560, น. 16-17) โดยจำแนกตามจำนวนอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพ และปริมณฑล จำนวน 4 กลุ่ม ปรากฏดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ตารางการจำแนกประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่ม	จำนวนอาจารย์มหาวิทยาลัย	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1.	จำนวนอาจารย์มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 1,000 คน ขึ้นไป มหาวิทยาลัยรังสิต	2,240	154
2.	จำนวนอาจารย์มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ 500 – 999 คน	708	49

ตารางที่ 3.2 ตารางการจำแนกประชากร และกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวนอาจารย์	มหาวิทยาลัย	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)
3.	จำนวนอาจารย์ 200 – 499 คน	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, มหาวิทยาลัยเกริก, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี มหานคร, มหาวิทยาลัย ธนบุรี, มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิตย, มหาวิทยาลัยนอร์ ทกรุงเทพ, มหาวิทยาลัย ปทุมธานี, มหาวิทยาลัยรัตน บัณฑิต, มหาวิทยาลัยเวส เทิร์น, มหาวิทยาลัยศรีปทุม, มหาวิทยาลัยสยาม, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิม พระเกียรติ, มหาวิทยาลัยอีส เทิร์นเอเชีย, มหาวิทยาลัย เอเชียอาคเนย์	5,043	347
4.	จำนวนอาจารย์ น้อยกว่า 199 คน	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ สุวรรณภูมิ,มหาวิทยาลัย คริสเตียน, มหาวิทยาลัย ชินวัตร, มหาวิทยาลัยเซนต์ จอห์น, มหาวิทยาลัย ราชพฤกษ์	505	35
รวม			8,496	585

ตารางที่ 3.3 การคำนวณหากลุ่มตัวอย่างที่ต้องการในแต่ละมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้คำนวณได้คำนวณโดยใช้วิธีการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ จากสูตรการกระจายตามสัดส่วน ดังนี้

$$nh = \left(\frac{Nh}{N} \right) * n \quad (3-1)$$

โดยที่	nh	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการแต่ละมหาวิทยาลัย
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ต้องการวิจัย เท่ากับ 585 คน
	NH	แทน	จำนวนประชากรในแต่ละมหาวิทยาลัย
	N	แทน	จำนวนประชากรทั้งหมด เท่ากับ 8,496 คน

2) การเลือกตัวอย่างที่ไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) เพื่อให้การเก็บข้อมูลตรงกับกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยตามของมหาวิทยาลัยเอกชนต่าง ๆ จนครบจำนวน 585 คน จากมหาวิทยาลัยเอกชน 24 แห่ง ในเขตกรุงเทพและปริมลฑล

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และทดสอบสมมติฐาน ซึ่งแบบสอบถามประกอบไปด้วย 9 ส่วน ดังนี้

1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งบริหาร กลุ่มสาขาวิชา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ และมหาวิทยาลัยที่สังกัด

2) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยนำแบบสอบถามที่พัฒนาความเที่ยงตรงในการวัดจาก Alimo-Metcalfe and Alban-Metcalfe (2001) และสานิตศิริวิศิษฐ์กุล (2559) จำนวน 4 องค์ประกอบ ประกอบไปด้วย (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

3) แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยนำแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรใน 4 องค์ประกอบ ของ Lien and Cheng (2022) และสมพงษ์ เพชร (2561) ประกอบไปด้วย (1) ความยุติธรรม (2) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (3) รางวัลและเงื่อนไขในการทำงาน และ (4) การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน

4) แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยนำแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดการแรงจูงใจในการทำงานใน 4 องค์ประกอบ ของ Gagné et al. (2015) ประกอบไปด้วย (1) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (2) สภาพการทำงาน (3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ (4) ค่าตอบแทน และสวัสดิการ

5) แบบสอบถามเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยนำแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานใน 4 องค์ประกอบ ของ Marmol (2019), จำรัส อังศรีวงษ์ (2559) และสาธิต วิกิธนากร (2559) ประกอบไปด้วย (1) ความสมดุลด้านเวลา (2) ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม (3) ความสมดุลด้านความพึงพอใจ และ (4) ชีวิตการทำงาน

6) แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยนำแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันต่อองค์กรใน 3 องค์ประกอบ ของ Jaros (2007) ประกอบไปด้วย (1) ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก (2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และ (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม

7) แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยนำแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใน 4 องค์ประกอบ ของ Tomizh, Saadon and Nordin (2022) และกฤษฎา ราชรักษ์ (2564) ประกอบไปด้วย (1) คุณภาพของงาน (2) ปริมาณงาน (3) เวลาในการทำงาน และ (4) ค่าใช้จ่าย

8) แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ของ Organ (1988) ประกอบไปด้วย (1) การให้ความช่วยเหลือ (2) ความอดทนอดกลั้น (3) การให้ความร่วมมือ (4) ความสำนึกในหน้าที่ และ (5) การคำนึงถึงผู้อื่น

9) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นการถามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามตามเกณฑ์การให้คะแนนแบบ Likert Scale 5 ระดับ ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงการให้คะแนนแบบ Likert Scale 5 ระดับ

ระดับคะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	มากที่สุด
4	มาก
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยที่สุด

โดยการแบ่งช่วงคะแนนการแปลผลตาหลักการแบ่งช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) จากคะแนนทั้ง 5 ระดับ ซึ่งคะแนนสูงสุด คือ 5 คะแนน และน้อยสุด คือ 1 คะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนใช้เกณฑ์ในการแปลค่าของคะแนนค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2552) ซึ่งการหาถึงกลางพิสัยจะใช้สูตรคำนวณช่วงความกว้างของอันตรภาคชั้นหารด้วยจำนวนชั้นทั้งหมด โดยจะแบ่งคะแนนได้ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงการแบ่งช่วงอันตรภาคชั้นของ Likert Scale 5 ระดับ

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

3.2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

การทดสอบความเที่ยงของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ออกแบบตามคำถามวิจัยและกรอบแนวความคิดเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try-out) จำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach's Alpha Coefficient ได้ค่าความเชื่อถือของแบบสอบถาม และเพื่อศึกษาประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องในประเด็นของการศึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบเนื้อหา โครงสร้าง จำนวนของข้อคำถามให้มีความชัดเจน เหมาะสม สมบูรณ์

มากยิ่งขึ้น โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

3.2.3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตระกูล จิตวัฒนากร

3.2.3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษกร วัฒนบุตร

3.2.3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ หมั่นเทพ

3.2.3.4 ดร.สุพวงค์ สุขพิพัฒน์

3.2.3.5 ดร.สมिता กลิ่นพวงค์

โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N} \quad (3-2)$$

เมื่อ IOC = ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence)

R = ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยค่า +1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องสามารถนำไปใช้วัดค่าได้, ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นจะมีความสอดคล้องหรือไม่, ค่า -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้อง และไม่สามารถนำไปวัดได้

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ซึ่งข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.6 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องหรือมีความเที่ยงของเนื้อหา (Content Validity) นอกจากนี้ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม เพื่อให้แบบสอบถามมีความชัดเจนครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวิจัย (ไพศาล วรคำ, 2554)

1) การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม จากการนำแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด ทดลองใช้กับกลุ่มที่มีความใกล้เคียงตัวอย่าง ก่อนที่จะนำไปใช้จริง เพื่อหาข้อบกพร่องที่พบมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค (Cronbach' Coefficient Alpha) ในการวัดความเชื่อมั่น ซึ่งค่าครอนบาร์ค (Cronbach' Coefficient Alpha) ควรจะมีค่ามากกว่า 0.70

หรือร้อยละ 70 ทุกตัวแปร จึงจะถือว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความเที่ยง สามารถเชื่อถือได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา และจิตา วานิชย์บัญชา, 2558, น. 159) โดยผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแสดงไว้ในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.5 เกณฑ์การแปลค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาร์ค

ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น	ระดับความเชื่อมั่น	การนำไปใช้
0.80 – 1.00	สูงมาก	ใช้ได้ดีมาก
0.70 – 0.79	สูง	ใช้ได้ดี
0.50 – 0.69	ปานกลาง	พอใช้
0.30 - 0.49	ต่ำ	ควรปรับปรุง
ต่ำกว่า 0.30	ต่ำมาก	ใช้ไม่ได้

ที่มา : พรณี ลีกิจวัฒน์, 2553

ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค (Cronbach' Coefficient Alpha) ของแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด และจำนวน 585 ชุด ด้วยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 3.6 แสดงผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม	ค่า Cronbach' s Alpha ของข้อมูล 30 ชุด
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4	0.85
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	4	0.88
แรงจูงใจในการทำงาน	4	0.87
ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	4	0.90
ความผูกพันต่อองค์กร	3	0.91
พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	5	0.86
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	4	0.83
รวม	28	0.95

3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.4.1 วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 585 ชุด จากอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 24 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยคริสเตียน มหาวิทยาลัยชินวัตร มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ มหาวิทยาลัยปทุมธานี มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย และมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ เพื่อนำมาลงรหัสในโปรแกรมสำเร็จ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.2.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยแบ่งวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติออกเป็นสองรูปแบบดังนี้

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง โดยนำมาเสนอให้อยู่รูปแบบตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วจึงนำมาบรรยายเป็นตัวอักษรได้ตาราง

2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยแบ่งออกเป็นขั้น ๆ ดังนี้

2.1) การตรวจสอบการแจกแจงเป็นปกติ เพื่อวัดการกระจายตัวของข้อมูล โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness : Sk) โดยจะต้องมีค่าบวกไม่เกิน 2.00 และค่าความโด่ง (Kurtosis : Ku) บวกไม่เกิน 5.00 จึงถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงเป็นปกติ (Meyer, Gamst, and Guarino, 2006)

2.2) แบบจำลองการวัด (Measurement Model) โดยทำการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ได้แก่ การตรวจสอบน้ำหนัก

องค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยมีเกณฑ์ดังนี้

2.2.1 การตรวจสอบน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) โดยต้องมีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป นอกจากนี้การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability : CR) ต้องมีค่ามากกว่า 0.70 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted : AVE) ต้องมีค่ามากกว่า 0.5 (Hair, Black, Babin, and Anderson, 2010)

2.2.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยการตรวจสอบความแตกต่างหรือการจำแนกของแต่ละองค์ประกอบจากการเปรียบระหว่างค่ารากที่สองของ AVE กับค่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน หากค่า AVE มากกว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ถือว่ามีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Fornell and Larcker, 1981)

3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบตัวแปรแฝงในแบบจำลองว่าตัวแปรสังเกตได้ที่สร้างขึ้นมานั้น สามารถวัดตัวแปรแฝงได้ ซึ่งทำให้มั่นใจว่าตัวแปรสังเกตได้นั้นถูกต้อง สามารถใช้วัดตัวแปรแฝงได้จริง ก่อนที่จะนำข้อมูลไปวิเคราะห์สมการ โครงสร้างของแบบจำลองสมการ โครงสร้างต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis, CFA) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบการวัด (Measurement Model Fit) เป็นขั้นตอนสำคัญในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างที่กำหนดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สำหรับเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องจะใช้สถิติ (Goodness of Fit Statistics) ของตัวแบบที่กำหนดขึ้นตามหลักสถิติ โดยขอบเขตของดัชนีความสอดคล้องของแบบจำลองจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 (Schumacker & Lomax, 2010) ซึ่งสถิติทดสอบความสอดคล้องจะมีหลายค่า แต่จะให้ผลการทดสอบไปในทิศทางเดียวกัน ต่างกันเพียงแต่เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา กล่าวคือ เมื่อค่าสถิติตัวหนึ่งมีค่าบ่งบอกว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสถิติตัวอื่น ๆ ก็มีแนวโน้มที่จะบ่งบอกในลักษณะนั้นเช่นกัน (การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง : แนวคิดพื้นฐานและการประยุกต์, 2566, น.45) โดยในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) ในการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง โดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน มีรายละเอียด ดังนี้

3.2) แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)

โดยใช้สถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์หัตถิพลทางตรงและทางอ้อม โดยเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าสถิติต่าง ๆ ได้แก่ ค่า Chi-square ค่า p-value ค่า Chi-square/df ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับปรุงแล้ว (AGIF) ค่าวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) (Vieira, 2011, p. 23) โดยแต่ละค่ามีเกณฑ์ดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.7 เกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ลำดับ	ดัชนีตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ	หมายเหตุ
1	Chi-square/df	<3.0	ต้องมีค่าต่ำกว่า 3
2	p-value	>0.05	ต้องมีค่ามากกว่า 0.05
3	GFI	> 0.90	มีค่า 0 – 1 โดยค่าที่ได้ต้องเข้าใกล้ 1
4	AGIF	> 0.90	มีค่า 0 – 1 โดยค่าที่ได้ต้องเข้าใกล้ 1
5	NFI	> 0.90	มีค่า 0 – 1 โดยค่าที่ได้ต้องเข้าใกล้ 1
6	CFI	> 0.90	มีค่า 0 – 1 โดยค่าที่ได้ต้องเข้าใกล้ 1
7	RMSEA	< 0.08	มีค่า 0 – 1 โดยค่าที่ได้ต้องเข้าใกล้ 0

ที่มา : Vieira, 2011, p.14

3.3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

3.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญที่ดำรงตำแหน่งบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเอกชน สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างนี้ถือว่าเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีความน่าเชื่อถือ ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งสิ้นจำนวน 16 คน หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว (Data Saturation) (ประไพพิมพ์ สุริวสินนท์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability

Sampling) ด้วยวิธีการวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะต้องมีคุณสมบัติที่กล่าวไปข้างต้น

3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.2.1 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Method) โดยการกำหนดประเด็นคำถามต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าสำหรับประกอบการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เดี่ยวแบบเผชิญหน้า โดยผู้วิจัยสอบถามคำถามตามแนวคำถาม (Interview Guideline) ที่วางไว้ ซึ่งเป็นแนวคำถามเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) ที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้จนครบถ้วน และเพียงพอ ลักษณะของการสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดแน่นอนตายตัว โดยมุ่งเน้นประเด็นปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวกับผลกระทบเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผ่านความผูกพันต่อองค์กร ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคำถามไว้ดังนี้

- 1) ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ร่วมสัมภาษณ์
- 2) ประเด็นคำถามเกี่ยวกับ ท่านคิดว่าผู้นำในองค์กรมีบทบาทอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน
- 3) ประเด็นคำถามเกี่ยวกับ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการสนับสนุนท่าน จากช่องทางใดบ้าง และการสนับสนุนมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างไร
- 4) ประเด็นคำถามเกี่ยวกับ ท่านคิดว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านใดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน
- 5) ประเด็นคำถามเกี่ยวกับ ท่านคิดว่าความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงานมีอิทธิพลอย่างไรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน
- 6) ประเด็นคำถามเกี่ยวกับ ท่านคิดว่าความผูกพันต่อองค์กรในมุมมองของท่านนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร และมาจากปัจจัยใดบ้าง
- 7) ประเด็นคำถามเกี่ยวกับ ท่านคิดว่าความผูกพันมีอิทธิพลอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

8) ประเด็นคำถามเกี่ยวกับ ท่านคิดว่าความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลอย่างไรต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

3.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เมื่อทำการร่างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเสร็จแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของประเด็นคำถามที่สร้างขึ้น และความเหมาะสมของข้อคำถาม ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการสอบ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และแนวทางในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเบื้องต้น และยืนยันผลที่ได้เชิงปริมาณให้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และนำมาเป็นข้อเสนอแนะที่ได้รับมาปรับปรุง

3.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.4.1 วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยมีการนัดหมายกับกลุ่มตัวอย่าง ในสถานที่ และวันเวลาที่กำหนด โดยมีการกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า ในระหว่างการสัมภาษณ์จะมีการบันทึกเสียงไว้เพื่อวิเคราะห์ภายหลัง

3.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นำผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มาถอดเทป และนำข้อมูลมาการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการจำแนก และการจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาจำแนก จัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบตามประเด็น ๆ (Thematic Analysis) ตามเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง และสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตีความ (Interpretation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ของการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.1 สัญลักษณ์แทนค่าที่ใช้ในการวิเคราะห์

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติรวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สัญลักษณ์และความหมายทางสถิติ

สัญลักษณ์	ความหมาย
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
S.D.	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตารางที่ 4.1 สัญลักษณ์และความหมายทางสถิติ (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
n	จำนวนตัวอย่าง
SK	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
χ^2	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
χ^2/df	ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์
b	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนดิบ
β	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน
CFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
NFI	ดัชนีวัดความเป็นปกติ
RMSEA	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของค่าความแตกต่าง
df	องศาอิสระ (Degrees of Freedom)
p	ระดับนัยสำคัญ
R ²	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
SE	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
AVE	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)
CR	ความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability)

ตารางที่ 4.2 สัญลักษณ์ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้

สัญลักษณ์	ความหมาย
TL	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
TL1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
TL2	การสร้างแรงบันดาลใจ
TL3	การกระตุ้นทางปัญญา
TL4	การคำนึงปัจเจกบุคคล
POS	การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organization Support)
POS1	ความยุติธรรม
POS2	การสนับสนุนจากหัวหน้างาน
POS3	รางวัลและเงื่อนไขในการทำงาน

ตารางที่ 4.2 สัญลักษณ์ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
POS4	การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน
MOT	แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)
MOT1	ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
MOT2	สภาพการทำงาน
MOT3	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
MOT4	ค่าตอบแทน และสวัสดิการ
WLB	ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance)
WLB1	ความสมดุลด้านเวลา
WLB2	ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม
WLB3	ความสมดุลด้านความพึงพอใจ
WLB4	ชีวิตการทำงาน
OC	ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)
OC1	ความผูกพันด้านความรู้สึกลึก
OC2	ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง
OC3	ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม
OCB	พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organization Citizenship Behaviors)
OCB1	การให้ความช่วยเหลือ
OCB2	ความอดทนอดกลั้น
OCB3	การให้ความร่วมมือ
OCB4	ความสำนึกในหน้าที่
OCB5	การคำนึงถึงผู้อื่น
WP	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Work Performance)
WP1	คุณภาพของงาน
WP2	ปริมาณงาน
WP3	เวลาในการทำงาน
WP4	ค่าใช้จ่าย

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 585 คน ด้วยการแจกแจงความถี่ แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างในส่วนต่าง ๆ และนำเสนอการบรรยายผลการวิเคราะห์ ได้ดังตารางที่ 4.3 – 4.12

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปด้านเพศ

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	249	42.56
	หญิง	329	56.24
	เพศทางเลือก	7	1.20
รวม		585	100.00

จากตารางที่ 4.3 สามารถอธิบายได้ว่าข้อมูลทั่วไปด้านเพศของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 585 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 329 คน คิดเป็นร้อยละ 56.24 รองลงมาคือเพศชาย จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 42.56 และเพศทางเลือก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปด้านอายุ

อายุ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	62	10.60
	31-40 ปี	223	38.12
	41-50 ปี	173	29.57
	มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	127	21.71
รวม		585	100.00

จากตารางที่ 4.4 สามารถอธิบายได้ว่าข้อมูลทั่วไปด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุด จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 38.12 รองลงมาคือ และอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 29.57 อายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 21.71 และอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 10.60

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปด้านสถานภาพ

สถานภาพ	โสด	337	57.61
	สมรส/อยู่ด้วยกัน	240	41.03
	หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่	8	1.37
รวม		585	100.00

จากตารางที่ 4.5 สามารถอธิบายได้ว่าข้อมูลทั่วไปด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 337 คน คิดเป็นร้อยละ 57.61 รองลงมาคือ สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 41.03 และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 1.37

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	5	0.85
	ปริญญาโท	293	50.09
	ปริญญาเอก	287	49.06
รวม		585	100.00

จากตารางที่ 4.6 สามารถอธิบายได้ว่าข้อมูลทั่วไปด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 293 คน ร้อยละ 50.09 รองลงคือการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 287 คน ร้อยละ 49.06 และการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดร้อยละ 0.85

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปด้านตำแหน่งทางวิชาการ

ตำแหน่งทางวิชาการ	ศาสตราจารย์	1	0.17
	รองศาสตราจารย์	13	2.22
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	91	15.56
	อาจารย์	480	82.05
รวม		585	100.00

จากตารางที่ 4.7 สามารถอธิบายได้ว่าข้อมูลทั่วไปด้านตำแหน่งทางวิชาการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 480 คน คิดเป็นร้อยละ 82.05 รองลงมาคือตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 15.56 และตำแหน่งศาสตราจารย์ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 2.22 และตำแหน่งรองศาสตราจารย์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.17

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปด้านตำแหน่งบริหาร

ตำแหน่งบริหาร	ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย		
	1) อธิการบดี	-	-
	2) รองอธิการบดี	1	0.17
	3) ผู้ช่วยอธิการบดี	-	-
	ผู้บริหารคณะ วิทยาลัย และสถาบันที่จัดการเรียนการสอน		
	4) คณบดี	1	0.17
	5) รองคณบดี	24	4.10
	6) ผู้อำนวยการหลักสูตร	23	3.93
	7) หัวหน้าสาขา	19	3.25
	ผู้บริหารสำนักงานที่มีหน้าที่หลักด้านการให้บริการและสนับสนุนการศึกษา		
	8) ผู้บริหารสถาบัน/ผู้บริหารหน่วยงาน/รองผู้อำนวยการสำนักงาน	5	0.85
	9) ไม่มีตำแหน่งบริหาร	512	87.52
	รวม	585	100.00

จากตารางที่ 4.8 สามารถอธิบายได้ว่าข้อมูลทั่วไปด้านตำแหน่งบริหารของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งบริหาร จำนวน 512 คน คิดเป็นร้อยละ 87.52 รองลงมาสามอันดับคือ ตำแหน่งรองคณบดี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10 ตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตร จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 3.93 และตำแหน่งหัวหน้าสาขา จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 3.25

ตารางที่ 4.9 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปด้านกลุ่มสาขาวิชา

กลุ่มสาขาวิชา	กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ – สุขภาพ	124	21.20
	กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ – เทคโนโลยี	109	18.63
	กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ – สังคมศาสตร์	184	31.45
	กลุ่มสาขาเศรษฐกิจ – ธุรกิจ	132	22.56
	กลุ่มสาขาศิลปะ – การออกแบบ	24	4.10
	กลุ่มสาขานานาชาติ	12	2.05
รวม		585	100.00

จากตารางที่ 4.9 สามารถอธิบายได้ว่าข้อมูลทั่วไปด้านสาขาวิชาของผู้ตอบสอบถามเป็นกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ – สังคมศาสตร์มากที่สุด จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 31.45 รองลงมาตามอันดับคือ กลุ่มสาขาเศรษฐกิจ – ธุรกิจ จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 22.56 กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ – สุขภาพ จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 21.20 และกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ – เทคโนโลยี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 18.63

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30,000 บาท	147	25.13
	30,001 – 40,000 บาท	209	35.73
	40,001 – 50,000 บาท	116	19.83
	มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป	113	19.31
รวม		585	100.00

จากตารางที่ 4.10 สามารถอธิบายได้ว่าข้อมูลทั่วไปด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามมีรายได้เฉลี่ยเท่ากับ 30,001 – 40,000 บาท มากที่สุด จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 35.73 รองลงมาคือ รายได้เฉลี่ยต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30,000 บาท จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 25.13 รายได้เฉลี่ยเท่ากับ 40,001 – 50,000 บาท จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 19.83 และรายได้เฉลี่ยมากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 19.31

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปด้านประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการ ทำงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	25	4.27
	1 – 5 ปี	167	28.55
	6 – 10 ปี	168	28.72
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	225	38.46
รวม		585	100.00

จากตารางที่ 4.11 สามารถอธิบายได้ว่าข้อมูลทั่วไปด้านประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ 6 – 10 ปี จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 28.72 มีประสบการณ์ 1-5 ปี จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 28.55 และมีประสบการณ์ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 4.27

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปด้านมหาวิทยาลัยที่สังกัด

มหาวิทยาลัยที่สังกัด	กลุ่มที่ 1 (จำนวนอาจารย์ 1,000 คน ขึ้นไป)	154	26.32
	กลุ่มที่ 2 (จำนวนอาจารย์ 500 – 999 คน)	49	8.38
	กลุ่มที่ 3 (จำนวนอาจารย์ 200 – 499 คน)	347	59.32
	กลุ่มที่ 4 (จำนวนอาจารย์น้อยกว่า 199 คน)	35	5.98
รวม		585	100.00

จากตารางที่ 4.12 สามารถอธิบายได้ว่าข้อมูลทั่วไปด้านมหาวิทยาลัยที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยที่สังกัดอยู่ในกลุ่มที่ 3 (จำนวนอาจารย์ 200 – 499 คน) จำนวน 347 คน คิดเป็นร้อยละ 59.32 รองลงมาคือ สังกัดในกลุ่มที่ 1 (จำนวนอาจารย์ 1,000 คน ขึ้นไป) จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 26.32

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ (ต้องมียาค่าบวกไม่เกิน 2.00) และค่าความโด่ง (ต้องมียาค่าบวกไม่เกิน 5.00) (Meyer, Gamst, and Guarino, 2006) ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

2.1) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					ลำดับ
		$\bar{X}$	SD	SK	KU	แปลผล	
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ที่ชัดเจน	4.41	0.64	-0.67	-0.36	มากที่สุด	4
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นที่จะสามารถปฏิบัติงานได้จนสำเร็จ	4.47	0.64	-0.81	-0.39	มากที่สุด	3
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมองปัญหาในหลายแง่มุม เพื่อให้สามารถคิดแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบ	4.49	0.65	-1.03	0.40	มากที่สุด	2
4	ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย มีความเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.51	0.67	-1.03	-0.17	มากที่สุด	1
เฉลี่ยรวม		4.47	0.65	-0.88	-0.13	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 สามารถอธิบายได้ว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ระหว่าง 4.41 – 4.51 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย

มีความเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ที่ชัดเจน

2.2) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	ระดับความคิดเห็น					
	$\bar{X}$	SD	SK	KU	แปลผล	ลำดับ
1 องค์การของท่านพิจารณาผลการ ทำงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และมี มาตรฐานที่เชื่อถือได้	3.87	1.04	-0.75	-0.09	มาก	2
2 ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนใน การเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดง ความรู้ความสามารถมาใช้ในการ ทำงาน และคอยให้คำปรึกษา รวมทั้ง ข้อเสนอแนะในการทำงาน	3.83	1.06	-0.60	-0.35	มาก	3
3 องค์การของท่านมีความเอาใจใส่ใน ความเป็นอยู่ที่ดี โดยมีสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมกับ ความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์ของท่าน	4.15	0.85	-0.87	0.19	มาก	1
4 การรับรู้ว่าองค์กรได้ให้การยอมรับ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่า ขกข่อง ให้เกียรติบุคลากรเมื่อทำงานประสบ ความสำเร็จ และให้บุคลากรได้มี ส่วนร่วมในการทำงานในองค์กร	3.64	1.14	-0.55	-0.48	มาก	4
เฉลี่ยรวม	3.87	1.02	-0.69	-0.18	มาก	

จากตารางที่ 4.14 สามารถอธิบายได้ว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อ

พิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ระหว่าง 3.64 – 4.15 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3 องค์กรของท่านมีความเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ที่ดี โดยมีสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของท่าน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 4 การรับรู้ว่าคุณค่าได้ให้การยอมรับให้มีความสำคัญและเห็นคุณค่า ยกย่องให้เกียรติบุคลากรเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ และให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงานในองค์กร

2.3) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					
	$\bar{X}$	SD	SK	KU	แปลผล	ลำดับ
1 องค์กรมีการกำหนดหลักเกณฑ์เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจนครบถ้วน	4.40	0.69	-1.06	1.55	มากที่สุด	2
2 องค์กรของท่านมีการจัดสถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน เหมาะสมแก่การทำงาน และมีการจัดสรรทรัพยากรหรืออุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงานอย่างเพียงพอ	4.30	0.82	-1.15	1.27	มากที่สุด	4
3 เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	4.42	0.73	-1.19	1.05	มากที่สุด	1
4 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินจากการทำงานประจำของแต่ละบุคคล เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา สำหรับ	4.39	0.78	-1.33	2.03	มากที่สุด	3

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (ต่อ)

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					
	$\bar{X}$	SD	SK	KU	แปลผล	ลำดับ
การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมชาติ						
เฉลี่ยรวม	4.38	0.76	-1.18	1.48	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.15 สามารถอธิบายได้ว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ระหว่าง 4.30 – 4.42 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3 เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 2 องค์กรของท่านมีการจัดสถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน เหมาะสมแก่การทำงาน และมีการจัดสรรทรัพยากรหรืออุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงานอย่างเพียงพอ

2.4) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					
	$\bar{X}$	SD	SK	KU	แปลผล	ลำดับ
1 ท่านมีเวลาว่างให้กับตนเองและครอบครัวอย่างเพียงพอ	4.45	0.67	-1.18	2.15	มากที่สุด	1
2 องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคม	4.17	0.76	-0.65	0.39	มาก	2
3 ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบไม่ทำให้เกิดปัญหาต่อชีวิตส่วนตัว เช่น ความเครียด นอนไม่หลับ เป็นต้น	4.15	0.68	-0.43	0.02	มาก	3

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (ต่อ)

ความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					
	$\bar{X}$	SD	SK	KU	แปลผล	ลำดับ
4 บุคลากรได้รับความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานทั้งในกฎระเบียบและความมั่นคงในการทำงาน	3.97	0.87	-0.39	-0.71	มาก	4
เฉลี่ยรวม	4.18	0.75	-0.66	0.46	มาก	

จากตารางที่ 4.16 สามารถอธิบายได้ว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ระหว่าง 3.97 – 4.45 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ และระดับมากจำนวน 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 1 ท่านมีเวลาว่างให้กับตนเองและครอบครัวอย่างเพียงพอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 4 บุคลากรได้รับความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานทั้งในกฎระเบียบและความมั่นคงในการทำงาน

2.5) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					
	$\bar{X}$	SD	SK	KU	แปลผล	ลำดับ
1 ท่านรู้สึกมีความสุข ยินดี เต็มใจที่ได้ปฏิบัติงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	4.35	0.82	-1.66	3.82	มากที่สุด	2
2 ท่านต้องการปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ	4.07	0.90	-0.60	-0.36	มาก	3
3 ท่านมีความยินดีและพร้อมที่จะแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร	4.36	0.79	-1.16	0.87	มากที่สุด	1

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น					
	$\bar{X}$	SD	SK	KU	แปลผล	ลำดับ
แห่งนี้ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ						
เฉลี่ยรวม	4.26	0.84	-1.14	1.14	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.17 สามารถอธิบายได้ว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ระหว่าง 4.07-4.36 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3 ท่านมีความยินดีและพร้อมที่จะแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กรแห่งนี้ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 2 ท่านต้องการปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ

2.6) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	$\bar{X}$	SD	SK	KU	แปลผล	ลำดับ
1 ผลงานที่ท่านปฏิบัติในองค์กรมีความถูกต้องครบถ้วน	4.41	0.63	-0.58	-0.61	มากที่สุด	4
2 ท่านปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.45	0.65	-0.77	-0.47	มากที่สุด	3
3 ท่านปฏิบัติงานตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.50	0.64	-0.89	-0.27	มากที่สุด	1
4 ท่านดำเนินการต่าง ๆ ภายในงานของท่านโดยใช้งบประมาณหรือ	4.49	0.69	-0.99	-0.28	มากที่สุด	2

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					
	$\bar{X}$	SD	SK	KU	แปลผล	ลำดับ
ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด						
เฉลี่ยรวม	4.46	0.65	-0.81	-0.41	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.18 สามารถอธิบายได้ว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ระหว่าง 4.41-4.50 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 3 ท่านปฏิบัติงานตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 1 ผลงานที่ท่านปฏิบัติในองค์กรมีความถูกต้องครบถ้วน

2.7) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					
	$\bar{X}$	SD	SK	KU	แปลผล	ลำดับ
1 ท่านมักให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และสอนงานผู้อื่น เพื่อให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น	4.57	0.61	-1.13	0.22	มากที่สุด	2
2 แม้ว่าท่านมีความเครียดหรือไม่พึงพอใจ ท่านก็ยังทำงานด้วยความเต็มใจอย่างสุดความสามารถ	4.45	0.70	-0.97	0.02	มากที่สุด	3
3 ท่านมีส่วนในการให้ความร่วมมือจัดกิจกรรมต่างๆขององค์กร และยินดี	4.57	0.59	-1.04	0.07	มากที่สุด	2

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ต่อ)

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					แปลผล	ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	SK	KU			
ที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ แม้ ไม่ใช่หน้าที่ของตน							
4 ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กรอย่างเคร่งครัด	4.57	0.64	-1.38	1.41	มาก ที่สุด		2
5 ท่านเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.65	0.56	-1.34	0.82	มาก ที่สุด		1
เฉลี่ยรวม	4.56	0.62	-1.17	0.51	มาก ที่สุด		

จากตารางที่ 4.19 สามารถอธิบายได้ว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ระหว่าง 4.45-4.65 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อที่ 5 ท่านเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อที่ 2 แม้ว่าท่านมีความเครียดหรือไม่พึงพอใจ ท่านก็ยังทำงานด้วยความเต็มใจอย่างสุดความสามารถ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ

ตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของข้อมูลก่อนดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และดำเนินการวิเคราะห์หองศ์ประกอบเชิงขึ้นกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

3.1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL1) การสร้างแรงบันดาลใจ (TL2) การกระตุ้นทางปัญญา (TL3) และการคำนึงปัจเจกบุคคล (TL4) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาค่าสถิติ 2 ค่า คือ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ต้องอยู่ในระดับมากหรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 ได้ผลดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	TL1	TL2	TL3	TL4
TL1	1.00			
TL2	0.69*	1.00		
TL3	0.58*	0.53*	1.00	
TL4	0.52*	0.66*	0.60*	1.00
$\bar{X}$	4.41	4.47	4.49	4.51
SD	0.64	0.64	0.66	0.67

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0.76

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 1053.20, df = 6, sig = 0.00

*sig ≤ .05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาจำนวนทั้งหมด 4 ตัวแปร และยืนยันว่าตัวแปรที่ศึกษามีองค์ประกอบร่วมกัน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด มีความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.52-0.69 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL1) กับการสร้างแรงบันดาลใจ (TL2) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.69 ส่วนคู่

ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL1) กับการคำนึงปัจเจกบุคคล (TL4) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.52

และเมื่อพิจารณาจากค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity (Approx. Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1053.20, $df = 6$, $sig. = 0.00$ แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ Identity Matrix อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าสถิติเข้าใกล้ 1 หรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 โดยมีค่า KMO เท่ากับ 0.76 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมากเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้ ดังนั้นผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ผลดังตารางที่ 4.21-4.22 และรูปที่ 4.1

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

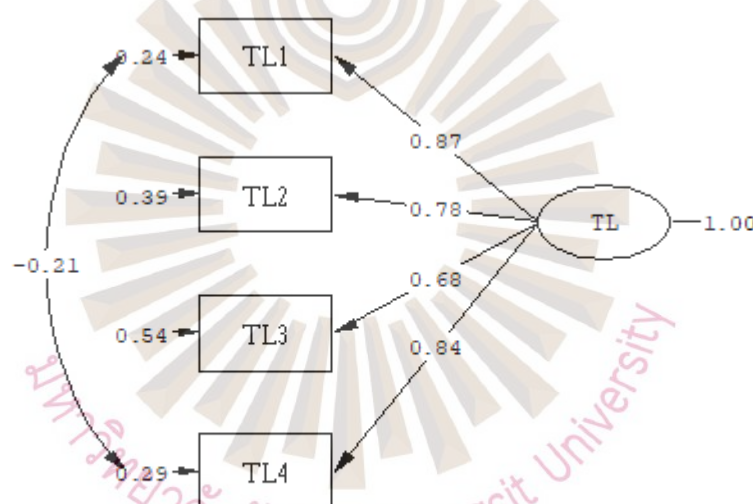
ดัชนีความ กลมกลืน	เกณฑ์	ตามสมมติฐาน		หลังปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผล	ค่าสถิติ	ผล
$\chi^2 - \text{test, df, p - value}$	ไม่มีนัยสำคัญ ($p > .05$)	$\chi^2 = 49.63$, $df = 2$, $p = 0.000$	ไม่ผ่าน	$\chi^2 = 2.82$, $df = 1$, $p = 0.09$	ผ่าน
χ^2 / df	< 3.00	24.82	ไม่ผ่าน	2.82	ผ่าน
CFI	≥ 0.90	0.96	ผ่าน	1.00	ผ่าน
NFI	≥ 0.90	0.95	ผ่าน	1.00	ผ่าน
GFI	≥ 0.90	0.96	ผ่าน	1.00	ผ่าน
AGFI	≥ 0.90	0.80	ไม่ผ่าน	0.98	ผ่าน
RMSEA	< 0.08	0.20	ไม่ผ่าน	0.06	ผ่าน

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดล
องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	Residual
	b (SE)	β			
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL1)	0.56 (0.03)	0.87	22.70*	0.76	0.24
การสร้างแรงบันดาลใจ (TL2)	0.50 (0.02)	0.78	20.83*	0.61	0.39
การกระตุ้นทางปัญญา (TL3)	0.45 (0.03)	0.68	17.74*	0.46	0.54
การคำนึงปัจเจกบุคคล (TL4)	0.57 (0.03)	0.84	21.57*	0.71	0.29

CR = 0.87; AVE = 0.63

* $|t| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$



Chi-Square=2.82, df=1, P-value=0.09284, RMSEA=0.056

รูปที่ 4.1 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : ผู้วิจัย, 2567

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.21 – 4.22 และรูปที่ 4.1 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจาก $\chi^2 = 2.82$, $df = 1$, $\chi^2/df = 2.82$, P-Value = 0.09 รวมกับค่าดัชนี CFI= 1.00, NFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.98 และ RMSEA = 0.06 แสดงว่าโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันสูงมาก

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.68-0.87 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL1) ($\beta = 0.87$) รองลงมา คือ การคำนึงปัจเจกบุคคล (TL4) ($\beta = 0.84$) การสร้างแรงบันดาลใจ (TL2) ($\beta = 0.78$) และการกระตุ้นทางปัญญา (TL3) ($\beta = 0.68$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวดังกล่าวมีส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ระหว่างร้อยละ 46 ถึง ร้อยละ 76 และมีความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (CR) เท่ากับ 0.87 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.63

3.2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความยุติธรรม (POS1) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (POS2) รางวัลและเงื่อนไขในการทำงาน (POS3) และการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน (POS4) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมตริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาค่าสถิติ 2 ค่า คือ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ต้องอยู่ในระดับมากหรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 ได้ผลดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ตัวแปร	POS1	POS2	POS3	POS4
POS1	1.00			
POS2	0.62*	1.00		
POS3	0.66*	0.70*	1.00	
POS4	0.68*	0.78*	0.68*	1.00

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (ต่อ)

ตัวแปร	POS1	POS2	POS3	POS4
$\bar{X}$	3.87	3.83	4.15	3.64
SD	1.04	1.06	0.85	1.14

Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0.82

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 1442.02, df = 6, sig = 0.00

*sig ≤ .05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาจำนวนทั้งหมด 4 ตัวแปร และยืนยันว่าตัวแปรที่ศึกษามีองค์ประกอบร่วมกัน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด มีความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.62-0.78 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (POS2) กับการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน (POS4) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.78 ส่วนคู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ ความยุติธรรม (POS1) กับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (POS2) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.62

และเมื่อพิจารณาจากค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity (Approx. Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1442.02, df = 6, sig. = 0.00 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ Identity matrix อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าสถิติเข้าใกล้ 1 หรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 โดยมีค่า KMO เท่ากับ 0.82 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมากเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้ ดังนั้นผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ผลดังตารางที่ 4.24-4.25 และรูปที่ 4.2

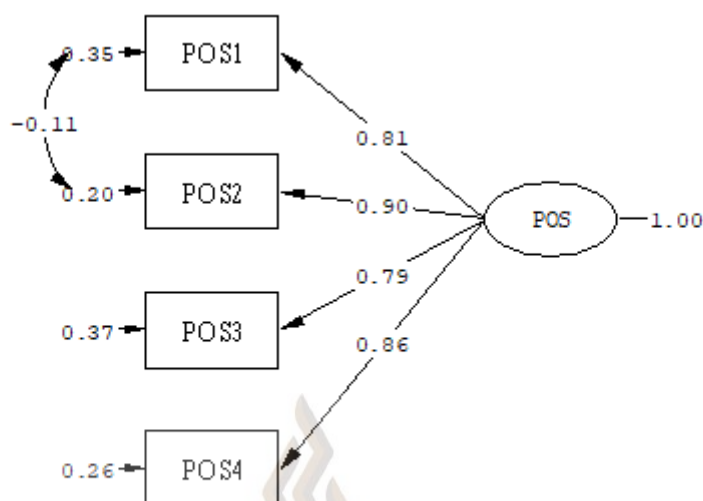
ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ของ
ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ดัชนีความ กลมกลืน	เกณฑ์	ตามสมมติฐาน		หลังปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผล	ค่าสถิติ	ผล
χ^2 – test, df, p – value	ไม่มีนัยสำคัญ ($p > .05$)	$\chi^2 = 26.77$, df = 2, p = 0.000	ไม่ผ่าน	$\chi^2 = 2.36$, df = 1, p = 0.12	ผ่าน
χ^2/df	<3.00	13.38	ไม่ผ่าน	2.36	ผ่าน
CFI	≥ 0.90	0.98	ผ่าน	1.00	ผ่าน
NFI	≥ 0.90	0.98	ผ่าน	1.00	ผ่าน
GFI	≥ 0.90	0.98	ผ่าน	1.00	ผ่าน
AGFI	≥ 0.90	0.89	ไม่ผ่าน	0.98	ผ่าน
RMSEA	<0.08	0.15	ไม่ผ่าน	0.05	ผ่าน

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดล
องค์ประกอบ เชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS)	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	Residual
	b (SE)	β			
ความยุติธรรม (POS1)	0.84 (0.04)	0.81	22.01*	0.65	0.35
การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (POS2)	0.95 (0.04)	0.90	26.23*	0.80	0.20
รางวัลและเงื่อนไขในการทำงาน (POS3)	0.68 (0.03)	0.79	22.42*	0.63	0.37
การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน (POS4)	0.98 (0.04)	0.86	25.13*	0.74	0.26
CR = 0.91; AVE = 0.71					

* |t| > 1.96 หมายถึง $p < .05$



Chi-Square=2.36, df=1, P-value=0.12469, RMSEA=0.048

รูปที่ 4.2 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร
ที่มา: ผู้วิจัย, 2567

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.24 – 4.25 และรูปที่ 4.2 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจาก $\chi^2 = 2.36$, $df = 1$, $\chi^2/df = 2.36$, P-Value = 0.12 รวมกับค่าดัชนี CFI= 1.00, NFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.98 และ RMSEA = 0.05 แสดงว่าโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันสูงมาก

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.79-0.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (POS2) ($\beta = 0.90$) รองลงมา คือ การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน (POS4) ($\beta = 0.86$) ความยุติธรรม (POS1) ($\beta = 0.81$) และรางวัลและเงื่อนไขในการทำงาน (POS3) ($\beta = 0.79$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวดังกล่าวมีส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ระหว่างร้อยละ 63 ถึงร้อยละ 80 และมีความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (CR) เท่ากับ 0.91 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.81

3.3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน (MOT) ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (MOT1) สภาพการทำงาน (MOT2) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (MOT3) และค่าตอบแทน และสวัสดิการ (MOT4) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาค่าสถิติ 2 ค่า คือ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ต้องอยู่ในระดับมากหรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 ได้ผลดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน

ตัวแปร	MOT1	MOT2	MOT3	MOT4
MOT1	1.00			
MOT2	0.56*	1.00		
MOT3	0.56*	0.66*	1.00	
MOT4	0.36*	0.63*	0.64*	1.00
$\bar{X}$	4.40	4.30	4.42	4.39
SD	0.69	0.82	0.73	0.78

Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0.76

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 1000.23, df = 6, sig = 0.00

*sig ≤ .05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาจำนวนทั้งหมด 4 ตัวแปร และยืนยันว่าตัวแปรที่ศึกษามีองค์ประกอบร่วมกัน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด มีความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.36-0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ สภาพการทำงาน (MOT2) และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (MOT3) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.66

ส่วนคู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (MOT1) และ สวัสดิการ (MOT4) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.36

และเมื่อพิจารณาจากค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity (Approx. Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1000.23, $df = 6$, $sig = 0.00$ แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ Identity Matrix อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าสถิติเข้าใกล้ 1 หรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 โดยมีค่า KMO เท่ากับ 0.76 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมากเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้ ดังนั้นผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ผลดังตารางที่ 4.27-4.28 และรูปที่ 4.3

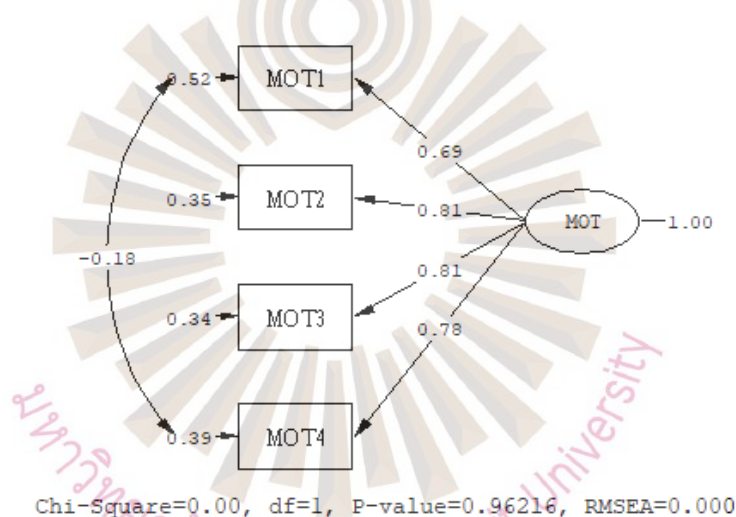
ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน

ดัชนีความ กลมกลืน	เกณฑ์	ตามสมมติฐาน		หลังปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผล	ค่าสถิติ	ผล
$\chi^2 - \text{test, df, p-value}$	ไม่มีนัยสำคัญ ($p > .05$)	$\chi^2 = 43.40$, $df = 2$, $p = 0.000$	ไม่ผ่าน	$\chi^2 = 0.00$, $df = 1$, $p = 0.96$	ผ่าน
χ^2/df	< 3.00	21.70	ไม่ผ่าน	0.00	ผ่าน
CFI	≥ 0.90	0.96	ผ่าน	1.00	ผ่าน
NFI	≥ 0.90	0.96	ผ่าน	1.00	ผ่าน
GFI	≥ 0.90	0.96	ผ่าน	1.00	ผ่าน
AGFI	≥ 0.90	0.82	ไม่ผ่าน	1.00	ผ่าน
RMSEA	< 0.08	0.19	ไม่ผ่าน	0.00	ผ่าน

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดล
องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน (MOT)	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	Residual
	b (SE)	β			
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (MOT1)	0.47 (0.03)	0.69	17.25*	0.48	0.52
สภาพการทำงาน (MOT2)	0.66 (0.03)	0.81	22.37*	0.65	0.35
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (MOT3)	0.60 (0.03)	0.81	22.60*	0.66	0.34
ค่าตอบแทน และสวัสดิการ (MOT4)	0.61 (0.04)	0.78	20.71*	0.61	0.39
CR = 0.86; AVE = 0.60					

* $|t| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$



รูปที่ 4.3 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน
ที่มา : ผู้วิจัย, 2567

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.27 – 4.28 และรูปที่ 4.3 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน (MOT) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจาก $\chi^2 = 0.00$, $df = 1$, $\chi^2/df = 0.00$, P-Value = 0.96 รวมกับค่าดัชนี CFI = 1.00, NFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 และ RMSEA = 0.00 แสดงว่าโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันสูงมาก

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.69-0.81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (MOT3) และสภาพการทำงาน (MOT2) ($\beta = 0.81$) รองลงมา คือ ค่าตอบแทน และสวัสดิการ (MOT4) ($\beta = 0.78$) และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (MOT1) ($\beta = 0.69$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวดังกล่าวมีส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน (MOT) ระหว่างร้อยละ 48 ถึงร้อยละ 66 และมีความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (CR) เท่ากับ 0.86 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.60

3.4) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความสมดุลด้านเวลา (WLB1) ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม (WLB2) ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (WLB3) และชีวิตการทำงาน (WLB4) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมตริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาค่าสถิติ 2 ค่า คือ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ต้องอยู่ในระดับมากหรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 ได้ผลดังตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ตัวแปร	WLB1	WLB 2	WLB 3	WLB 4
WLB 1	1.00			
WLB 2	0.61*	1.00		
WLB 3	0.59*	0.72*	1.00	
WLB 4	0.50*	0.66*	0.65*	1.00
$\bar{X}$	4.45	4.17	4.15	3.97
SD	0.67	0.76	0.68	0.87

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงาน (ต่อ)

Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0.82

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 1134.93, df = 6, sig = 0.00

*sig ≤ .05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาจำนวนทั้งหมด 4 ตัวแปร และยืนยันว่าตัวแปรที่ศึกษามีองค์ประกอบร่วมกัน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด มีความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.50-0.72 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม (WLB2) และความสมดุลด้านความพึงพอใจ (WLB3) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.72 ส่วนคู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ ความสมดุลด้านเวลา (WLB1) และชีวิตการทำงาน (WLB4) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.50

และเมื่อพิจารณาจากค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity (Approx. Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1134.93, df = 6, sig = 0.00 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ Identity Matrix อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าสถิติเข้าใกล้ 1 หรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 โดยมีค่า KMO เท่ากับ 0.82 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมากเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้ ดังนั้นผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ผลดังตารางที่ 4.30-4.31 และรูปที่ 4.4

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ของ
ตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

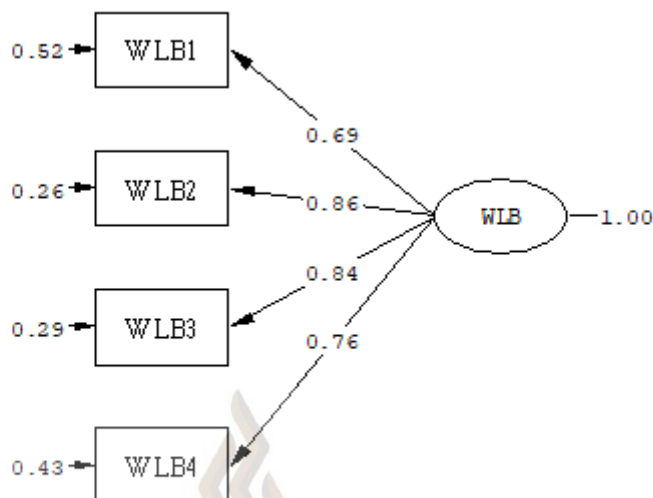
ดัชนีความ กลมกลืน	เกณฑ์	ตามสมมติฐาน		หลังปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผล	ค่าสถิติ	ผล
$\chi^2 - \text{test, df, p - value}$	ไม่มีนัยสำคัญ ($p > .05$)	$\chi^2 = 3.51$, $\text{df} = 2$, $p = 0.17$	ผ่าน	-	-
χ^2 / df	< 3.00	1.76	ผ่าน	-	-
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่าน	-	-
NFI	≥ 0.90	1.00	ผ่าน	-	-
GFI	≥ 0.90	1.00	ผ่าน	-	-
AGFI	≥ 0.90	0.99	ผ่าน	-	-
RMSEA	< 0.08	0.04	ผ่าน	-	-

ตารางที่ 4.31 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดล
องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB)	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	Residual
	b (SE)	β			
ความสมดุลด้านเวลา (WLB1)	0.46 (0.03)	0.69	18.19*	0.48	0.52
ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม (WLB2)	0.66 (0.03)	0.86	24.63*	0.74	0.26
ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (WLB3)	0.57 (0.02)	0.84	23.84*	0.71	0.29
ชีวิตการทำงาน (WLB4)	0.66 (0.03)	0.76	20.53*	0.57	0.43

CR = 0.87; AVE = 0.62

* $|t| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$



Chi-Square=3.51, df=2, P-value=0.17279, RMSEA=0.036

รูปที่ 4.4 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
ที่มา : ผู้วิจัย, 2567

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.30 – 4.31 และรูปที่ 4.4 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจาก $\chi^2 = 3.51$, $df = 2$, $\chi^2/df = 1.76$, P-Value = 0.17 รวมกับค่าดัชนี CFI = 1.00, NFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 และ RMSEA = 0.04 แสดงว่าโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันสูงมาก

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.69-0.86 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม (WLB2) ($\beta = 0.86$) รองลงมาคือ ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (WLB3) ($\beta = 0.84$) ชีวิตการทำงาน (WLB4) ($\beta = 0.76$) และความสมดุลด้านเวลา (WLB1) ($\beta = 0.69$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวดังกล่าวมีส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) ระหว่างร้อยละ 48 ถึงร้อยละ 74 และมีความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (CR) เท่ากับ 0.87 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.62

3.5) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก (OC1) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (OC2) และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (OC3) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาค่าสถิติ 2 ค่า คือ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ต้องอยู่ในระดับมาก หรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 ได้ผลดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	OC1	OC2	OC3
OC1	1.00		
OC2	0.78*	1.00	
OC3	0.81*	0.74*	1.00
$\bar{X}$	4.35	4.07	4.36
SD	0.82	0.90	0.79

Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0.75

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 1208.55, df = 6, sig = 0.00

*sig ≤ .05

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาจำนวนทั้งหมด 3 ตัวแปร และยืนยันว่าตัวแปรที่ศึกษามีองค์ประกอบร่วมกัน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด มีความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.74-0.81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก (OC1) และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (OC3) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.81 ส่วนคู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (OC2) และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (OC3) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.74

และเมื่อพิจารณาจากค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity (Approx. Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1208.55, $df = 6$, $sig = 0.00$ แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ Identity Matrix อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าสถิติเข้าใกล้ 1 หรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 โดยมีค่า KMO เท่ากับ 0.75 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมากเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้ ดังนั้นผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ผลดังตารางที่ 4.33-4.34 และรูปที่ 4.5

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร

ดัชนีความ กลมกลืน	เกณฑ์	ตามสมมติฐาน		หลังปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผล	ค่าสถิติ	ผล
$\chi^2 - \text{test, df, p - value}$	ไม่มีนัยสำคัญ ($p > .05$)	$\chi^2 = 0.01$, $df = 1$, $p = 0.94$	ผ่าน	-	-
χ^2 / df	<3.00	0.01	ผ่าน	-	-
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่าน	-	-
NFI	≥ 0.90	1.00	ผ่าน	-	-
GFI	≥ 0.90	1.00	ผ่าน	-	-
AGFI	≥ 0.90	1.00	ผ่าน	-	-
RMSEA	<0.08	0.00	ผ่าน	-	-

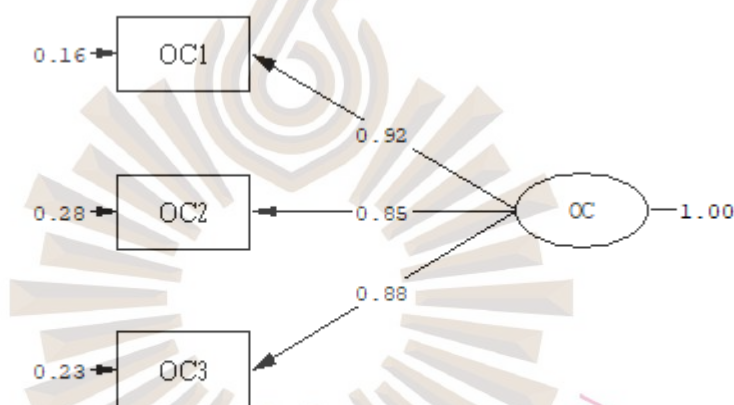
ตารางที่ 4.34 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	น้ำหนัก		t	R ²	Residual
	องค์ประกอบ				
	b (SE)	β			
ความผูกพันด้านความรู้สึก (OC1)	0.76 (0.03)	0.92	28.01*	0.84	0.16
ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (OC2)	0.76 (0.03)	0.85	25.02*	0.72	0.28

ตารางที่ 4.34 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดล องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (ต่อ)

ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	น้ำหนัก		t	R ²	Residual
	องค์ประกอบ				
	b (SE)	β			
ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม(OC3)	0.70 (0.03)	0.88	26.05*	0.77	0.23
CR = 0.91; AVE = 0.78					

* $|t| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$



Chi-Square=0.01, df=1, P-value=0.93567, RMSEA=0.000

รูปที่ 4.5 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร

ที่มา : ผู้วิจัย, 2567

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.33 – 4.34 และรูปที่ 4.5 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจาก $\chi^2 = 0.01$, $df = 1$, $\chi^2/df = 0.01$, P-Value = 0.94 รวมกับค่าดัชนี CFI = 1.00, NFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 และ RMSEA = 0.00 แสดงว่าโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันสูงมาก

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.85-0.92 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก (OC1) ($\beta = 0.92$) รองลงมา คือ

ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (OC3) ($\beta = 0.88$) และความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (OC2) ($\beta = 0.85$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัวดังกล่าวมีส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) ระหว่างร้อยละ 72 ถึงร้อยละ 84 และมีความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (CR) เท่ากับ 0.91 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.78

3.6) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ คุณภาพของงาน (WP1) ปริมาณงาน (WP2) เวลาในการทำงาน (WP3) และค่าใช้จ่าย (WP4) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาค่าสถิติ 2 ค่า คือ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ต้องอยู่ในระดับมากหรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 ได้ผลดังตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	WP1	WP2	WP3	WP4
WP1	1.00			
WP2	0.71*	1.00		
WP3	0.63*	0.54*	1.00	
WP4	0.55*	0.65*	0.61*	1.00
$\bar{X}$	4.41	4.45	4.50	4.49
SD	0.63	0.65	0.64	0.69

Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0.76

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 1131.71, df = 6, sig = 0.00

*sig $\leq .05$

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาจำนวนทั้งหมด 4 ตัวแปร และยืนยันว่าตัวแปรที่ศึกษามีองค์ประกอบร่วมกัน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด มีความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.54-0.71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ คุณภาพของงาน (WP1) และ ปริมาณงาน (WP2) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.71 ส่วนคู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ คุณภาพของงาน (WP1) และค่าใช้จ่าย (WP4) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.54

และเมื่อพิจารณาจากค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity (Approx. Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1131.71, $df = 6$, $sig = 0.00$ แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ Identity Matrix อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าสถิติเข้าใกล้ 1 หรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 โดยมีค่า KMO เท่ากับ 0.76 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมากเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้ ดังนั้นผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ผลดังตารางที่ 4.36-4.37 และรูปที่ 4.6

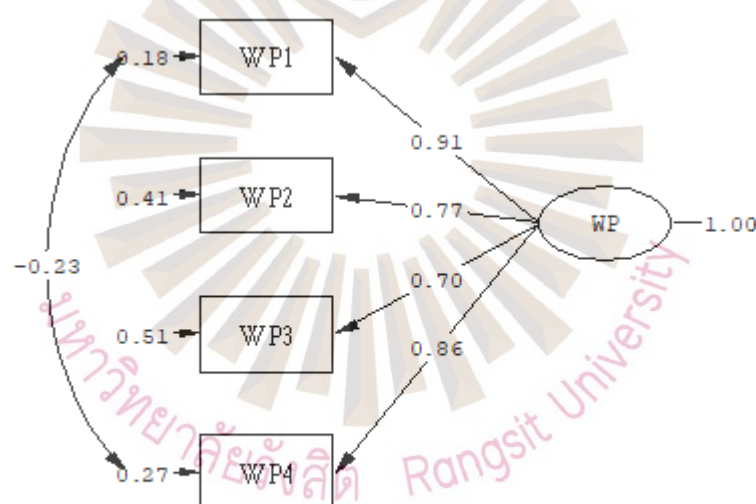
ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ดัชนีความ กลมกลืน	เกณฑ์	ตามสมมติฐาน		หลังปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผล	ค่าสถิติ	ผล
$\chi^2 - \text{test, df, p - value}$	ไม่มีนัยสำคัญ ($p > .05$)	$\chi^2 = 57.25$, $df = 2$, $p = 0.00$	ไม่ผ่าน	$\chi^2 = 0.77$, $df = 1$, $p = 0.38$	ผ่าน
χ^2 / df	< 3.00	28.63	ไม่ผ่าน	0.77	ผ่าน
CFI	≥ 0.90	0.95	ผ่าน	1.00	ผ่าน
NFI	≥ 0.90	0.95	ผ่าน	1.00	ผ่าน
GFI	≥ 0.90	0.95	ผ่าน	1.00	ผ่าน
AGFI	≥ 0.90	0.77	ไม่ผ่าน	0.99	ผ่าน
RMSEA	< 0.08	0.23	ไม่ผ่าน	0.00	ผ่าน

ตารางที่ 4.37 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดล องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP)	น้ำหนัก		t	R ²	Residual
	องค์ประกอบ				
	b (SE)	β			
คุณภาพของงาน (WP1)	0.57 (0.02)	0.91	24.39*	0.82	0.18
ปริมาณงาน (WP2)	0.50 (0.03)	0.77	20.70*	0.59	0.41
เวลาในการทำงาน (WP3)	0.44 (0.02)	0.70	18.34*	0.49	0.51
ค่าใช้จ่าย (WP4)	0.59 (0.03)	0.86	22.11*	0.73	0.27
CR = 0.88; AVE = 0.66					

* $|t| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$



Chi-Square=0.77, df=1, P-value=0.38177, RMSEA=0.000

รูปที่ 4.6 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ที่มา : ผู้วิจัย, 2567

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.36 – 4.37 และรูปที่ 4.6 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน(WP) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจาก $\chi^2 = 0.77$, $df = 1$, $\chi^2/df = 0.77$, P-Value = 0.38 รวมกับค่าดัชนี CFI = 1.00, NFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 และ RMSEA = 0.01 แสดงว่าโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันสูงมาก

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.70-0.91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ คุณภาพของงาน (WP1) ($\beta = 0.91$) รองลงมา คือ ค่าใช้จ่าย (WP4) ($\beta = 0.86$) ปริมาณงาน (WP2) ($\beta = 0.77$) และเวลาในการทำงาน (WP3) ($\beta = 0.70$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวดังกล่าวมีส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) ระหว่างร้อยละ 49 ถึงร้อยละ 82 และมีความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (CR) เท่ากับ 0.88 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.66

3.7) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ประกอบด้วย 5 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การให้ความช่วยเหลือ (OCB1) ความอดทนอดกลั้น (OCB2) การให้ความร่วมมือ (OCB3) ความสำนึกในหน้าที่ (OCB4) และการคำนึงถึงผู้อื่น (OCB5) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาค่าสถิติ 2 ค่า คือ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ต้องอยู่ในระดับมากหรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 ได้ผลดังตารางที่ 4.38

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตัวแปร	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5
OCB1	1.00				
OCB2	0.58*	1.00			
OCB3	0.62*	0.70*	1.00		

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ต่อ)

ตัวแปร	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5
OCB4	0.54*	0.67*	0.60*	1.00	
OCB4	0.70*	0.57*	0.75*	0.68*	1.00
$\bar{X}$	4.57	4.45	4.57	4.57	4.65
SD	0.61	0.70	0.59	0.64	0.56

Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0.80

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-square = 1827.07, df = 10, sig = 0.00

*sig ≤ .05

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาจำนวนทั้งหมด 5 ตัวแปร และยืนยันว่าตัวแปรที่ศึกษามีองค์ประกอบร่วมกัน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด มีความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.54-0.75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ การให้ความร่วมมือ (OCB3) และความสำนึกในหน้าที่ (OCB4) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.75 ส่วนคู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ การให้ความช่วยเหลือ (OCB1) และความสำนึกในหน้าที่ (OCB4) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.54

และเมื่อพิจารณาจากค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity (Approx. Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 1827.07, df = 10, sig = 0.00 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ Identity Matrix อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าสถิติเข้าใกล้ 1 หรือมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 โดยมีค่า KMO เท่ากับ 0.80 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมากเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้ ดังนั้นผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ผลดังตารางที่ 4.39-4.40 และรูปที่ 4.7

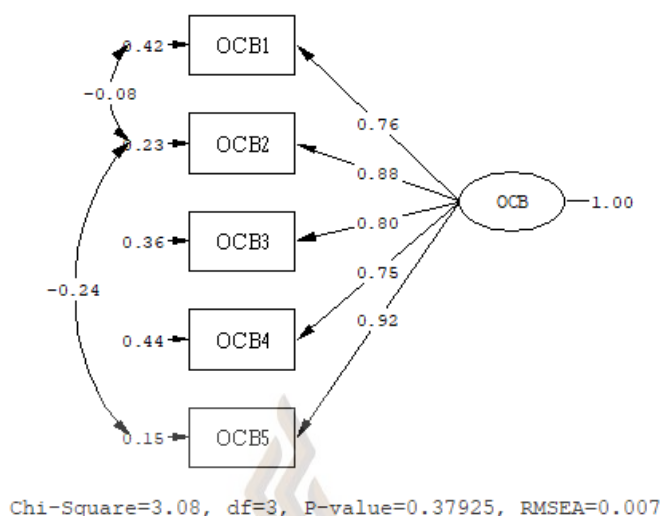
ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงประจักษ์ของ
ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ดัชนีความ กลมกลืน	เกณฑ์	ตามสมมติฐาน		หลังปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผล	ค่าสถิติ	ผล
$\chi^2 - \text{test, df, p - value}$	ไม่มีนัยสำคัญ ($p > .05$)	$\chi^2 = 110.74$, $\text{df} = 5$, $p = 0.00$	ไม่ผ่าน	$\chi^2 = 3.08$, $\text{df} = 3$, $p = 0.38$	ผ่าน
χ^2/df	< 3.00	22.15	ไม่ผ่าน	1.03	ผ่าน
CFI	≥ 0.90	0.94	ผ่าน	1.00	ผ่าน
NFI	≥ 0.90	0.94	ผ่าน	1.00	ผ่าน
GFI	≥ 0.90	0.93	ผ่าน	1.00	ผ่าน
AGFI	≥ 0.90	0.79	ไม่ผ่าน	0.99	ผ่าน
RMSEA	< 0.08	0.19	ไม่ผ่าน	0.01	ผ่าน

ตารางที่ 4.40 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดล
องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การ (OCB)	น้ำหนัก		t	R ²	Residual
	องค์ประกอบ				
	b (SE)	β			
การให้ความช่วยเหลือ (OCB1)	0.46 (0.02)	0.76	20.86*	0.58	0.42
ความอดทนอดกลั้น (OCB2)	0.61 (0.03)	0.88	24.25*	0.77	0.23
การให้ความร่วมมือ (OCB3)	0.47 (0.02)	0.80	23.04*	0.64	0.36
ความสำนึกในหน้าที่ (OCB4)	0.48 (0.02)	0.75	20.93*	0.56	0.44
การคำนึงถึงผู้อื่น (OCB5)	0.51 (0.02)	0.92	27.89*	0.85	0.15
CR = 0.91; AVE = 0.68					

* $|t| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$



รูปที่ 4.7 โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 ของตัวแปรพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กร
ที่มา : ผู้วิจัย, 2567

จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.39 – 4.40 และรูปที่ 4.7 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของตัวแปรพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจาก $\chi^2 = 3.08$, $df = 3$, $\chi^2/df = 1.03$, P-Value = 0.38 รวมกับค่าดัชนี CFI = 1.00, NFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 และ RMSEA = 0.01 แสดงว่าโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันสูงมาก

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.75-0.92 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การคำนึงถึงผู้อื่น (OCB5) ($\beta = 0.92$) รองลงมา คือ ความอดทนอดกลั้น(OCB2) ($\beta = 0.88$) การให้ความร่วมมือ (OCB3) ($\beta = 0.80$) การให้ความช่วยเหลือ (OCB1) ($\beta = 0.76$) และความสำนึกในหน้าที่ (OCB4) ($\beta = 0.75$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัวดังกล่าวมีสัดส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ระหว่างร้อยละ 56 ถึงร้อยละ 85 และมีความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (CR) เท่ากับ 0.91 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.68

3.8) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงสมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TL) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organization Support : POS) แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation : MOT) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance : WLB) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment : OC) พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organization Citizenship Behaviors : OCB) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Work Performance : WP) ได้ผลดังตารางที่ 4.41

ตารางที่ 4.41 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงสมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

ตัวแปร	TL	POS	MOT	WLB	OC	OCB	WP
TL	1.00						
POS	0.49**	1.00					
MOT	0.79**	0.53**	1.00				
WLB	0.42**	0.67**	0.50**	1.00			
OC	0.68**	0.69**	0.73**	0.66**	1.00		
OCB	0.76**	0.39**	0.72**	0.39**	0.64**	1.00	
WP	0.89**	0.53**	0.83**	0.46**	0.75**	0.86**	1.00
$\bar{X}$	4.47	3.87	4.38	4.18	4.25	4.56	4.46
SD	0.54	0.90	0.62	0.63	0.77	0.52	0.55

**sig $\leq .01$

จากตารางที่ 4.41 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงสมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลทุกคู่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยขนาดความสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.39-0.89 ซึ่งคู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์สูงที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.89

รองลงมาคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.86 ส่วนคู่ที่มีขนาดความสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.39

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

ผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ในตอนนี้ ประกอบด้วยตัวแปรแฝง จำนวน 7 ตัวแปร แบ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก 4 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TL) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organization Support : POS) แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation : MOT) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance : WLB) และตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัวแปร คือ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment : OC) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Work Performance : WP) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organization Citizenship Behaviors : OCB) ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

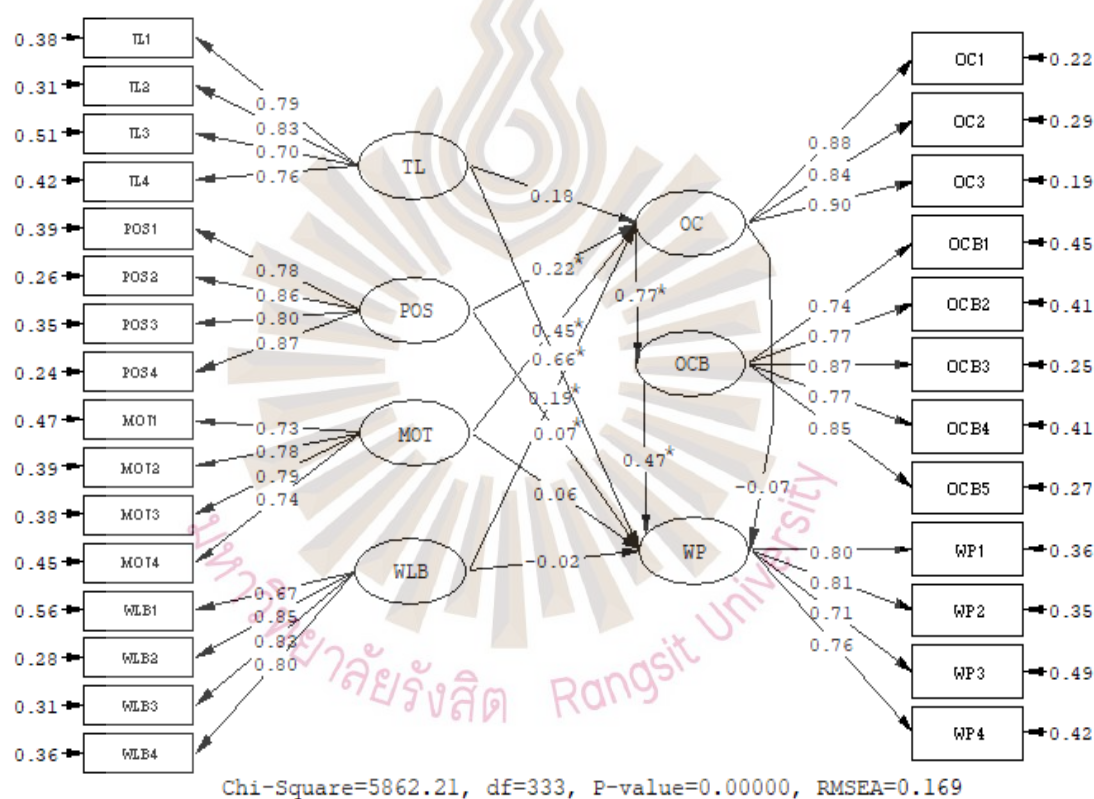
4.1) ผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ตามสมมติฐาน

ตารางที่ 4.42 ค่าดัชนีความกลมกลืนสมการ โครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ตามสมมติฐาน

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ตามสมมติฐาน	
		ค่าสถิติ	ผล
$\chi^2 - \text{test, df, p - value}$	ไม่มีนัยสำคัญ ($p > .05$)	$\chi^2 = 5862.21$, df = 333, p = 0.000	ไม่ผ่าน
χ^2 / df	<3.00	17.60	ไม่ผ่าน
CFI	≥ 0.90	0.88	ไม่ผ่าน
NFI	≥ 0.90	0.88	ไม่ผ่าน

ตารางที่ 4.42 ค่าดัชนีความกลมกลืนสมการ โครงสร้างความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ตามสมมติฐาน (ต่อ)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ตามสมมติฐาน	
		ค่าสถิติ	ผล
GFI	≥ 0.90	0.58	ไม่ผ่าน
AGFI	≥ 0.90	0.49	ไม่ผ่าน
RMSEA	< 0.08	0.17	ไม่ผ่าน



รูปที่ 4.8 สมการ โครงสร้างความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน
ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ตามสมมติฐาน
ที่มา : ผู้วิจัย, 2567

จากตารางที่ 4.42 และรูปที่ 4.8 พบว่าสมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืน คือ $\chi^2 = 5862.21$, $df = 333$, $p = 0.000$,

$\chi^2/df = 17.60$, CFI = 0.88, NFI = 0.88 GFI=0.58, AGFI = 0.49, RMSEA = 0.17 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

และยังพบว่า อิทธิพลของตัวแปรแฝงไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ 1) อิทธิพลของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ต่อตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) 2) อิทธิพลของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน (MOT) ต่อตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) 3) อิทธิพลของตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (WLB) ต่อตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) และ 4) อิทธิพลของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) ต่อตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP)

4.2 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล หลังปรับโมเดล

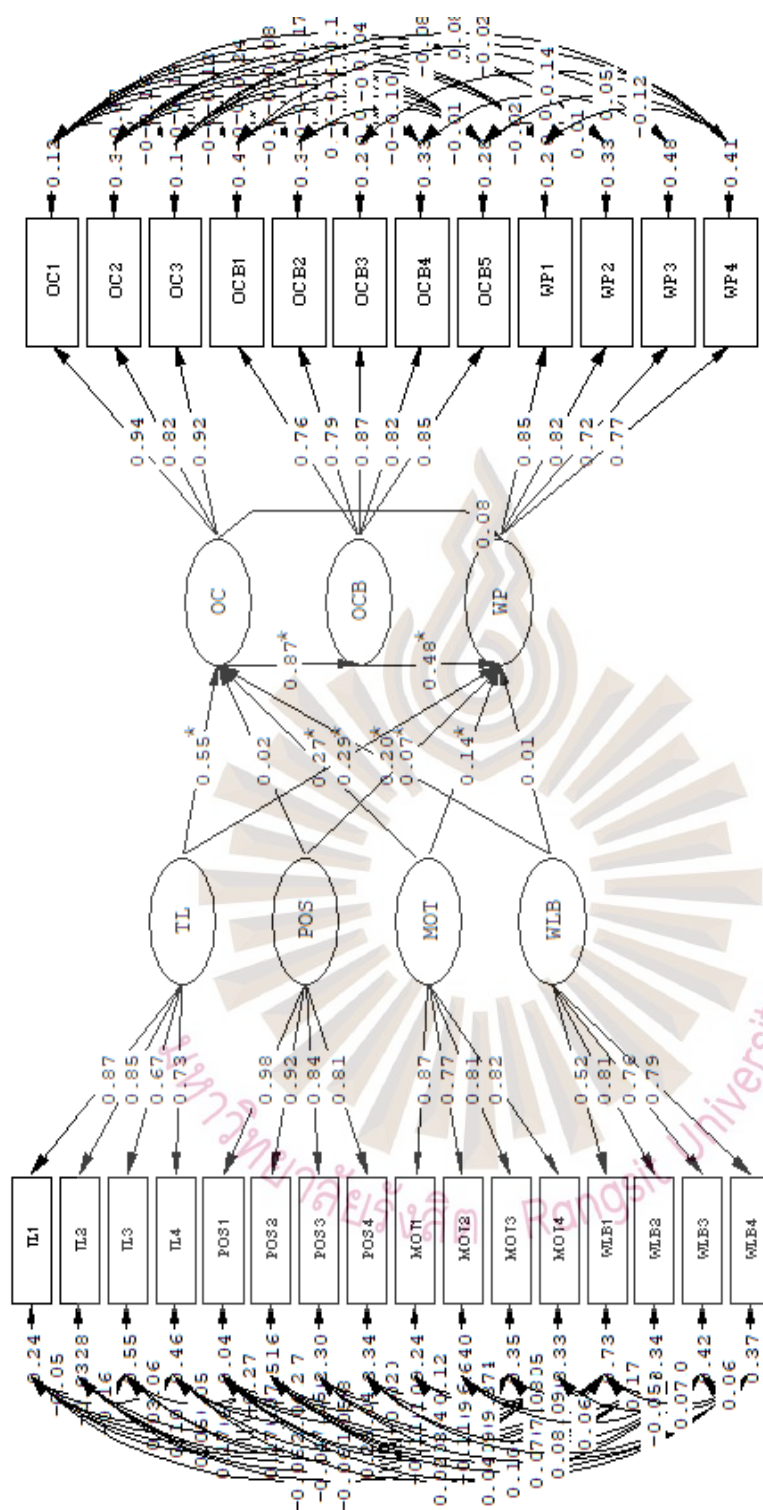
ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดลสมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจนกว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามที่โปรแกรมแนะนำ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง

ตารางที่ 4.43 ค่าดัชนีความกลมกลืนสมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล หลังปรับโมเดล

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	หลังปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผล
$\chi^2 - \text{test, df, p - value}$	ไม่มีนัยสำคัญ ($p > .05$)	$\chi^2 = 292.89$, df = 132, p = 0.000	ไม่ผ่าน
χ^2/df	<3.00	2.22	ผ่าน
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่าน
NFI	≥ 0.90	0.99	ผ่าน
GFI	≥ 0.90	0.97	ผ่าน
AGFI	≥ 0.90	0.90	ผ่าน
RMSEA	<0.08	0.05	ผ่าน

จากตารางที่ 4.43 สมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ตามสมมติฐาน พบว่า ค่าคือ $\chi^2 = 292.89$, $df = 132$, $p = 0.000$ มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าดัชนีความกลมกลืน คือ $\chi^2/df = 2.22$, CFI = 1.00, NFI = 0.99 GFI = 0.97, AGFI = 0.90, RMSEA = 0.05 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่าสมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดของโมเดลดังรูปที่ 4.9 และตารางที่ 4.4



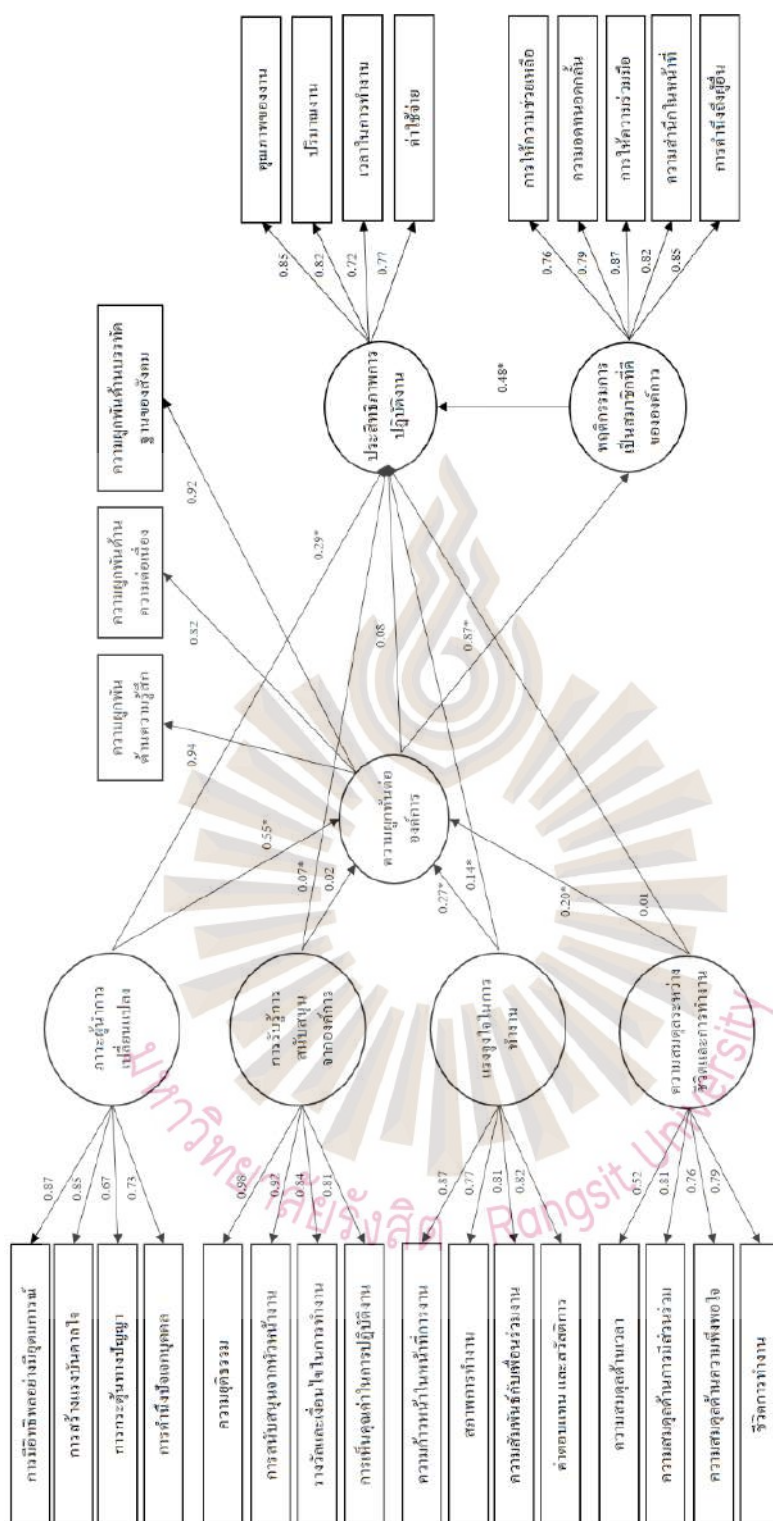


Chi-Square=292.89, df=132, P-value=0.00000, RMSEA=0.046

รูปที่ 4.9 สมการโครงสร้างความสัมพันธ์ของการยอมรับมหาวิทยาลัยเอกชน

ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล หลังปรับโมเดล

ที่มา : ผู้วิจัย, 2567

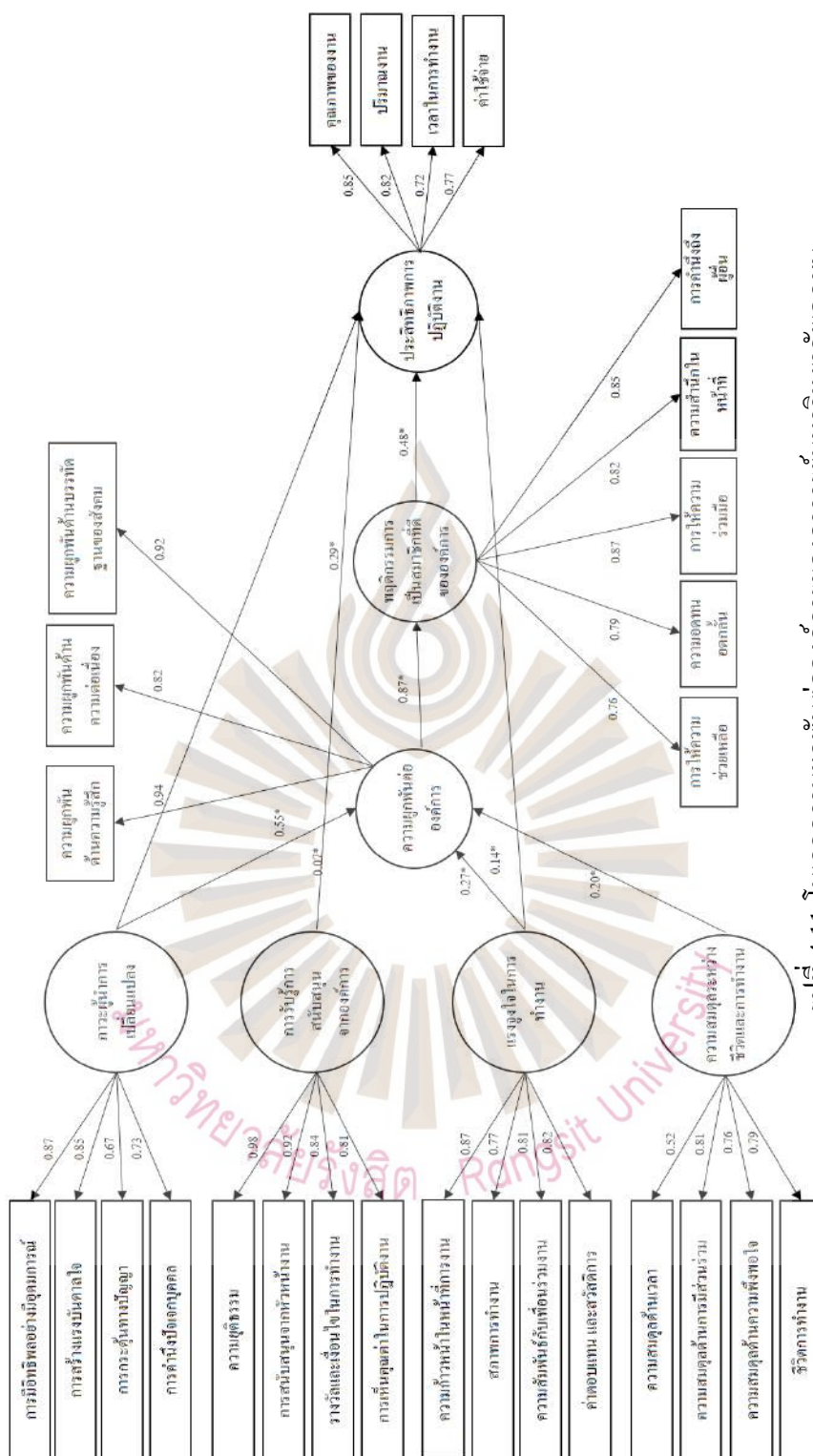


$\chi^2/df = 2.22$, CFI = 1.00, NFI = 0.99 GFI=0.97, AGFI = 0.90, RMSEA = 0.05

รูปที่ 4.10 ตัวแบบความผูกพันต่อการจัดการของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

ที่มา : ผู้วิจัย, 2567



รูปที่ 4.11 โมเดลความผูกพันต่อการจัดการของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รูปแบบใหม่

ที่มา : ผู้วิจัย, 2567

ตารางที่ 4.44 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ สมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล หลังปรับโมเดล

ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²
	b (SE)	λ		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)				
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL1)	0.55 (0.02)	0.87	23.16*	0.76
การสร้างแรงบันดาลใจ (TL2)	0.54 (0.02)	0.85	25.06*	0.72
การกระตุ้นทางปัญญา (TL3)	0.43 (0.02)	0.67	20.33*	0.45
การคำนึงปัจเจกบุคคล (TL4)	0.50 (0.02)	0.73	22.15*	0.54
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS)				
ความยุติธรรม (POS1)	1.04 (0.03)	0.98	33.20*	0.96
การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (POS2)	0.96 (0.05)	0.92	19.71*	0.84
รางวัลและเงื่อนไขในการทำงาน (POS3)	0.70 (0.03)	0.84	21.12*	0.70
การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน (POS4)	0.91 (0.04)	0.81	21.20*	0.66
แรงจูงใจในการทำงาน (MOT)				
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (MOT1)	0.60 (0.03)	0.87	19.39*	0.76
สภาพการทำงาน (MOT2)	0.64 (0.03)	0.77	21.36*	0.60
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (MOT3)	0.59 (0.03)	0.81	21.51*	0.65
ค่าตอบแทน และสวัสดิการ (MOT4)	0.64 (0.03)	0.82	23.04*	0.67
ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB)				
ความสมดุลด้านเวลา (WLB1)	0.34 (0.03)	0.52	10.48*	0.27
ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม (WLB2)	0.62 (0.03)	0.81	20.66*	0.66
ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (WLB3)	0.53 (0.03)	0.76	17.22*	0.58
ชีวิตการทำงาน (WLB4)	0.69 (0.03)	0.79	20.08*	0.63
ความผูกพันต่อองค์กร (OC)				
ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก (OC1)	0.76	0.94	-	0.88
ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (OC2)	0.73 (0.03)	0.82	27.77*	0.68
ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (OC3)	0.73 (0.02)	0.92	31.48*	0.86

ตารางที่ 4.44 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ สมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล หลังปรับโมเดล (ต่อ)

ตัวบ่งชี้พฤติกรรม	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²
	b (SE)	λ		
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP)				
คุณภาพของงาน (WP1)	0.53	0.85	-	0.72
ปริมาณงาน (WP2)	0.53 (0.02)	0.82	25.49*	0.67
เวลาในการทำงาน (WP3)	0.45 (0.02)	0.72	22.35*	0.52
ค่าใช้จ่าย (WP4)	0.52 (0.02)	0.77	22.19*	0.59
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB)				
การให้ความช่วยเหลือ (OCB1)	0.46	0.76	-	0.58
ความอดทนอดกลั้น (OCB2)	0.55 (0.03)	0.79	18.12*	0.62
การให้ความร่วมมือ (OCB3)	0.51 (0.03)	0.87	19.22*	0.76
ความสำนึกในหน้าที่ (OCB4)	0.52 (0.03)	0.82	17.56*	0.67
การคำนึงถึงผู้อื่น (OCB5)	0.47 (0.02)	0.85	21.06*	0.72

* $|t| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.44 เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบที่เป็นค่าประมาณ (b) ของตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปร พบว่ามีค่าเป็นบวกทั้งหมด โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.34-1.04 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เป็นค่ามาตรฐาน (λ) พบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.67-0.87 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL1) ($\lambda = 0.87$) รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (TL2) ($\lambda = 0.85$) การคำนึงปัจเจกบุคคล (TL4) ($\lambda = 0.73$) และการกระตุ้นทางปัญญา (TL3) ($\lambda = 0.67$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวดังกล่าวมีส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ระหว่างร้อยละ 45 ถึงร้อยละ 76

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.81-0.98 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ความยุติธรรม (POS1) ($\lambda = 0.98$) รองลงมา คือ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (POS2) ($\lambda = 0.92$) รางวัลและเงื่อนไขในการทำงาน (POS3) ($\lambda = 0.84$) และการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน (POS4) ($\lambda = 0.81$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวดังกล่าวมีสัดส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ระหว่างร้อยละ 66 ถึงร้อยละ 90

แรงจูงใจในการทำงาน (MOT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.77-0.87 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (MOT1) ($\lambda = 0.87$) รองลงมา คือ ค่าตอบแทน และสวัสดิการ (MOT4) ($\lambda = 0.82$) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (MOT3) ($\lambda = 0.81$) และสภาพการทำงาน (MOT2) ($\lambda = 0.77$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวดังกล่าวมีสัดส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน (MOT) ระหว่างร้อยละ 60 ถึงร้อยละ 76

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.52-0.81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม (WLB2) ($\lambda = 0.81$) รองลงมา คือ ชีวิตการทำงาน (WLB4) ($\lambda = 0.79$) ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (WLB3) ($\lambda = 0.76$) และความสมดุลด้านเวลา (WLB1) ($\lambda = 0.52$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวดังกล่าวมีสัดส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) ระหว่างร้อยละ 27 ถึงร้อยละ 66

ความผูกพันต่อองค์กร (OC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.82-0.94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก (OC1) ($\lambda = 0.94$) รองลงมา คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (OC3) ($\lambda = 0.92$) และความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (OC2) ($\lambda = 0.82$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัวดังกล่าวมีสัดส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) ระหว่างร้อยละ 68 ถึงร้อยละ 88

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.72-0.85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ เวลาในการทำงาน (WP3) ($\lambda = 0.85$) รองลงมา คือ ปริมาณงาน (WP2) ($\lambda = 0.82$) ค่าใช้จ่าย (WP4) ($\lambda = 0.77$) และเวลาในการทำงาน (WP3) ($\lambda = 0.72$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวดังกล่าวมีส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) ระหว่างร้อยละ 52 ถึงร้อยละ 72

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.76-0.87 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การให้ความร่วมมือ (OCB1) ($\lambda = 0.87$) รองลงมา คือ การคำนึงถึงผู้อื่น (OCB1) ($\lambda = 0.85$) ความสำนึกในหน้าที่ (OCB1) ($\lambda = 0.82$) ความอดทนอดกลั้น (OCB1) ($\lambda = 0.79$) และการให้ความช่วยเหลือ (OCB1) ($\lambda = 0.76$) ตามลำดับ และตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัวดังกล่าวมีส่วนความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ระหว่างร้อยละ 58 ถึงร้อยละ 76

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรในสมการ โครงสร้างหลังปรับ โมเดล ความผูกพันต่อ องค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตัวแปรทำนาย	อิทธิพล	ตัวแปรผล		
		ความผูกพันต่อ องค์กร (OC)	พฤติกรรมที่เป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB)	ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน (WP)
ภาวะผู้นำการ	DE	0.55*	-	0.29*
เปลี่ยนแปลง (TL)	IE	-	0.48*	0.27*
	TE	0.55*	0.48*	0.56*
การรับรู้การ	DE	0.02	-	0.07*
สนับสนุนจาก	IE	-	0.02	0.01
องค์กร (POS)	TE	0.02	0.02	0.08*
แรงจูงใจในการ	DE	0.27*	-	0.14*
ทำงาน (MOT)	IE	-	0.24*	0.13*
	TE	0.27*	0.24*	0.27*

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรในสมการ โครงสร้างหลังปรับ โมเดล ความผูกพัน
ต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
(ต่อ)

ตัวแปรทำนาย	อิทธิพล	ตัวแปรผล		
		ความผูกพัน ต่อองค์การ (OC)	พฤติกรรมความเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB)	ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน (WP)
ความสมดุล	DE	0.20*	-	0.01
ระหว่างชีวิตและ	IE	-	0.18*	0.10*
การทำงาน (WLB)	TE	0.20*	0.18*	0.11*
ความผูกพันต่อ องค์การ (OC)	DE	-	0.87*	0.08
	IE	-	-	0.40*
	TE	-	0.87*	0.48*
พฤติกรรมเป็น สมาชิกที่ดีของ องค์การ (OCB)	DE	-	-	0.48*
	IE	-	-	-
	TE	-	-	0.48*
R ²		0.85	0.76	0.92
$\chi^2 = 292.89$, $df = 132$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 2.22$, CFI = 1.00, NFI = 0.99 GFI=0.97, AGFI = 0.90, RMSEA = 0.05				
หมายเหตุ TE = ผลรวมอิทธิพล IE = อิทธิพลทางอ้อม DE = อิทธิพลทางตรง				
* $ t > 1.96$ หมายถึง $p < .05$				

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรในสมการโครงสร้างหลังปรับ โมเดล ความผูกพันต่อ
องค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยดำเนินการ
วิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effects : DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects : IE) และอิทธิพล
รวม (Total Effects : TE) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1) ตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากตัว
แปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพล
เท่ากับ 0.29 รองลงมาคือ ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน (MOT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.14 และตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (POS) อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.07 ส่วนตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) ไม่มีอิทธิพลทางตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2) ตัวแปรความผูกพันขององค์กร (OC) ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.55 รองลงมาคือ ตัวแปรแรงงูใจในการทำงาน (MOT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.27 และตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.20 ส่วนตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ไม่มีอิทธิพลทางตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรทั้งสี่ตัวนี้สามารถร่วมกันอธิบายความผูกพันขององค์กร (OC) ได้ร้อยละ 85

3) ตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรความผูกพันขององค์กร (OC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.48 เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงแล้วพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่พบว่าได้รับอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.40

4) ตัวแปรพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรความผูกพันขององค์กร (OC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.87

5) ตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.48

6) ภาพรวมของโมเดลสมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลที่มีตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ (OC) เป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่า

6.1) ตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ (OC) และตัวแปรตัวแปรพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มากที่สุดจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.27 รองลงมาคือ ตัวแปรแรงงูใจในการทำงาน (MOT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.13 และตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.10 ส่วนตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)

ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ตัวแปรแรงงูใจในการทำงาน (MOT) และตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) มีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.56 , 0.08, 0.27 และ 0.11 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (WP) ได้ร้อยละ 92

6.2) ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OC) มากที่สุดจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.48 รองลงมาคือ ตัวแปรแรงงูใจในการทำงาน (MOT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.24 และตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 ส่วนตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ตัวแปรแรงงูใจในการทำงาน (MOT) และตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (WLB) มีอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.48, 0.02, 0.24 และ 0.18 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ได้ร้อยละ 76

ตารางที่ 4.46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานของการวิจัย	ผลการทดสอบ
H ₁ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ยอมรับ
H ₂ : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ปฏิเสธ
H ₃ : แรงงูใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ยอมรับ
H ₄ : ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ยอมรับ

ตารางที่ 4.46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐานของการวิจัย	ผลการทดสอบ
H ₅ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ยอมรับ
H ₆ : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล	ยอมรับ
H ₇ : แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ยอมรับ
H ₈ : ความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ปฏิเสธ
H ₉ : ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ปฏิเสธ
H ₁₀ : ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ยอมรับ
H ₁₁ : พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล	ยอมรับ

*sig ≤.05

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนนี้เป็นารเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ 16 ท่าน โดยมีตำแหน่งงานการเป็นผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นอาจารย์ประจำ มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-34 ปี

ตารางที่ 4.47 ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 16 คน

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ (ปี)
L 1	ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์	10 ปี
L 2	รองคณบดี	33 ปี
L 3	อาจารย์	19 ปี
L 4	อาจารย์	34 ปี

ตารางที่ 4.47 ผู้ให้การสัมภาษณ์ จำนวน 16 คน (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ (ปี)
L 5	อาจารย์	12 ปี
L 6	รองคณบดี	13 ปี
L 7	รองคณบดี	13 ปี
L 8	อาจารย์	9 ปี
L 9	อาจารย์	9 ปี
L 10	อาจารย์	27 ปี
L 11	อาจารย์	12 ปี
L 12	ผู้อำนวยการหลักสูตร	6 ปี
L 13	ผู้ช่วยอธิการบดี และคณบดี	14 ปี
L 14	หัวหน้าสาขาวิชา	11 ปี
L 15	คณบดี	16 ปี
L 16	ผู้ช่วยคณบดี	7 ปี

โดยมีรายละเอียดของผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

5.1) ผู้นำองค์กรมีบทบาทอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าผู้นำจะต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์/กลยุทธ์/นโยบาย/เป้าประสงค์ขององค์กรมากที่สุด จำนวน 11 รายการ คิดเป็นร้อยละ 26.84 รองลงมาสองอันดับคือ ผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจ/แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ จำนวน 10 รายการ คิดเป็นร้อยละ 24.40 และผู้นำต้องมีการคัดสรร/จัดหา/บริหารจัดการเกี่ยวกับ บุคลากรหรือทรัพยากรขององค์กรจำนวน 9 รายการ คิดเป็นร้อยละ 21.96 มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.48 และตัวอย่างข้อความดังนี้

ตารางที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์ผู้นำองค์กรมีบทบาทอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
การกำหนดวิสัยทัศน์/กลยุทธ์/นโยบาย/เป้าประสงค์ขององค์กร	11	26.84
การสร้างแรงบันดาลใจ/แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์	10	24.40
การคัดสรร/จัดหา/บริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรหรือทรัพยากรขององค์กร	9	21.96
การมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร	7	17.08
การเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเมตตา	4	9.72
รวม	41	100.00

ตัวอย่างข้อความ

“ผู้นำเป็นผู้ที่สร้างวิสัยทัศน์แล้วคัดสรรผู้คนมาเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง...”
(ผู้ให้ข้อมูลรหัส L1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 พฤษภาคม 2567)

“ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างมากในองค์กรเนื่องจากจะต้องเป็นผู้วางกลยุทธ์ และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L2, , การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 พฤษภาคม 2567)

“...การสร้างแรงจูงใจ และสนับสนุน ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนให้อาจารย์มุ่งมั่นทุ่มเทต่อการสอน การวิจัย และการบริการชุมชน สิ่งนี้สามารถทำได้ผ่านการให้รางวัล การยกย่อง การให้โอกาสในการพัฒนา และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวย การสื่อสาร และความสัมพันธ์ ผู้นำควรสื่อสารกับอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส สิ่งนี้จะช่วยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ ผู้นำควรเปิดรับฟังความคิดเห็นของอาจารย์ และพยายามแก้ไขปัญหาที่อาจารย์เผชิญ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L9, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 พฤษภาคม 2567)

“...สนับสนุนทางวิชาการ และการวิจัย โดยการสนับสนุนเงินทุนหรือจัดหาแหล่งเงินทุน รวมถึงสิ่งสนับสนุนที่จำเป็นต่อการทำวิจัย และเผยแพร่ผลงานวิจัย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 พฤษภาคม 2567)

“...ผู้นำควรจะมีบทบาทเปรียบเสมือน ผู้ที่คอยกระตุ้นการทำงานของทีม และคอยแนะนำชี้แนะการทำงาน เป็นผู้ที่มีการควบคุมคนมากพอ ๆ กับทักษะการจัดการ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L12, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 พฤษภาคม 2567)

“...ผู้นำเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตัวที่ดีให้อาจารย์ที่ดี รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L14, การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 พฤษภาคม 2567)

ตารางที่ 4.49 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย มีความเอาใจใส่ บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	การสร้างแรงบันดาลใจ/แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์	“การสร้างแรงจูงใจ และสนับสนุน ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนให้อาจารย์มุ่งมั่นทุ่มเทต่อการสอน การวิจัย และการบริการชุมชน สิ่งนี้สามารถทำได้ผ่านการให้รางวัล การยกย่อง การให้โอกาสในการพัฒนา และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวย การสื่อสาร และความสัมพันธ์ ผู้นำควรสื่อสารกับอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ และ

ตารางที่ 4.49 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” (ต่อ)

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมองปัญหาในหลายแง่มุม เพื่อให้สามารถคิดแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบ		โปรงใส สิ่งนี้จะช่วยสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ ผู้นำควรเปิดรับฟังความคิดเห็นของอาจารย์ และพยายามแก้ไขปัญหาที่อาจารย์เผชิญ
ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นที่จะสามารถปฏิบัติงานได้จนสำเร็จ		
ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ที่ชัดเจน	การกำหนดวิสัยทัศน์/กลยุทธ์/นโยบาย/เป้าประสงค์ขององค์กร	“ผู้นำเป็นผู้ที่สร้างวิสัยทัศน์ แล้วคัดสรรผู้คนมาเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง” “ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างมากในองค์กร เนื่องจากจะต้องเป็นผู้วางกลยุทธ์ และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร”

5.2) องค์การมีการสนับสนุนจากช่องทางใดบ้าง และการสนับสนุนมีผลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างไร

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าช่องทางการสนับสนุนขององค์การเกี่ยวกับการให้ทุนการศึกษามากที่สุด จำนวน 13 รายการ คิดเป็นร้อยละ 35.12 รองลงมาสองอันดับคือ การให้สวัสดิการ เช่น ด้านสุขภาพ/จิตใจ ทรัพยากรการทำงาน จำนวน 7 รายการ คิดเป็นร้อยละ 18.92 และการจัดสรรงบประมาณหรือโครงการพัฒนาบุคลากร จำนวน 6 รายการ คิดเป็นร้อยละ 16.22

ส่วนผลที่เกิดขึ้นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเมื่อได้รับการสนับสนุนมากที่สุดคือ บุคลากรมีความสามารถ/ประสบการณ์ในงานมากขึ้น จำนวน 8 รายการ คิดเป็นร้อยละ 44.45 รองลงมาสองอันดับคือ บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง จำนวน 7 รายการ คิดเป็นร้อยละ 39.88 และการปฏิบัติงานได้ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จำนวน 3 รายการ คิดเป็นร้อยละ 16.67 มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.50 และตัวอย่างข้อความดังนี้

ตารางที่ 4.50 ผลการวิเคราะห์ช่องทางการสนับสนุน และผลการสนับสนุนต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ช่องทางการสนับสนุน		
ทุนการศึกษา	13	35.12
การให้สวัสดิการ เช่น ด้านสุขภาพ/จิตใจ ทรัพยากรการทำงาน	7	18.92
การจัดสรรงบประมาณหรือโครงการพัฒนาบุคลากร	6	16.22
การจัดสรรงบประมาณหรือการมอบหมายให้จัดโครงการ/การวิจัย	5	13.52
การให้คำปรึกษา/การสื่อสาร	3	8.11
การเลื่อนตำแหน่ง	3	8.11
รวม	37	100.00
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		
บุคลากรมีความสามารถ/ประสบการณ์ในงานมากขึ้น	8	44.45
บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง	7	39.88
การปฏิบัติงานได้ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	3	16.67

ตารางที่ 4.50 ผลการวิเคราะห์ช่องทางการสนับสนุน และผลการสนับสนุนต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
รวม	18	100.00

ตัวอย่างข้อความ

“คำพูดกำลังใจ การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบ ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความสามารถตนเองให้มากยิ่งขึ้น และมีแรงใจในการเข้าร่วม อาสาสมัครทำงานในส่วนอื่นๆเพิ่มมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L8, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 พฤษภาคม 2567)

“...มีการสนับสนุนด้านทรัพยากร โดยจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรม อุปกรณ์ เครื่องมือ สถานที่ทำงาน ฯลฯ รวมถึงการสนับสนุนด้านสวัสดิการ ขอนี้ค่อนข้างสำคัญมาก องค์การของเรามีการให้สวัสดิการแก่พนักงานที่เหมาะสม เช่น ประกันสุขภาพ ประกันชีวิต เบี้ยเลี้ยง โบนัส วันลาพักร้อน ฯลฯ” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L9, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 พฤษภาคม 2567)

“...การฝึกอบรม และการพัฒนาวิชาชีพ มหาวิทยาลัยได้มีการจัดฝึกอบรม และสนับสนุนให้อาจารย์เข้ารับการอบรมสัมมนากับหน่วยงานภายนอก และองค์การวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อให้อาจารย์ได้พัฒนาความรู้ ทักษะใหม่ ๆ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสอน การวิจัย และการปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสนับสนุนการทำวิจัย มหาวิทยาลัยสนับสนุนเงินทุนในการทำวิจัย และเผยแพร่ผลงานวิจัย ซึ่งจะช่วยให้อาจารย์สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะในสาขาวิชาของตน รวมถึงสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการสอน และการทำงานวิจัยต่อไป...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 พฤษภาคม 2567)

“การให้ทุนการศึกษาต่อในหลักสูตรที่สามารถนำมาต่อยอดได้ในสายงานซึ่งองค์ความรู้ที่ได้ สามารถนำมาต่อยอดการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ถือว่าตรง

จุดประสงค์ และเป้าหมายอย่างมาก” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L11, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 พฤษภาคม 2567)

“...การให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ให้มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น มีผลต่อประสิทธิภาพในการสอน” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L15, การสื่อสารส่วนบุคคล, 27 พฤษภาคม 2567)

ตารางที่ 4.51 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
องค์กรของท่านมีความเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ที่ดี โดยมีสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของท่าน	1) ทุนการศึกษา 2) การให้สวัสดิการ เช่น ด้านสุขภาพ/จิตใจ ทรัพยากร การทำงาน 3) การจัดสรรงบประมาณหรือโครงการพัฒนาบุคลากร	“การให้ทุนการศึกษาต่อในหลักสูตรที่สามารถนำมาต่อยอดได้ในสายงาน ซึ่งองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาต่อสามารถนำมาต่อยอดการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ถือว่าตรงจุดประสงค์และเป้าหมายอย่างมาก” “มีการสนับสนุนด้านทรัพยากร โดยจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรม อุปกรณ์ เครื่องมือ สถานที่ทำงาน ฯลฯ รวมถึงการสนับสนุนด้านสวัสดิการข้อนี้ค่อนข้างสำคัญมากต่อองค์กร โดยการให้สวัสดิการ

ตารางที่ 4.51 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความ
ผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และ
ปริมณฑล” (ต่อ)

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ
		แก่นบุคลากรที่เหมาะสม เช่น ประกันสุขภาพ ประกันชีวิต เบี้ยเลี้ยง กองทุนสำรองเลี้ยง ชีพ โบนัส วันลาพักร้อน ฯลฯ” “การฝึกอบรม และการพัฒนา วิชาชีพ มหาวิทยาลัยได้มีการ จัดฝึกอบรม และสนับสนุนให้ อาจารย์เข้ารับการอบรม สัมมนา กับหน่วยงานภายนอก และองค์การวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อให้อาจารย์ได้พัฒนา ความรู้ ทักษะใหม่ ๆ สามารถ นำมาประยุกต์ใช้ในการสอน การวิจัย และการปฏิบัติงานได้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสนับสนุนการทำวิจัย มหาวิทยาลัยสนับสนุนเงินทุน ในการทำวิจัย และเผยแพร่ ผลงานวิจัย ซึ่งจะช่วยให้ อาจารย์สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะในสาขาวิชาของตน รวมถึงสามารถนำความรู้ใหม่

ตารางที่ 4.51 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” (ต่อ)

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
องค์การของท่านพิจารณาผลการทำงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และมีมาตรฐานที่เชื่อถือได้		
ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนในการเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน และคอยให้คำปรึกษา รวมทั้งข้อเสนอแนะในการทำงาน	1) การจัดสรรงบประมาณหรือการมอบหมายให้จัดโครงการ/การวิจัย 2) การให้คำปรึกษา/การสื่อสาร	“คำพูดกำลังใจ การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบ ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความสามารถตนเองให้มากยิ่งขึ้น และมีแรงใจในการเข้าร่วม อาสาสมัครทำงานในส่วนอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้น”
การรับรู้ว่าองค์กรได้ให้การยอมรับให้มีความสำคัญและเห็นคุณค่า ยกย่องให้เกียรติบุคลากรเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ และให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงานในองค์กร	การเลื่อนตำแหน่ง	“คำพูดกำลังใจ การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบ ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความสามารถตนเองให้มากยิ่งขึ้น และมีแรงใจในการเข้าร่วม อาสาสมัครทำงานในกิจกรรมส่วนอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยเพิ่มมากขึ้น”

5.3) แรงจูงใจในการทำงานด้านใดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนมากที่สุดคือ ค่าตอบแทน จำนวน 10 รายการ คิดเป็นร้อยละ 33.34 รองลงมาสองอันดับคือผู้ร่วมงาน และบรรยากาศในการทำงาน จำนวน 9 รายการ คิดเป็นร้อยละ 30.00 และสวัสดิการ/กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ/สหกรณ์ จำนวน 7 รายการ คิดเป็นร้อยละ 23.33 มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.52 และตัวอย่างข้อความดังนี้

ตารางที่ 4.52 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ค่าตอบแทน	10	33.34
ผู้ร่วมงาน และบรรยากาศในการทำงาน	9	30.00
สวัสดิการ/กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ/สหกรณ์	7	23.33
ความก้าวหน้าในอาชีพ/การเลื่อนตำแหน่ง/ความมั่นคง	4	13.33
รวม	30	100.00

ตัวอย่างข้อความ

“...แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ด้านความมั่นคง ค่าตอบแทน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 พฤษภาคม 2567)

“ผู้ร่วมงาน และบรรยากาศในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นบูรณาการโดยอาศัยความร่วมมือในทุกภาคส่วนทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความอบอุ่นเสมือนครอบครัวซึ่งในส่วนนี้สามารถลดขั้นตอน และเวลาในการทำงานเพื่อให้งาน กิจกรรมต่างสามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 พฤษภาคม 2567)

“รายได้ที่พอเพียง สวัสดิการสุขภาพ ที่มีให้เราใช้ได้อย่างดี เก็บใช้ได้ป่วย ไม่ต้องใช้เงิน สหกรณ์ ช่วยในเรื่องการเก็บออม เงินกู้ ฉุกเฉิน หรือกู้ที่พักออาศัย กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยประสบการณ์เงินก้อนนี้ได้นำมาใช้ช่วยให้เหตุการณ์ฉุกเฉินร้ายๆ ในชีวิตผ่านได้ได้อย่างสบายใจ และผู้ร่วมงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้าที่มีความเข้าใจ” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 พฤษภาคม 2567)

“เวลา และสวัสดิการ เนื่องจากถ้าเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของอาจารย์มหาวิทยาลัยรัฐบาล และเอกชนได้ค่าตอบแทนใกล้เคียงกัน ไม่ได้สูงกว่ากันมาก หากได้เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นกว่า ก็จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรอยากเข้าทำงานมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 พฤษภาคม 2567)

“...ความก้าวหน้าในสายงาน ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นตำแหน่งทางวิชาการ และส่วนที่เป็นความก้าวหน้าในทางด้านตำแหน่งบริหาร...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L6, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤษภาคม 2567)

“ ค่าตอบแทนเป็นพื้นฐานเพื่อให้อยู่ในสังคมได้ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี สภาพแวดล้อมการทำงานความยกย่อง นับถือ เป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้ได้รับการยอมรับจากสังคมในการทำงาน ก็เป็นสิ่งที่สำคัญในการจูงใจเขาได้ที่จะส่งผลต่อการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L13, การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 พฤษภาคม 2567)

“รางวัลในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจให้อาจารย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L16, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 พฤษภาคม 2567)

ตารางที่ 4.53 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อการจัดการของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	ผู้ร่วมงาน และบรรยากาศในการทำงาน	“ผู้ร่วมงาน และบรรยากาศในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เป็นบูรณาการโดยอาศัยความร่วมมือในทุกภาคส่วน เกิดความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความอบอุ่นเสมือนครอบครัว ซึ่งในส่วนนี้สามารถลดขั้นตอน และเวลาในการทำงาน เพื่อให้งาน กิจกรรมต่างสามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”
องค์กรมีการกำหนดหลักเกณฑ์เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน ครบถ้วน	ความก้าวหน้าในอาชีพ/การเลื่อนตำแหน่ง/ความมั่นคง	“แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ ด้านความมั่นคงค่าตอบแทน” “ความก้าวหน้าในสายงาน ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นตำแหน่งทางวิชาการ และส่วนที่เป็นความก้าวหน้าในทางตำแหน่งบริหาร”
ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินจากการทำงานประจำของ	ค่าตอบแทน	“เวลา และสวัสดิการ เนื่องจากถ้าเปรียบเทียบแล้วค่าตอบแทนของอาจารย์

ตารางที่ 4.53 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความ
ผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และ
ปริมณฑล” (ต่อ)

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ
แต่ละบุคคล เช่น เงินเดือน โบนัส ค่า ล่วงเวลา สำหรับการปฏิบัติงานอย่าง เหมาะสม และเป็นธรรม		มหาวิทยาลัยรัฐบาล และเอกชนได้คำตอบแทน ได้เช่นกัน ไม่ได้สูงกว่ากันมาก หากได้เวลาการทำงานที่ ยืดหยุ่นกว่า ก็จะเป็นแรงจูงใจ ให้มีบุคลากรอยากเข้าทำงาน มากขึ้น”
		“รายได้ที่พอเพียง สวัสดิการ สุขภาพ ที่มีให้เราใช้ได้อย่างดี เจ็บไข้ได้ป่วย ไม่ต้องใช้เงิน สภกรณ์ ช่วยในเรื่องการเก็บ ออม เงินกู้ ลูกเงิน หรือผู้ที่พัก อาศัย กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยประสบการณ์เงินก้อนนี้ ได้นำมาใช้ช่วยให้เหตุการณ์ ลูกเงินร้ายๆ ในชีวิตผ่านได้ ได้อย่างสบายใจ และ ผู้ร่วมงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้าที่มีความเข้าใจ

องค์กรของท่านมีการจัดสถานที่
ทำงานเป็นสัดส่วน เหมาะสมแก่การ
ทำงาน และมีการจัดสรรทรัพยากร
หรืออุปกรณ์และเครื่องมือในการ
ทำงานอย่างเพียงพอ

5.4) ความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงานมีผลอย่างไรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนมากที่สุดคือ การจัดการเวลาในการทำภารกิจ จำนวน 12 รายการ คิดเป็นร้อยละ 46.16 รองลงมาสองอันดับคือ ประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ จำนวน 9 รายการ คิดเป็นร้อยละ 34.62 และ ความสุขในการทำงาน/ผลดีต่อสุขภาพ จำนวน 5 รายการ คิดเป็นร้อยละ 19.22 มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.54 และตัวอย่างข้อความดังนี้

ตารางที่ 4.54 ผลการวิเคราะห์ความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
การจัดการเวลาในการทำภารกิจ	12	46.16
ประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	9	34.62
ความสุขในการทำงาน/ผลดีต่อสุขภาพ	5	19.22
รวม	26	100.00

ตัวอย่างข้อความ

“ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน หากเมื่อบุคลากรมีความสุขแล้ว ความทุ่มเทในการทำงานก็จะเกิดขึ้น ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ ความยืดหยุ่นจึงมีความจำเป็นต่อความสมดุลของชีวิตการทำงานของอาจารย์ รวมทั้งการมีส่วนร่วมกิจกรรมในมหาวิทยาลัย และเวลาของครอบครัว” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 พฤษภาคม 2567)

“...อิทธิพลต่อการทำงานอย่างมาก แต่อยู่ที่แต่ละบุคคลจะบริหารเวลามันได้ดี ซึ่งมีผลอย่างมากในการทำงาน เช่น การที่ได้ออกไปพักผ่อนสักพักในวันหยุด ทำให้รู้สึกว่ามันส่งผลต่อความรู้สึกที่ดี ได้พักผ่อน รู้สึกสบายใจ และมีความรู้สึกที่ดีใน

วันที่กลับมาทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L7, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2567)

“หากบริหารเวลา และแบ่งเวลาของการใช้ชีวิตได้อย่างชัดเจน จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้อย่างมาก และเมื่อมีความชัดเจนของขอบเขตการทำงานในตำแหน่งงานต่างๆตามที่บุคลากรได้รับมอบหมาย ก็จะทำให้มีสมดุลในชีวิต บริหารตนเองได้อย่างชัดเจน ก็จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้อย่างยั่งยืน” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L11, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 พฤษภาคม 2567)

ตารางที่ 4.55 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อการจัดการของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ
ท่านมีเวลาว่างให้กับตนเอง และครอบครัวอย่างเพียงพอ	การจัดการเวลาในการทำ ภารกิจ	“หากบริหารเวลา และแบ่ง เวลาของการใช้ชีวิตได้อย่าง ชัดเจน จะส่งผลดีต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้อย่างมาก และเมื่อมี ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน ในตำแหน่งงานตามที่บุคลากร ได้รับมอบหมาย ก็จะทำให้มี สมดุลในชีวิต สามารถบริหาร จัดการตนเองได้อย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานได้อย่างยั่งยืน”

ตารางที่ 4.55 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” (ต่อ)

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคม ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบไม่ทำให้เกิดปัญหาต่อชีวิตส่วนตัว เช่น ความเครียด นอนไม่หลับ เป็นต้น	ความสุขในการทำงาน/ผลดีต่อสุขภาพ	“ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน หากเมื่อบุคลากรมีความสุขแล้วนั้น จะมีความทุ่มเท เกิดกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความยืดหยุ่นจึงมีความจำเป็นต่อความสมดุลของชีวิตการทำงานของอาจารย์ รวมทั้งการมีส่วนร่วม กิจกรรมในมหาวิทยาลัย และเวลาของครอบครัว”
บุคลากรได้รับความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานทั้งในกฎระเบียบและความมั่นคงในการทำงาน		

5.5) ความผูกพันในองค์กรเกิดขึ้นได้อย่างไร และมาจากปัจจัยใดบ้าง

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าความผูกพันในองค์กรนั้น เกิดจากลักษณะงานที่รับผิดชอบมากที่สุด จำนวน 4 รายการ คิดเป็นร้อยละ 36.36 รองลงมาสอง

อันดับคือ การให้ความสำคัญกับบุคลากร เช่น การใส่ใจดูแล การปฏิบัติที่เป็นธรรม การให้โอกาสในการทำงานจำนวน 3 รายการ คิดเป็นร้อยละ 27.28 และความรู้สึกมีตัวตนของการทำงานในองค์กรจำนวน 2 รายการ คิดเป็นร้อยละ 18.18

ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชา และการสนับสนุนจากองค์กร จำนวน 13 รายการ คิดเป็นร้อยละ 46.43 รองลงมาสองอันดับคือผู้ร่วมงาน/เพื่อนร่วมงาน จำนวน 8 รายการ คิดเป็นร้อยละ 28.57 และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 7 รายการ คิดเป็นร้อยละ 25 มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.56 และตัวอย่างข้อความดังนี้

ตารางที่ 4.56 ผลการวิเคราะห์การเกิดความผูกพันในองค์กร และปัจจัยการเกิดความผูกพันในองค์กร

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
การเกิดความผูกพันในองค์กร		
ลักษณะงานที่รับผิดชอบ	4	36.36
การให้ความสำคัญกับบุคลากร เช่น การใส่ใจดูแล การปฏิบัติที่เป็นธรรม การให้โอกาสในการทำงาน	3	27.28
ความรู้สึกมีตัวตนของการทำงานในองค์กร	2	18.18
การเห็นคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กร	1	9.09
ระยะเวลาในการทำงาน	1	9.09
รวม	11	100.00
ปัจจัยการเกิดความผูกพันในองค์กร		
ผู้บังคับบัญชา และการสนับสนุนจากองค์กร	13	46.43
ผู้ร่วมงาน/เพื่อนร่วมงาน	8	28.57
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	7	25.00
รวม	28	100.00

ตัวอย่างข้อความ

“...เจอมิตรภาพที่ดีในที่ทำงาน อีกทั้งยังเจอหัวหน้างานผู้บริหารที่ดี มีความเข้าใจ เข้าใจและเห็นใจผู้ปฏิบัติงาน” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 พฤษภาคม 2567)

“...มีเพื่อนร่วมงานที่ดี และเป็นกันเอง รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ความยืดหยุ่น ของการทำงาน โอกาสเปิดกว้างในการรับผิดชอบงานต่างๆ และแสดงออกทาง ความคิดเห็น ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีจนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์กร” (ผู้ให้ ข้อมูลรหัส L8, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 พฤษภาคม 2567)

“...ปัจจัยภายในองค์กร เช่น แรงจูงใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน ร่วมงาน และหัวหน้างาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบสวัสดิการ และผลตอบแทน รวมไปถึงโอกาสในการพัฒนาตนเอง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L9, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 พฤษภาคม 2567)

“เกิดจากความใส่ใจในการดูแลบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งก็คืออาจารย์ภายใน มหาวิทยาลัยมีการะงานเป็นลักษณะใด และมีการสนับสนุน ทั้งในด้านการทำงาน และการสร้างความคิดเชิงสร้างสรรค์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น ความ ยืดหยุ่นของรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และปริมาณงานที่เหมาะสม” (ผู้ให้ข้อมูล รหัส L12, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 พฤษภาคม 2567)

“แรงจูงใจในการทำงานมาเป็นเรื่องสำคัญมาก และการสนับสนุนจากองค์กรใน การสนับสนุนให้เรามีคุณค่ามีตัวตนในการทำงาน และการให้เกียรติกันในการ ทำงานระหว่างอาจารย์และองค์กร รวมถึงเพื่อนร่วมงานในมหาวิทยาลัย” (ผู้ให้ ข้อมูลรหัส L14, การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 พฤษภาคม 2567)

ตารางที่ 4.57 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อการจัดการของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
ท่านมีความยินดีและพร้อมที่จะแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กรแห่งนี้ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ		
ท่านรู้สึกมีความสุข ยินดี เต็มใจที่ได้ปฏิบัติงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	ความรู้สึกรักมีตัวตนของการทำงานในองค์กร	“แรงจูงใจในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญมาก และการสนับสนุนจากองค์กรในการสนับสนุนให้เรามีคุณค่า มีตัวตนในการทำงาน และการให้เกียรติซึ่งกันและกันต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ในมหาวิทยาลัย”
ท่านต้องการปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ		

5.6) ความผูกพันต่อการมีอิทธิพลอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าความผูกพันมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนมากที่สุดคือ ความทุ่มเทในการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัยจำนวน 8 รายการ คิดเป็นร้อยละ 38.10 รองลงมาสองอันดับคือแรงบันดาลใจในการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จำนวน 6 รายการ คิดเป็นร้อยละ 28.58 และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จำนวน 4 รายการ คิดเป็นร้อยละ 19.02 มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.58 และตัวอย่างข้อความดังนี้

ตารางที่ 4.58 ผลการวิเคราะห์ผลของความผูกพันที่มีต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย
เอกชน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ความทุ่มเทในการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย	8	38.10
แรงบันดาลใจในการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ	6	28.58
ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	4	19.02
การประพฤติปฏิบัติตามกรอบองค์กร	2	9.53
การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	1	4.77
รวม	21	100.00

ตัวอย่างข้อความ

“ช่วยให้อาจารย์มีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย รวมถึงความเต็มใจ ที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อให้มหาวิทยาลัยเติบโต และบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 พฤษภาคม 2567)

“...รู้ว่าอะไรควร อะไรไม่ควร ด้วยการประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบ เพื่อให้องค์กรดำเนินการได้อย่างราบรื่น” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L7, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2567)

“มีอิทธิพลในส่วนของการทำงานและความเต็มใจในการทำงาน สำหรับคนกลุ่มนี้ ภาระความรับผิดชอบบางส่วนอาจถูกมองโดยคนกลุ่มอื่นว่าเป็นการเอาเปรียบ อาทิ การทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L8, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 พฤษภาคม 2567)

“อาจารย์ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีเป้าหมายร่วมกับองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 พฤษภาคม 2567)

“ยังมีความผูกพันมากขึ้น งานของอาจารย์จะมีคุณภาพ ทั้งงานวิชาการ วิจัย รวมถึงงานด้านการเรียนการสอน มีผลต่อคุณภาพของของนักศึกษาโดยตรง” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L14, การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 พฤษภาคม 2567)

“มาจากการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L16, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 พฤษภาคม 2567)

ตารางที่ 4.59 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
ท่านมีความยินดี และพร้อมที่จะแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กรแห่งนี้ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ	1) ความทุ่มเทในการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย 2) ทักษะที่ดีต่อองค์กร	“ช่วยให้อาจารย์มีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย รวมถึงความเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเติบโต และบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้” “รู้ว่าอะไรควร อะไรไม่ควร ด้วยการประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างราบรื่น”
ท่านรู้สึกมีความสุข ยินดีเต็มที่ที่ได้ปฏิบัติงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	แรงบันดาลใจในการทำงานให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ	“อาจารย์ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีเป้าหมายร่วมกับองค์กร”

ตารางที่ 4.59 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” (ต่อ)

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
ท่านต้องการปฏิบัติงานที่ องค์กรแห่งนี้จนกว่าจะ เกษียณอายุ		

5.7) ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลอย่างไรต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนมากที่สุด คือ ความจงรักภักดีต่อองค์กร จำนวน 8 รายการ คิดเป็นร้อยละ 32.00 รองลงมาสองอันดับคือการทุ่มเทการทำงานในองค์กร จำนวน 7 รายการ คิดเป็นร้อยละ 28.00 และบรรยากาศการทำงานที่ดี/การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน จำนวน 5 รายการ คิดเป็นร้อยละ 20.00 มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.60 และตัวอย่างข้อความดังนี้

ตารางที่ 4.60 ผลการวิเคราะห์ผลของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	8	32.00
การทุ่มเทการทำงานในองค์กร	7	28.00
บรรยากาศการทำงานที่ดี/การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	5	20.00
ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	4	16.00
ความมั่นคงในการทำงาน	1	4.00
รวม	25	100.00

ตัวอย่างข้อความ

“ความผูกพันเป็นแรงบัลดาลใจหลักให้ทุกคนทำงานทุ่มเทให้กับองค์กร แต่ทั้งนี้ องค์กรก็ต้องดูแลเรื่องรายได้ สุขภาพ กำลังใจ ความเท่าเทียมขั้นพื้นฐาน ไม่ให้ รู้สึกว่าใครด้อยค่า เพราะ ทุกคนที่มีความผูกพันล้วนทุ่มเทต่อองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูล รหัส L3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 พฤษภาคม 2567)

“ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมาก เช่น ส่งผลต่อความทุ่มเทและความตั้งใจ ส่งผลต่อพฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ไอเดีย ร่วมมือร่วมใจ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของ องค์กร รวมถึง ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L9, การ สื่อสารส่วนบุคคล, 21 พฤษภาคม 2567)

“ความผูกพันต่อองค์กรจะส่งเสริมให้อาจารย์ทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากขึ้น และ มีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัย” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 พฤษภาคม 2567)

“..มีความจงรักภักดีและมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร จะส่งผลดีในทุกด้านของ องค์กร...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L11, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 พฤษภาคม 2567)

“มีผลทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ รู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร โดยมีความคิดที่จะตอบแทนองค์กรถึงวิธีการทำงาน หรือสิ่งใด ๆ ที่จะทำ ให้ผลงานมีคุณภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนได้” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L12, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 พฤษภาคม 2567)

“ความผูกพันมีผลเกิดความทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น การให้ความช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงาน” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L14, การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 พฤษภาคม 2567)

“ช่วยให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีระหว่างองค์การมีผลต่อการทำงานขององค์การให้เติบโตได้” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส L16, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 พฤษภาคม 2567)

ตารางที่ 4.61 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
ท่านมีความยินดี และพร้อมที่จะแสดงความจงรักภักดีต่อองค์การแห่งนี้ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ	ความจงรักภักดีต่อองค์การ	“มีความจงรักภักดี และมีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ จะส่งผลดีในทุก ๆ ด้านขององค์การ”
ท่านรู้สึกมีความสุข ยินดี เต็มใจที่ได้ปฏิบัติงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้	1) การทุ่มเทการทำงานในองค์การ 2) ทักษะที่ดีต่อองค์การ	“ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมาก เช่น ส่งผลต่อความทุ่มเท และความตั้งใจ เกิดพฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ รวมถึงแนวคิดใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์การ รวมถึง ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์การ”
		“มีผลทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ รู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ตารางที่ 4.61 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ “ความสัมพันธ์ขององค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” (ต่อ)

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
ท่านต้องการปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ		โดยมีความคิดที่จะตอบแทนองค์กรถึงวิธีการทำงาน หรือสิ่งใด ๆ ที่จะทำให้ผลงานมีคุณภาพ”

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ค้นพบได้ดังนี้

6.1) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์อยู่ในระดับสูง ($r=0.89$) และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่า บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสามอันดับแรก คือ 1) ผู้นำจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์/กลยุทธ์/นโยบาย/เป้าประสงค์ขององค์กรมากที่สุด 2) ผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจ/แรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ และ 3) ผู้นำต้องมีการคัดสรร/จัดหา/บริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรหรือทรัพยากรขององค์กร

6.2) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ในระดับปานกลาง ($r=0.53$) และยังพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้พฤติกรรมการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ความยุติธรรม รองลงมาคือ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน รางวัล และเงื่อนไขในการทำงาน และการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ในขณะที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรพบว่า อาจารย์รับรู้ในด้านรางวัล และเงื่อนไขในการทำงานมากที่สุด คือ การให้ทุนการศึกษา การให้สวัสดิการ เช่น ด้านสุขภาพ/จิตใจ ทรัพยากรการทำงาน และการจัดสรรงบประมาณหรือโครงการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ตัวบ่งชี้พฤติกรรมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ คุณภาพของงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการสนับสนุนจากองค์กรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสามอันดับแรก คือ 1) บุคลากรมีความสามารถ/ประสบการณ์ในงานมากขึ้น 2) บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และ 3) การปฏิบัติงานได้ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

6.3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ในระดับสูง ($r=0.83$) และพบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความผูกพันในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้พฤติกรรมของแรงจูงใจในการทำงานที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รองลงมาคือ ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสภาพการทำงาน ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานสามอันดับแรกคือ 1) ค่าตอบแทน 2) ผู้ร่วมงานและบรรยากาศในการทำงาน และ 3) สวัสดิการ/กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ/สหกรณ์

6.4) ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ในระดับปานกลาง ($r=0.46$) และยังพบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้พฤติกรรมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน พบว่า ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ ชีวิตการทำงาน ความสมดุลด้านความพอใจ และความสมดุลด้านเวลา ตามลำดับ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสามอันดับแรกคือ 1) การจัดการเวลาในการทำภารกิจ 2) ประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และ 3) ความสุขในการทำงาน/ผลดีต่อสุขภาพ ทั้งนี้การที่อาจารย์สามารถควบคุม หรือจัดเรียงเวลาในการทำงาน และกิจกรรมในชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี เพื่อให้มีเวลาเพียงพอสำหรับการทำงาน การพักผ่อน และกิจกรรมส่วนตัว โดยการรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไม่ใช่เพียงแค่การแบ่งเวลาให้พอดีกัน แต่เป็นการจัดการชีวิตให้มีคุณภาพ ที่จะส่งผลดีต่อทั้งสุขภาพทางกายและจิตใจได้ในระยะยาว

6.5) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กับความผูกพันในองค์กร

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในระดับสูง ($r= 0.68, 0.69, 0.73, 0.66$ ตามลำดับ) และได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์

ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร สามอันดับแรกคือ 1) ผู้บังคับบัญชา และการสนับสนุนจากองค์กรที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้พฤติกรรมในตัวแปรภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร 2) ผู้ร่วมงาน/เพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับตัวบ่งชี้พฤติกรรมในตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน สอดคล้องกับตัวบ่งชี้พฤติกรรมของตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

6.6) ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ในระดับสูง ($r=0.75$) และพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ความผูกพันด้านความรู้สึก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม และความผูกพันด้านความต่อเนื่อง ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสามอันดับแรกคือ 1) ความทุ่มเทในการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย 2) แรงบันดาลใจในการทำงานให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ และ 3) ทศณคติที่ดีต่อองค์กร

6.7) ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง ($r=0.64$) และพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้พฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ความผูกพันด้านความรู้สึก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม และความผูกพันด้านความต่อเนื่อง ตามลำดับ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามอันดับแรกคือ 1) ความจงรักภักดีต่อ

องค์การ 2) การทุ่มเทการทำงานในองค์กร และ 3) บรรยากาศการทำงานที่ดี/การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 3) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 4) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 5) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 6) เพื่อศึกษาอิทธิพลส่งผ่านของความผูกพันต่อองค์กรที่คั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ 7) เพื่อพัฒนารูปแบบโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รูปแบบใหม่ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 585 คน ด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 28 ข้อ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

5.1 สรุปผลการวิจัย

โมเดลสมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล พบว่า ค่า $\chi^2 = 292.89$, $df = 132$, $p = 0.000$ มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากค่าดัชนีความกลมกลืน คือ $\chi^2/df = 2.22$, $CFI = 1.00$, $NFI = 0.99$, $GFI = 0.97$, $AGFI = 0.90$, $RMSEA = 0.05$ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1) ตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.29 รองลงมาคือ ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.14 และตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.07 ส่วนตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ไม่มีอิทธิพลทางตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2) ตัวแปรความผูกพันขององค์การ ได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.55 รองลงมาคือ ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.27 และตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.20 ส่วนตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การไม่มีอิทธิพลทางตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรทั้งสี่ตัวนี้สามารถร่วมกันอธิบายความผูกพันขององค์การได้ร้อยละ 85

3) ตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรความผูกพันขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.48 เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงแล้วพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่พบว่าได้รับอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.40

4) ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรความผูกพันขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.87

5) ตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.48

6) ภาพรวมของโมเดลสมการ โครงสร้างความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีตัวแปรความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่า

6.1) ตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้รับอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์การมากที่สุดจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.27 รองลงมาคือ ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.13 และตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.10 ส่วนตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน และตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.56 , 0.08, 0.27 และ 0.11 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 92

6.2) ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้รับอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์การมากที่สุดจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.48 รองลงมาคือ ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.24 และตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 ส่วนตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่มีอิทธิพลทางอ้อมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

0.05 โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 76

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1) ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรความผูกพันขององค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน และตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ส่วนตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรนั้นไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรความผูกพันขององค์กร จากผลลัพท์ที่ได้นี้สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานได้ดังนี้

1.1) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมากที่สุด เมื่อเทียบกับตัวแปรอื่น ๆ ในการศึกษาครั้งนี้ และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 นั้นแสดงว่า ผู้นำขององค์กรต้องมีคุณสมบัติของพฤติกรรมหนึ่งเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ ซึ่งอาจจะแสดงออกหรือปฏิบัติเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาให้กับอาจารย์ หรือที่เรียกพฤติกรรมนี้ว่า การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังที่ Dessler (1998) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติของสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กรให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรและพันธกิจที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ McShane and Von Gilnow (2009) ที่ได้เสนอคุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างของพนักงาน และการสร้างความผูกพัน ดังนั้นเมื่อผู้นำมีพฤติกรรมแสดงออกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้อาจารย์เกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมาด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Fant (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กรเป็นตัวทำนายความผูกพันของพนักงานผลของการศึกษาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายด้านความผูกพันของพนักงานผ่านการเป็นผู้นำด้วยอิทธิพลในอุดมคติ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงส่วนบุคคล สอดคล้องกับ Watanabe (2020) ผลการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Cahyono, Novitasari, Sihotang Aman, Fahlevi, Nadeak & Purwanto (2020) ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในสถาบันการศึกษา

1.2) ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานกับการวิจัยข้อที่ 2 ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากอาจารย์ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรก่อนเข้ารับการปฏิบัติงาน หรือเป็นเงื่อนไขที่ยอมรับได้ หรือเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับอยู่แล้ว จึงทำให้ผลการศึกษานี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังที่ Rhoads & Eisenberger (2002) ได้เสนอว่าองค์กรสามารถแสดงออกได้โดยการให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานเกิดความพึงพอใจ เช่น ให้การยอมรับและยกย่อง การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การให้รางวัลประจำปี การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่จำเป็นที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลนี้ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเกิดเป็นบรรทัดฐานให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร สามารถยอมรับเป้าหมายที่แตกต่างของกันและกัน การนำบรรทัดฐานการแลกเปลี่ยนมาประยุกต์ใช้ปฏิสัมพันธ์ช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับองค์กรจะนำไปสู่การได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ดังนั้นเมื่ออาจารย์สามารถรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวกับความต้องการอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว จึงส่งผลให้การรับรู้สนับสนุนจากองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันองค์กร

1.3) ผลการวิจัยพบว่าแรงงูใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 นั้นแสดงว่าอาจารย์จะมีความผูกพันต่อองค์กรได้นั้นจะต้องมีแรงงูใจต่อองค์กรทั้งนี้ แรงงูใจที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นความก้าวหน้าในการทำงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งสอดคล้องกับ พลอยภัสสรณ์ สุจันทร์ศรี และพรสวรรค์ ศิริกาญจนารณ์ (2561) ได้สรุปแรงงูใจการทำงานในบริบทของสถานศึกษาไว้ 4 ประการ คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถ้าองค์กรมี

องค์ประกอบเหล่านี้ก็สามารถทำให้บุคคลในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้วส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Al-Bataineh, Ibrahim and Fadzil (2019) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน การเสริมพลังอำนาจ และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Qendrim (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และการศึกษาของ Kasmari, Erawati and Hadi (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

1.4) ผลการวิจัยพบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 แสดงให้เห็นว่าอาจารย์จะเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะต้องมีการจัดการตนเองให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกล่าวคือ อาจารย์จะต้องสร้างความสมดุลด้านเวลา การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจ เพื่อให้ชีวิตการทำงานเกิดความสมดุลกับการใช้ชีวิตประจำวันของตนเอง ดังที่ Dex and Bond (2005) ได้อธิบายความหมายความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานว่าเป็นการรักษาคุณภาพของการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวที่บุคคลต้องการให้เกิดขึ้นเกี่ยวกับการใช้เวลากับแบบแผนการดำรงชีวิต หากสามารถทำให้เกิดความสมดุลได้จะทำให้การดำเนินชีวิตและการทำงานราบรื่น ทำงานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดส่งผลให้เกิดความสุขในชีวิตและการทำงาน เมื่อเกิดความสุขในชีวิตและการทำงานส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Sana and Abdul (2020) และ Shabir and Ganai (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานด้านการดูแลสุขภาพสตรี ผลการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และการศึกษาของ Al-Hawary et al. (2023) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

2) ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลทางตรงสูงสุดจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน และตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ส่วนตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จากผลลัพธ์ที่ได้นี้สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานได้ดังนี้

2.1) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 แสดงว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์จะประสบความสำเร็จหรือมีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ต้องการนั้น จะต้องมีผู้นำคอยสนับสนุน สร้างแรงบันดาลใจ หรือกระตุ้นให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเองหรือทำงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การสนับสนุนหรือกระตุ้นอาจารย์นั้น ผู้นำจะต้องเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยเพื่อให้อาจารย์มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ Putri and Meria (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Surucu, Maslakci and Sesen (2022) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และการสนับสนุนผู้นำ ผลการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2.2) ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6 นั้นแสดงว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสำคัญต่ออาจารย์มาก หากอาจารย์รับรู้ว่าตนเองได้รับอะไรจากองค์กรบ้าง เช่น ความยุติธรรม การสนับสนุนจากหัวหน้างาน รางวัลและเงื่อนไขในการทำงาน การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน เป็นต้น อาจารย์ก็จะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ ดังนั้นองค์กรต้องมีแนวปฏิบัติที่ดี และชัดเจน เพื่อให้อาจารย์ในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร เมื่อเกิดความเชื่อมั่นส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นตาม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Mujanah, Wahyurini and Murgianto (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีการสื่อสารระหว่างบุคคล

เป็นตัวแปรคั่นกลาง โดยผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Karpacz, Karpacz and Ingram (2019) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน และการศึกษาของ เสาวนีย์ สมันต์ศิริพร (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่องบุพปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้สนับสนุนองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และยังสอดคล้องกับ Rhoades and Eisenberger (2002) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานนั้นส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้น

2.3) ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7 แสดงว่าอาจารย์ได้รับแรงจูงใจที่ดีจากองค์กร ส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ดีขึ้น ซึ่งแรงจูงใจมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงาน ถ้าอาจารย์รับรู้ผลลัพธ์ของการทำงาน เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นผลลัพธ์เชิงบวกกับอาจารย์ส่งผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานหรือเห็นความคุ้มค่าในการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานครั้งนั้นเกิดประสิทธิภาพในเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kuswati (2020) ได้ทำการศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานค่อนข้างดี และการศึกษาของ สุภารัตน์ กุลโชติ (2565) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

2.4) ผลการวิจัยพบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 8 แสดงว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ของการศึกษาคั้งนี้จะเกิดขึ้นได้นั้นไม่ได้รับผลโดยตรงจากความสมดุลระหว่างชีวิตและ

การทำงาน อาจจะเนื่องมาจากโครงสร้างของมหาวิทยาลัยมีการกำหนดภาระงานของอาจารย์ที่ค่อนข้างชัดเจน มีแนวปฏิบัติให้กับอาจารย์ ส่งผลให้อาจารย์มีการจัดการตนเอง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ สอดคล้องกับ ถิตรัตน์ พิมพากรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ได้สรุปความหมายของ “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน” ในส่วนที่เชื่อมโยงกับองค์การไว้ว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์การอย่างสมดุล คือ ไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานที่มากเกินไป ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อนหรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ และผลการศึกษาของ พิชิต เทพวรรณ (2556) พบว่า “ความสำคัญของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน” ในมิติการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้นต่างต้องดึงดูดและรักษามูลค่าที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ หากเกิดความไม่สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจะส่งผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งอาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มีความสุขกับชีวิตและพร้อมที่จะลาออกจากองค์การเพื่อหาทางเลือกหรือหน่วยงานที่ดีกว่า การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดระเบียบชีวิตให้สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารและการจัดการองค์การ

3) ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรความผูกพันต่อองค์การไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแต่ได้รับอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากผลลัพธ์นี้สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

3.1) ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์การไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งไม่ปฏิบัติตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 9 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ได้รับอิทธิพลเกี่ยวกับการรับรู้บางอย่างในลักษณะของความรู้สึกด้านลบ เช่น การรับรู้เกี่ยวกับรางวัลหรือเงื่อนไขในการทำงาน ความยุติธรรม การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ซึ่งความผูกพันอาจสร้างความเสี่ยงในกรณีที่อาจารย์เกิดความไม่พึงพอใจกับเงื่อนไข หรือนโยบายขององค์การ ซึ่งอาจส่งผลให้มีความไม่เป็นธรรมในการประเมินผลงานของอาจารย์ได้ แต่ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กล่าวคือ ถ้าอาจารย์มีความผูกพันต่อองค์การ ส่งผลให้อาจารย์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ย่อมมีผลให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทুমเท เสียดสะ มิจิตสาธณะต่อองค์การ มีการให้ช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งตัวแปรทั้งสองตัวนี้จึงมีความสัมพันธ์กัน ดังการศึกษาของ วีรวัชร บุญส่ง และพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2557) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็น

สมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัท ผู้ดศตาร้ จำกัศ ผลพบว้ความผูกพันตอองค้การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานมีความสัมพันธ์กันอย่งมีนัยสำคัศทางสถิติที่ระดับ 0.05 และย่ง สอดคลอ้งกับ มธุรส แจ่มแจ่ง (2563) ได้ทำการศึกษาเรอื่ง ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่าง การรับรู้การมีจิตสำนึกของตนเอง คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันตอองค้การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค้การ ผลการศึกษาพบว้ ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างความผูกพันตอองค้การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค้การ อย่งมีนัยสำคัศทางสถิติที่ระดับ 0.01

3.2) ผลการวิจัยพบว้ความผูกพันตอองค้การมีอิทธิพลทางตรงตอ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค้การ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 10 แสดงว้อาจารย์มหาวิทยาลัยมีพฤติกรรม เป็นสมาชิกที่ดีขององค้การได้นั้น ส่วนหนึ่งก็มาจากความผูกพันตอองค้การ ดังนั้นองค้การจะตอง สร้างความผูกพันให้กับอาจารย์ไม่ว้จะเป็นด้านความรู้สัศ ด้านความตอเนื่องในการปฏิบัติงาน หรือบรรทัดฐานของสังคม ถ้าอาจารย์มีความรู้สัศเหล่านี้เกิดขึ้นจะส่งผลให้อาจารย์เกิดพฤติกรรม เกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือ ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ และการคำนึงถึงผู้อื่น หรือเกิดคุณลักษณะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค้การ สอดคลอ้งกับ การศึกษาของ ศุภนารี พิรส (2561) ได้ทำการศึกษาเรอื่ง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค้การ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค้การ ความผูกพันขององค้การ และผลการปฏิบัติงาน : หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลรัฐในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ผลการศึกษาพบว้ ความผูกพันองค้การมีอิทธิพลในเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค้การ และ สอดคลอ้งกับการศึกษาของ สรสุดา แก่นจันทร์ (2562) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันที่มีอิทธิพลตอ การแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผลการศึกษาพบว้ ความผูกพันตอองค้การมีอิทธิพลตอพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค้การ

4) ผลการวิจัยพบว้ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค้การมีอิทธิพล ทางตรงตอประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 11 แสดงว้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนประสบความสำเร็จหรือได้ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการนั้น เกิดจากพฤติกรรมที่ดีของอาจารย์เอง อาทิเช่น พฤติกรรมเกี่ยวกับความอดทนอดกลั้น การให้ความ ร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ การคำนึงถึงผู้อื่น การให้ความช่วยเหลือ เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่

องค์การส่วนใหญ่ต้องการให้สมาชิกในองค์กรมีเพื่อการขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง สอดคล้องกับการศึกษาของ Chandra, Martini and Qomariah (2020) การศึกษาเรื่องผลกระทบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความเป็นผู้นำคุณลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถของครูที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ เบญจพร กลั่นสีงาม และประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับการศึกษาของทิพย์โกศล หวังกระโทก และฐิติมา ไชยะกุล (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงกลั่นน้ำมัน ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับปรัชญาณี ศรีจอมขวัญ, ลัสดา ขาวิระ และรัตนา สิริอ่วม (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์ใกล้เคียงข้อพิพาทภาคประชาชนในเขตภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์ใกล้เคียงข้อพิพาทภาคประชาชนในเขตภาคเหนือ

5) ผลการวิจัยตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรและตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากที่สุด จากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน และตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และเมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่าได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด รองลงมาคือ ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน ตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าอาจารย์มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เกิดจากการการหลอมรวมพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผ่านผู้นำขององค์กรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังการศึกษาของ Putri and Meria (2022) ที่ได้ทำการศึกษาร่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงานและ

ความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และการศึกษาของ พัชรหทัย จารุทวีผลนุกูล 2563 ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในฐานะผู้ใกล้ชิดของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทางจริยธรรมและประสิทธิภาพของพนักงาน กรณีศึกษาของพนักงานเจนเนอร์เรชั่นวายในภาคธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายในภาคธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นอกจากนี้องค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานของอาจารย์มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ Wijaya (2023) ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาทของพฤติกรรมพลเมืองในองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ SMEs โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง และสอดคล้องกับการศึกษาของ เสาวนีย์ สมันต์ศรีพร (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้สนับสนุนองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังการศึกษาของ Rachman (2022) ที่ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน : บทบาทของความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง อีกทั้งองค์กรจะต้องสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานให้กับอาจารย์เพื่อความคงอยู่ และมีความสุขในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นส่วนสำคัญสำหรับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ดังการศึกษาของ Puspitasari and Darwin (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และระดับสวัสดิการต่อประสิทธิภาพของพนักงานในยุคมิลเลนเนียลผ่านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรความผูกพันในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างตัวแปรสมดุลระหว่างชีวิตกับงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้การสนับสนุนจากองค์กรก็มีส่วนสำคัญ ถ้าอาจารย์รับรู้ถึงความตั้งใจและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานจากองค์กร ก็ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพตามมาเช่นกัน

6) ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน และตัวแปรความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน นั้นแสดงว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะเกิดขึ้นได้นั้น อาจารย์จะต้องได้รับการบริหารงานจากผู้นำที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้รับแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน และสามารถสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้อย่างเหมาะสม จากสิ่งที่อาจารย์ได้รับนี้ สร้างความผูกพันที่ดีต่อองค์กร ส่งผลให้อาจารย์แสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ดังนั้นการเป็นสมาชิกที่ดีนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่เป็นการหลอมรวมปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร แล้วแสดงออกให้ลักษณะของพฤติกรรมที่ดี ดังการศึกษาของ Hermanto, Srimulyani and Pitoyo (2024) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีตัวแปรคุณภาพชีวิตและความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ Zen, Feng, Jin, Wanqing, Xin, Lan, Peng and Wang (2023) ที่ศึกษาเกี่ยวกับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรม การเป็นพลเมืองขององค์กรของพยาบาลในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผ่านตัวแปรคั่นกลางความมุ่งมั่นขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความมุ่งมั่นในองค์กรของพยาบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กรในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัย

1) จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และยังพบว่าพฤติกรรมบ่งชี้ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การให้ความร่วมมือ รองลงมาคือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความสำนึกในหน้าที่ ความอดทนอดกลั้น และการให้ความช่วยเหลือตามลำดับ ดังนั้นหน่วยงานหรือผู้นำองค์กรควรส่งเสริม หรือจัดกิจกรรม/โครงการ หรือสร้างแนวปฏิบัติที่ดี หรือกระตุ้นให้กับบุคลากรแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงพฤติกรรมผ่านการเข้าร่วมกิจกรรม หรือความรับผิดชอบที่องค์กรกำหนดให้

เช่น การจัดโครงการต่าง ๆ ขององค์กรแล้วขอความร่วมมือบุคลากรที่มีใจอาสาในจัดโครงการนั้น ๆ และยินดีที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ แม้ไม่ใช่หน้าที่ของตน นอกจากนี้ อาจจะสร้างพฤติกรรมที่ดีหรือแบบอย่างที่ดีจากการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรโดยมีผู้อื่น หรือเพื่อนร่วมงานเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม ซึ่งพยายามให้ทุกคนเคารพกติการ่วมกัน ยอมรับความคิดเห็นหรือความสามารถของผู้อื่น ถึงแม้ว่าจะคิดต่างจากตน พร้อมให้ความช่วยเหลือเพื่อให้การดำเนินการครั้งนี้บรรลุผลไปได้ด้วยดี

2) จากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และยังพบว่าพฤติกรรมตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ความผูกพันด้านความรู้สึกร่องลงมาคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม และความผูกพันด้านความต่อเนื่อง โดยความผูกพันของบุคลากรที่เกิดขึ้นเป็นความรู้สึกมีความสุข ยินดีเต็มใจที่ได้ปฏิบัติงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างความรู้สึกร่องลงมาของบุคลากรต่อหน่วยงานต่อระบบการปฏิบัติงาน เพื่อบรรทัดฐานทางสังคมให้เกิดขึ้นในองค์กรส่งผลให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรแล้วสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ และเกิดความมั่นคงขององค์กร เมื่อองค์กรมั่นคงส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงานของตนเองด้วย เมื่อบุคลากรรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงานก็จะสามารถดึงดูดให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรจนกว่าจะเกษียณได้ ฉะนั้นองค์กรจะต้องมีนโยบายการปฏิบัติงาน สวัสดิการ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่ชัดเจน และทุกคนสามารถเข้าถึงหรือรับรู้ได้เหมือนกัน โดยเฉพาะความรู้สึกเชิงบวก และความเท่าเทียมที่เป็นบรรทัดฐานการอยู่ร่วมกันขององค์กร

3) จากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุดต่อความผูกพันขององค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยพฤติกรรมบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ร่องลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ กล่าวคือ คุณลักษณะของผู้นำมีผลเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาหรือการคงอยู่ของบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้นการบริหารจัดการหรือการปฏิบัติ หรือนโยบายของผู้นำควรให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลอย่างมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน เน้นการสั่งการอย่างมีอุดมการณ์ที่เหมาะสม และส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานได้จนสำเร็จ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของการปัจเจกบุคคลของบุคลากร ให้บุคลากรสามารถมอง

ปัญหาได้หลายแง่มุมสามารถคิดแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบแล้วทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยได้รับการกระตุ้นทางปัญญาของบุคลากรจากผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร หรือเกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่งขึ้น โดยผู้นำองค์กรจะต้องสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย มีความเอาใจใส่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และตามความเหมาะสม

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลจากอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งถัดไปควรขยายกลุ่มเป้าหมายเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนในภูมิภาคอื่น ๆ หรืออาจารย์มหาวิทยาลัยในสังกัดอื่น ๆ ด้วย

2) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาสมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความไม่แปรเปลี่ยนของสมการโครงสร้างจำแนกตามตัวแปรทั่วไป เช่น เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มมหาวิทยาลัย เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการศึกษา

3) การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบปัจจัยที่ทำให้อาจารย์มีประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา การส่งเสริม หรือรูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้อาจารย์มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ศรีวิรัตน์. (2559). ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน
วิจัยของอาจารย์ใหม่ กรณีศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตหาดใหญ่ (Unpublished Independent study). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,
สงขลา.
- กรณีฐ วัชรการภัทรธร. (2563). ความสมดุลในชีวิตและการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ใน
งานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิตบริษัทประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง ในเขต
อุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัย
บูรพา, ชลบุรี.
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2565). จำนวนนักศึกษาและบุคลากร.
สืบค้นจาก <https://info.mhesi.go.th/>
- กฤตภาคิน มิ่งโสภา และกฤษฎา เขียววัฒนสุข. (2565). ความผูกพันในงานของบุคลากรทาง
การศึกษาในสถานบันอุดมศึกษาภาคเอกชนไทย. วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 9(1), 1-18.
- กฤตภาคิน มิ่งโสภา และณกมล จันทร์สม. (2564). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.
วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 23(2), 209-222.
- กฤษฎา พรหมเวท. (2564). บทบาทของสถาบันคลังสมอง (Think Tank) ในการกำหนดนโยบาย
ต่างประเทศของสหพันธรัฐรัสเซีย. วารสารศิลปศาสตร์, 21(2), 532-563.
- กฤษฎา ราชรักษ์. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกลุ่ม
Generation Y ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล (Unpublished Master's thesis).
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.
- กัณฑ์ภัทร์ สุทะกุลสวัสดิ์ และสิริมาศ หมั่นสาย. (2565). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์การสมัยใหม่.
Journal of Modern Learning Development, 7(8), 431-444.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2552). การวิเคราะห์สถิติ: สถิติเพื่อการตัดสินใจ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2560). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ: ภาควิชา
สถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- กัลยา วานิชย์บัญชา และจิตา วานิชย์บัญชา. (2558). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา.
- กาญจนา จินดานิล, สิริพร พงศ์หิรัญสกุล และพัชรี ฉลาดชัยกิจ. (2565). การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 6(3), 187-199.
- กิตติยา ชัชวาลชาญชนกิจ, จิดาภา ถิรศิริกุล และพรเทพ ศิริวนารังสรรค์. (2562). การศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*, 12(1), 188-194.
- ณวัชร นาชัยภูมิ และกฤษณก ดวงชาตม (2565). แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. *วารสารครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 19(3), 129-141.
- คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (ม.ป.ป.). *ปฏิรูปการศึกษาไทย*. สืบค้นจาก <https://www.thaiedreform.org/wp-content/uploads/2019/06/CommissionReport050662.pdf>
- คนางค์ ภูมดี. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจต่อการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- จรงจิต สมบัติวงศ์. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา. *Journal of Roi Kaensarn Academy*, 3(2), 17-32.
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และสุรศักดิ์ อุดมืองเพ็ญ. (2563). แรงจูงใจในการทำงาน. *วารสาร มจร.อุบลปริทรรศน์*, 5(1), 424-436.
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยมหาสารคามราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน.
- จิตติมา อัครธิตพงศ์. (2556) . *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- จิตรา จันทราเกตุวิ และวริษฐา อันโต. (2565). แรงงูใจ และการเห็นคุณค่าในตนเอง ที่ส่งผลต่อการผลิตผลงานวิจัยของอาจารย์ผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในเขตปริมณฑล. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 16(1), 147-161.
- จิรวัดน์ ทิพยรส. (2566). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าในสายงานอาชีพพนักงานเจเนอเรชันวาย ในโรงแรมจังหวัดภูเก็ต. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, 17(1), 89-101.
- จิระพงศ์ เรืองกุล, สิริภาพรณ ลีภัยเจริญ และปกรณ์ โอภาสวิทยารักษ์. (2566). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการคงอยู่ของพนักงานเจเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 10(1), 51-66.
- จุฑาภรณ์ หนูบุตร. (2554). ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กรณีศึกษา: โรงพยาบาลวิภาวดี (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ชนคดี พัฒนางกูร, ปิยะนัฏ จารุธีรสานต์, อภิชา บุญภัทรภานต์ และบุญชอบ พุ่มไพจิตร. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. *วารสารร่วมพฤษ มหวิทยาลัยเกริก*, 37(2), 19-31.
- ชัชวาล ดวงบุบผา. (2563). บุพปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจเนอเรชันวายของธนาคารออกสิน. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(6), 421-441.
- มธุริน แจ่มแจ้ง. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การมีจิตสำนึกของตนเอง คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ณัฐพัชร ลาภบำรุงวงศ์. (2562). การประยุกต์ทฤษฎีแรงงูใจในการปฏิบัติงาน. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 9(2), 167 – 168.
- ณัฐวรรณ์ หาญศรี. (2562). ความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษาในประเทศไทย. สืบค้นจาก https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2019/10/GR_report_edu_inter_detail-1.pdf
- ณัฐวุฒิ พงศ์ศิริ. (2551). *The Healthy Workplace: Wellness, Work-Life Balance*. สืบค้นจาก <http://www.wiseknow.com/blog/2008/07/21/549/#axzz1yhborP9Q>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2557). การสร้างความสุขในการทำงาน. *HR Magazine*, 12(141), 29-31.
- ถิรรัตน์ พิมพาภรณ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ความสุขในการทำงาน: ความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน อุตสาหกรรมบริการ. *วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์*, 18(2), 113-126.
- ทัตเทพ ทวีไทย, สุวัฒน์ สุขะประเมษฐ, จิตติมา ใกล้เคียง และชัชวาล แสงทองล้วน. (2566). สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรต่อการชำระรักษาบุคลากร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 17(2), 183-197.
- ทิพย์โกศล หรั่งกระโทก และจิตติมา ไชยะกุล. (2563). อิทธิพลของการทำงานเป็นทีมและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการของโรงกลั่นน้ำมัน ในนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ*, 13(1), 130-148.
- ชนพร การขจัด และ ปฎิมา ถนิมกาญจน์. (2565). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดี ต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 16(2), 15-28.
- เชียรไชย ยักทะวงษ์, นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล และกาญจน์ ปรีชา โมฮาน. (2565). การประยุกต์สมดุลชีวิตกับการทำงานสำหรับพนักงานองค์กรเอกชน. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 7(8), 14-27.
- นาถรพี ชัยมงคล, กฤษดา เชียรวัฒนสุข, ชุตติมาภรณ์ ใจวงษ์, กมลชนก ธนะสิริรุ่งกุล และศศิวรรณ ชมเจริญ. (2561). อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีและประสิทธิภาพของทีมงานที่มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 5(1), 173-186.
- บัณฑิต วิเวกวรรณ และสมศักดิ์ อมรสิริพงศ์. (2564ก). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผล ต่อบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- บัณฑิต วิเวกวรรณ และสมศักดิ์ อมรสิริพงศ์. (2564ข). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเทศบาล ในเขตพื้นที่อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม. *วารสารการเมืองการปกครอง*, 11(2), 185-202.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุษราคัม รักท้วม. (2562). ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
โรงพยาบาลบางปะกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล (Unpublished Independent study).
มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- เบญจพร กลิ่นสีงาม และประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ. (2561). ปฏิบัติงานของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*,
29(3), 117-131.
- ปทุมวดี หาญละคร, นครินทร์ วงศ์เจริญ, สมรรถพงษ์ ขจรมณี และดวงกมล ทองอยู่. (2563).
สัญญาทางจิตวิทยา ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วไลยอลงกรณ์*
ในพระบรมราชูปถัมภ์, 15(1), 133-145.
- ประทีป คงเจริญ. (2564). ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม: คุณลักษณะสำคัญของพลโลกในยุค
เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัย*
ธนบุรี, 15(3), 165-177.
- ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับ
งานวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารปริชาต มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 29(2), 31-48.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2548). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น.
- ปรัชญาณี ศรีจอมขวัญ, ถัสดา ยาวีละ และรัตนา สิริธิอ่วม. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์
ใกล้เคียงข้อพิพาทภาคประชาชนในเขตภาคเหนือ. *Journal of Modern Learning*
Development, 8(10), 141-152.
- ปริญญพร สันติวานิช. (2563). อิทธิพลของการรับรู้สนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมใน
องค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการในจังหวัดชลบุรี. *วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัย*
อุบลราชธานี, 9(2), 55-74.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปริญญ ชัยกองเกียรติ, สาธิมาน มากชูชิต และอนุชิต คลังมัน. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างสมดุลชีวิตกับการทำงาน ดัชนีความสุขคนทำงานกับความผูกพันในองค์กร ของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนียะลา. *วารสารการพยาบาล การสาธารณสุขและการศึกษา*, 20(2), 48-59.
- ปัทมวารณ จินดารักษ์ และสายสุนีย์ เกษม. (2562). สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับความหลากหลายของกลุ่มวัย. *วารสารนักบริหาร*, 39(1), 3-11.
- ผกาทิพย์ บิวพงษ์ และกฤษดา เขียววัฒนสุข. (2564). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของนักวิจัยในสถานบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 26(1), 216-231.
- พงษ์สันต์ ดันหยง, จิดาภา อธิศิริกุล และนพพร จันทรนาชู. (2561). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานวิชาการ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏใน ประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*, 11(3), 371-380.
- พชร ใจอารีย์ และสันติธร ภูริภักดี. (2566). ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของนักบัญชีในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 20(1), 13-23.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2554). *ภาวะการณ์เป็นผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- พรรณอร พัฒนการคำ. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 11(3), 183-204.
- พรรณี ลีกิจวัฒน์. (2553). *วิธีการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พระมหาอำพล ชัยสารี, พระศรีญาณวงศ์, พระครูปริยัติสุวรรณวัฒน์, พระมหาจำนงค์ ผมไผ และพระธีรศักดิ์ บุญจง. (2565). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความเชื่อมั่นในตนเอง. *Journal of Modern Learning Development*, 7(7), 417-436.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระศรีรัตนมุนี, พระครูปลัดเถรานุวัตร และสมปอง สีชมพู่. (2561). กลยุทธ์การป้องกันภาวะสมองไหลในยุคการเปลี่ยนแปลง Thailand 4.0. *วารสารราชภัฏเพชรบูรณ์สาร*, 20(2), 1-9.
- พลอยภัสสรณ์ สุจันทร์ศรี และพรสวรรค์ ศิริกัญจนารณ์. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 13(46), 46-54.
- พัชรหทัย จารุทวีผลนุกุล, ธัญวฤณ วัทโล และวิลาสิณี สุดประเสริฐ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์ เครือข่ายวิจัยประชาชน*, 2(3), 27-39.
- พัชริ ดามพ์ประเสริฐกุล. (2563). ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของวิศกร (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- พิชญา วัฒนรังสรรค์. (2558). การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี.
- พิชญสิทธิ์ วงศ์กระจ่าง. (2557). อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน: กรณีศึกษา บริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด (Unpublished Independent study). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- พิชิต เทพวรรณ. (2556). ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2552). ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ความหมายทฤษฎี วิจัย การวัด และการวิจัย. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- พิพัฒน์ ไผ่แก้ว และสทิธร เชาวนชัย. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 8(3), 303-317.
- พิพัฒน์พงษ์ พงกะพันธ์. (2564). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ*, 21(2), 51-57.
- ไพฑูรย์ สีนารัตน์. (2561). การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล วรคำ. (2554). การวิจัยทางการศึกษา. มหาสารคาม: โรงพิมพ์สามลดา.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภคพร ภูไพบูลย์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูป การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา: กลุ่มงานสนับสนุนและบริการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง (Unpublished Master's thesis).มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปทุมธานี.
- ภคพัฒนภูมิ ธรรมนันท์, ประภัสสรณ์ ศรีหาวงค์ และณัฐภรณ์ สำนัก. (2566). การสร้างแรงจูงใจในการทำงานสมัยใหม่. วารสารการบริหาร การจัดการและการพัฒนาที่ยั่งยืน, 1(1), 1-18.
- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ภัทรพร มูลสถาน และฐิติมา ไชยะกุล. (2566). การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทขนส่งและโลจิสติกส์ ในเขตท่าเทียบเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรีกรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด. วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา, 5(3), 41-54.
- ภาณุวัฒน์ กิตติกรวรรณ, รัตนพิมล พลแสน, วันทนี แสนภักดี และสัญญา เคนาภูมิ. (2564). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ, 6(3), 303-318.
- ภุรี วงศ์วีเชียร. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำวิจัยของผู้สอนระดับอุดมศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 7(2), 1931-1940.
- มธุรส แจ่มแจ้ง. (2563). ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างการเรียนรู้ที่มีจิตสำนึกของตนเอง คุณภาพมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 5(1), 173-186.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2556). การพัฒนาเครื่องมือวัดด้านเจตพิสัยและทักษะพิสัย. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยนเรศวร คณะบริหารธุรกิจ. (2566). การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง: แนวคิดพื้นฐานและการประยุกต์ แลกเปลี่ยน วิจัย ครั้งที่ 3. สืบค้นจาก <https://bec.nu.ac.th/2015/files/แลกเปลี่ยนวิจัยครั้งที่3.pdf>
- มัทนา วังธนอมศักดิ์. (2561). ภาวะผู้นำทางการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- มุกิตา คงกระพันซ์. (2554). การศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2561). ยุทธศาสตร์ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580). เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก, หน้า 1-61 ประกาศใช้ 13 ตุลาคม 2561.
- รักษศักดิ์ บุญสิทธิ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลลนา นาชัยรัตน์. (2562). ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-life Balance) ของบุคลากรแต่ละช่วงวัยกับประสิทธิภาพในการทำงาน: กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปทุมธานี.
- ลักษณะชัย ชนะวังน้อย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากร มนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเครือเบทาโกร (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- วรพร จันทรวงทอง. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของผู้หญิงวัยทำงานในเขตกรุงเทพ (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- วรัญญา ดุษดี, พวงเพ็ชร วัชรอยู่ และอภิญญา หิรัญวงษ์. (2560). ผลกระทบของความผาสุกของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์. วารสารบริหารธุรกิจ เทคโนโลยีมหานคร, 14(1), 178 – 197.
- วรางคณา แก้วมณี. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยึดมั่นผูกพันในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรปราการ (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2547). ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนานุคลากร. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 27(3), 40–52.
- วีรวัชร บุญส่ง และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2557). ความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัท ฟู้ดสตาร์ จำกัด. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 7(3), 1159-1569.
- วีระชาติ กิเลนทอง. (2560). *สภาวะการศึกษาไทย ปี2558/2559 ความจำเป็นของการแข่งขันและการกระจายอำนาจในระบบการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี.
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). รายงานการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์การ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศศิธร จิมากรณ์. (2556). *สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.
- ศศินันท์ ทิพย์ไอสถ และกฤษฎา เขียววัฒนสุข. (2556). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของ พนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในภาคธุรกิจธนาคาร. ใน *รายงานการประชุมวิชาการ ระดับชาติ RMUTT Global Business and Economics Conference (TBEC)*, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. น. 915-930.
- ศศินันท์ ทิพย์ไอสถ. (2556). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การของพนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ในภาคธุรกิจธนาคาร. *วารสารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 14-50.
- ศักรัณเกียรติ์ วรวัฒนะปริญญา. (2563). ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อความยึดมั่น ผูกพันในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า จังหวัดระยอง. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 26(2), 15-29.
- ศิริกัศสร วงศ์ทองดี. (2552). *การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life balance/Work-life Effectiveness)*. กรุงเทพฯ: สถาบันดำรงราชานุภาพ.
- ศิริ ทิวะพันธุ์. (2548). *แนวคิดในการบริหารงานในหน่วยงานทหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ศิริวรรณ กาวิชา และนพพล สุวรรณทรัพย์. (2564). ประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของผู้ให้บริการ ขนส่งสินค้าทางถนนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ประกอบการส่งออกผลไม้. *วารสาร วิทยาการจัดการปริทัศน์*, 23(2), 95-108.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญภิตติ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์. (2558). *ปัญหาขาดแคลนครูในโรงเรียนขนาดเล็ก แก้ไขอย่างไรดี*. สืบค้นจาก <http://tdri.or.th/2015/07/insufficient-teachers-in-small-schools/>
- ศุภนารี พิรส. (2563). *พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร ความผูกพันขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน: หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลรัฐในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก. วารสารการจัดการและการพัฒนาท้องถิ่น*, 3(1), 45-58.
- ศุภรณทิพย์ ศิริสุนทร. (2556). *ผลกระทบของความสามารถในการเรียนรู้การทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดมหาสารคาม* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. (2554). *ภาวะผู้นำ เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มติชน.
- สมบัติ อาริยาสาธ. (2561). *แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา. Journal of Roi Kaensarn Academic*, 3(2), 33-46.
- สรนันท์ บางแสง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท เบอร์ลี ยูเคเกอร์ จำกัด (มหาชน)* (Unpublished Independent study). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- สรเสรีชัย สัตถาวร. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่น. NIDA Business Journal*, 26, 154-171.
- สรสุดา แก่นจันทร์. (2562). *รายงานการวิจัยเรื่องความผูกพันที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- สาธิต วิกรานต์ธนากุล และสมยศ อวเกียรติ. (2559ก). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความ ผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากรธุรกิจศูนย์การค้าเซ็นทรัล. วารสารหาดใหญ่วิชาการ*, 14(1), 43-56.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ตานิต ศิริวิศิษฐ์กุล และสมยศ อวเกียรติ. (2559ข). ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 10(23), 58.
- สายสุนีย์ เกษม. (2559). ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรสายวิชาการระดับอุดมศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ*, 26(1), 151-174.
- สารสนเทศอุดมศึกษา. (2565). สถิติจำนวนอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ปี 2561-2565. สืบค้นจาก <https://info.mhesi.go.th/>
- ลิขณันท์เสก ย่านเดิม. (2559). ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ในอุดมศึกษาของไทย. *วารสารศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 20(1), 11-20.
- สิรินภา ทาระนัด. (2561). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- สิริวดี ชูเชิด. (2556). การศึกษาสภาพการบริหารงานกิจการนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (Unpublished Master's Thesis). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพิศ ศรีบัว และจุฬพาพรรณภรณ์ ชนะแพทย์. (2564). การบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้การเปลี่ยนแปลง. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 6(3), 783-798.
- สุภารัตน์ กุลโชติ. (2565). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา (Unpublished Independent study). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- เสาวนีย์ สมันต์ศิริพร. (2563). บุพปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(5), 397-412.
- หฤทัย อาจปฐ, สีนินาฏ ลิ้มนิยมธรรม และปิยะวัฒน์ วงษ์วานิช. (2563). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดกรมแพทยทหารเรือ. *RTNA Journal of Social Sciences, Humanities and Education*, 7(1), 79-96.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- องอาจ นัยพัฒน์. (2561). การวิจัยสถาบัน เครื่องมือพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา.
- อติชยา เล็กประทุม และเฉลิมขวัญ สิงห์วี. (2563). แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 46(1), 174-217.
- อโนทัย ประสาน. (2553). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูมัธยมศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อรัญญ์ รุ่งวชิรา, เสวตาภรณ์ ตั้งวันเจริญ และกาญจนา เกียรติกันนท. (2564). การจัดการเรียนรู้ในโลกยุคใหม่เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะคนยุคใหม่. *วารสารครุทรรศน์*, 1(1), 97-106.
- อรพินท์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ์ และอังคินันท์ อินทรกำแหง. (2553). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ครอบครัวยุคใหม่กับคุณภาพชีวิต. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 16(2), 32-49.
- อรพินท์ ชูชม. (2555). แรงจูงใจในการทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์. *วารสารจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต*, 2(2), 52-61.
- อรรณณ กัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- อรอนงค์ วิริยะกิจ, ธัญนันท์ บุญอยู่ และสุมาลี รามัญญ. (2565). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันและการคงอยู่ของพนักงานบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์โลหะในจังหวัดสมุทรปราการ. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 8(1), 99-114.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 845-860.
- อัจจิมา เสนานิवास และสรัญญ์ อุเสินยาง. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 2(1), 29-40.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อาภาพร ทศนแสงสุรย์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ ในเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การในวิสาหกิจขนาดย่อม ประเภทอุตสาหกรรมการผลิตพลาสติก* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- Abdulaziz, A., Bashir, M., & Alfalih, A. A. (2022). The impact of work-life balance and work overload on teacher's organizational commitment: do Job Engagement and Perceived Organizational support matter. *Education and Information Technologies*, 27(7), 9641-9663.
- Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: A literature survey approach. *Journal of Management Development*, 34(7), 867-880.
- Al-Bataineh, O. H., Ibrahim, R. B. M., & Fadzil, A. F. M. (2019). The effects of motivation, empowerment and organizational culture on organizational commitment of municipalities in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 9(9), 101-107.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Al-Hawary, S.I.S., Al-mzary, M.M., Mohammad, A., Shamaileh, N.A., Mohammad, A.A.S., Alshurideh, M.T., ... & Mohammad, A.I. (2023). The Impact of Work-Life Balance on Organizational Commitment. *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems Studies in Computational Intelligence*, p. 1199-1212
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(1), 1-27.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Aon,H. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. Retrieved from <https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx?disposition=inline>
- Asure. (2017). *How Work-Life Balance Can Benefit Your Organization*. Retrieved from <https://www.asuresoftware.com/blog/how-work-life-balance-benefits-your-organization/>
- Ausat, A. M. A., Suherlan, Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(4), 61-82.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. Bass, Avolio Associates, New York.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge. Massachusetts: Harvard University Press.
- Barnes, S. J., & Pressey, A. D. (2012). Who needs real-life? Examining needs in virtual worlds. *Journal of Computer Information Systems*. 52(4), 40-48.
- Baron, R.A. (1986). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human*. Side of Work (2nd Ed.). Allyn and Bacon, Boston.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press: Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.
- Bass, B.M. (1996). A new paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 5(10), 21-27.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. CA: Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bates, R. A. (1997). *The impact of training content validity, organizational commitment, learning, performance utility, and transfer climate on transfer of training in an industrial setting*. Louisiana: Agricultural & Mechanical College.
- Beck, R.C. (1983). *Motivation: Theories and principles* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Becker, S.W & Neuhauser, D. (1975). *The Efficient Organization*. New York: Elsevier Scientific Publishing Co.
- Becker, S.W & Neuhauser, D. (1975). *The Efficient Organization*. New York: Elsevier Scientific.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Bibi, A., Khalid, M. A., & Hussain, A. (2019). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment among Special Education Teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 848-859.
- Blau, P.M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional-analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hosp& Health Serv. Adm*, 42, 221-241.
- Bolon, D.S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42(2), 221 – 242.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements Of contextual performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bright, J. B. (2018). *The relationship between transformational leadership behaviors and employee engagement and turnover intent* (Unpublished Doctoral dissertation). Walden University, USA.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
- Burke. (2003). *Employee Engagement*. Retrieved from [http://www.burke.com/EOs/prac_Employee Engagement.htm](http://www.burke.com/EOs/prac_Employee%20Engagement.htm).
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Fahlevi, M., Nadeak, M., & Purwanto, A. (2020). The effect of transformational leadership dimensions on job satisfaction and organizational commitment: case studies in private university Lecturers. *Solid State Technology*, 63(1s), 158-184.
- Certo, C.S. (2000). *Modern management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Certo, S.C. (2014). *Communication*. America: McGraw-Hill Education.
- Çetin, A. T., Kizil, C., Zengin, H. İ. (2013). Impact of Mentoring on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Accounting-Finance Academicians Employed in Turkey. *Emerging Markets Journal*, 3(2), 1-34.
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457–470.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance*. New York: Prentice Hall.
- Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Clark, R. E., & Estes, F. (2008). Turning research into results: A guide to selecting the right performance solutions. *Information Age. Performance Improvement* 43(1), 44 – 46.
- Collins, K. S. (2022). *Strategies for Influencing and Maintaining Employee Engagement of Transgender Employees Who Transition at Work* (Unpublished Doctoral dissertation). Baker College (Michigan), USA.
- Concepcion, H. M. (2020). *A Correlational Study of Manager-Employee Relationship, Employee Rewards, and Employee Engagement* (Unpublished Doctoral dissertation). Walden University, USA.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Covey, S.R. (2007). *The 7 Habits of Highly Effective People Personal Workbook*. New York: Firesider.
- Dalton, P., Doolittle, N., Nagata, H. & Breslin, P.A. (2000). The merging of the senses: integration of subthreshold taste and smell. *Nat Neurosci* 3, 431–432.
- Delamotte, Y., & Takezawa, S. (1984). *Quality of working life in international perspective*. Switzerland: International Labor Organization.
- DeSilva, S. S. (2021). *Measuring transformational leadership, employee engagement, and employee productivity: retail stores* (Unpublished Doctoral dissertation). Walden University, USA.
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading People and Organization in the 21st Century*. New Jersey: Prentice-Hall international.
- Dex, S. and Scheibl, F. (2002). *SMEs and flexible working arrangements*. Britain, Bristol/ NewYork: The Policy Press/Joseph.
- Dex, S., & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, Employment and Society*, 19(3), 627–637.
- Disley, P., Hatton, C., & Dagnan, D. (2009). Applying equity theory to staff working with individuals with intellectual disabilities. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 34(1), 55–66.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Doering, M. M., & Rhodes, S. R. (1989). Changing careers: A qualitative study. *The Career Development Quarterly*, 37(4), 316–333.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- Drennan, F., Richey, D. & Ramsay, J. (2006). Integrating employee safety and fitness: A model for meeting NIOSH's Steps to a Healthier U.S. Workforce challenge. *Professional Safety*, 51(1), 26-35.
- DTI (Department for Trade and Industry). (2002). *Social Enterprise: A Strategy for Success*. Retrieved from <https://employeeownership.com.au/ea/wp-content/uploads/2020/08/Social-enterprise-A-strategy-for-success.pdf>
- Dubin, A. J. (1984). *Foundation of Organizational Behavior: An applied perspective*. NJ: Prentice Hall.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026–1040.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25, 144-150.
- Emerson, H. (1913). *The Twelve Principles of Efficiency*. New York: The Engineering Magazine.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Emerson, R. (2020). *Leadership Style, Job Satisfaction, and Employee Engagement in the Service Sector* (Unpublished Doctoral dissertation). Capella University, USA.
- Fant, L. M. (2019). *Transformational leadership and organizational performance as predictors of employee engagement* (Unpublished Doctoral dissertation). Northcentral University, USA.
- Firmansyah, A., Junaedi, I. W. R., Kistyanto, A., & Azzuhri, M. (2022). *The effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior and organizational commitment in public health center during COVID-19 pandemic*. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 938815.
- Flippo, E. (1966). *Management: A Behavioral Approach*. New York: Allyn and Bacom.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield: Charles C. Thomas.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fred Luthans. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Gabbert, C. (2005). *The Relationship Between Chief Executive Transformational. Leadership and Hospital High Performance*. Minnesota: Capella University.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspley, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of work and organizational psychology*, 24(2), 178-196.
- Gallup Consulting. (2010). *State of the American Workplace Employee Engagement Insights for U.S. Business Leader*. Washington, D.C.: Gallup.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Gellis, Z. (2001). Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care. *Social Work Research*, 25, 17-25.
- George, J.M. and Brief, A.P. (1992). Feeling Good-Doing Well: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychology Bulletin*, 112, 310-329.
- George, J.M., Reed, T.F., Ballard, K.A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: effects of organizational and social support. *Acad. Manag. J.*, 36, 157-71.
- George, L. K. (1989). Stress, social support, and depression over the life-course. In K. S. Markides & C. L. Cooper (Eds.), *Aging, stress and health* (pp. 241-267). John Wiley & Sons.
- Gibson Jr, G.E., Wang, Y.R., Cho, C.S., & Pappas, M.P. (2006). What Is Pre-project Planning, anyway. *Journal of management in engineering*, 22(1), 35-42.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1982). *Organizations: behavior, structure, processes* (4th ed). Plano, Tex.: Georgetown, Ont., Business Publications.
- Gilbreath B., Benson P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18, 255-266.
- Gill, R. (2011). *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage Publications.
- Gilmer, V. B. (1970). *Applied Psychology*. New York: McGraw-hill.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gountas, S., & Gountas, J. (2015). How the ‘warped relationships between nurses’ emotions, attitudes, social support and perceived organizational conditions impact customer orientation. *Journal of Advanced Nursing*, 72(2), 283-293.
- Govender, M. & Bussin, M.H.R. (2020). Performance management and employee engagement: A South African perspective. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 18, a1215.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Graham, J. W. (1989). *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation*. Chicago: Loyola University of Chicago.
- Green, E. (2019). *The Influence of Leadership Engagement Strategies on Employee Engagement* (Unpublished Doctoral dissertation). Walden University, USA.
- Greenberg, J. (2004). *Increasing employee retention through employee engagement*. Retrieved from [http://ezinearticle.com/?Increasing-Employee-Though-EmployeeEngagement & id=10575](http://ezinearticle.com/?Increasing-Employee-Though-EmployeeEngagement&id=10575).
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2000) *Behavior in Organizations*. (7th ed.). Prentice-Hall, Newjersey.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organization* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Greenberg. (2004). *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Gubman, E.L. (2003). *Increasing and Measuring Engagement*. Retrieved from <http://www.Gubmanconsulting.com/wring-increasing.html>.
- Hacker, S. & Roberts, T. (2003). *Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning*. Milwaukee, USA: ASQ Quality Press.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). London: Pearson Education Limited.
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms (Revised ed.)*. Harcourt Brace Jovanovich. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R., & Mitchell, R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 9, 81-98.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hudson Highland Group. (2005). *The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice*. Australia: Hudson Highland Group.
- Hughes, J., & Bozionelos, N. (2007). Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the views of male workers. *Personnel Review*, 36(1), 145-154.
- Hurlbutt, N. D. (2021). *Exploring Leadership Styles of Federal Civilian Employees and the Relationship to their Individual Employee Engagement* (Unpublished Doctoral dissertation). The Pennsylvania State University, USA.
- Hutton, A. (2005). *The case for work/life balance: Closing the gap between policy and practice*. Sydney: Hudson Highland Group.
- Hyman, J., & Summers, J. (2004). Lacking balance: Work-life employment practices in the modern economy. *Personnel Review*, 33(4), 418-429.
- Ingsih, K., Rini Laksmi Yanuardani, R. L., & Suhana. (2021). The Role of Work Discipline, Work Motivation, and Organizational Commitment Through Job Satisfaction on Nursing Performance in Indonesia. *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(4), 2021.
- Institute for Employment Studies [IES]. (2004). *Employee engagement*. Retrieved from <http://www.employment-studies.co.uk/news/129theme.php>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- International Survey Research [ISR]. (2004). *Engagement*. Retrieved from www.isrsurveys.com
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources through strategic partnerships* (8th ed.). Mason, OH: Southwestern.
- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2001). Overworked individuals or overworked families? Explaining trends in work, leisure, and family time. *Work and Occupations*, 28(1), 40–63.
- Jahangir, N., Akbar, M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
- Jennifer, M. G. and Gareth, R. J. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed., Repr ed.). Addison Wesley.
- Jerald Greenberg and Robert A. Baron. (1997). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Jittsopa, C., & Chienwattanasook, K. (2021). Organizational Citizenship Behavior and Iddhipada-4 affecting Work Performance of Employee in Manufacturing Industry in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 8(1), 307–319.
- Johari, J., Yean Tan, F. and Tjik Zulkarnain, Z.I. (2018). Autonomy, Workload, Work-Life Balance and Job Performance among Teachers. *The International Journal of Educational Management*, 32, 107-120.
- John W. Newstrom and Keith Davis. (1997). *Organizational behavior: human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- John. G. (1996). *Organization Behavior: Understanding and Managing Life at Work*. New York: Harper Collins College.
- Johnson, V. G. (2020). The Influence on Employee Engagement of Employee Negative Perceptions of Leader Actions. *Journal of applied psychology*, 86(4), 789-796.
- Judge, T. A., and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their validity. *J Appl Psychol*, 89(5), 755–68.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kalliath, Thomas & Brough, Paula. (2008). Work-Life Balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(03), 323-327.
- Karpacz, A. W., Karpacz, J., & Ingram, M. (2019). Perceived Organisational Support and Employee Performance – the Example of a Polish IT Enterprise. *Zeszyty Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie Naukowe UEK*, 5 (983), 57–70.
- Kasmari, K., Erawati, D. E., & Hadi, T. P. (2022). The Effect of Precepted Organizational Support, Motivation and Job Satisfaction on Employees' Organizational Commitment (Case Study at The Kendal Regency Education and Culture Office). *International Journal Management and Economic*, 1(3), 33–44.
- Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. (1985). *Organization and Management: A Systems and Contingency Analysis*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavior Sci.*, 9(2), 131-146.
- Khaled, S., Zaineh, H., & Al Kalaldeh Mahmoud, A. S. L. (2019). Quality of nursing work life and related factors among emergency nurses in Jordan. *Journal of Occupational Health*, 61(5), 398-406.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209–237.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- Kuswati, K. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002.
- Lai, C. (2009). *Motivation Employees Through Incentive Programs*, School of business administration. Retrieved from https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17561/jamk_1237444488_5.pdf

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10, 1-11.
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257.
- Larasati, D. P., & Hasanati, N. (2019). *The effects of work-life balance towards employee engagement in millennial generation*. In 4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPOCH 2018) (pp. 390-394). Atlantis Press.
- Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Leadership, Individual Characteristics and Competence on Teacher Performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 244-257.
- Lien, W. H., & Cheng, T. M. (2022). Play at Organization: Perceived Organizational Leisure Support Scale Development and Validation. *Leisure Sciences*, 1-25.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance: Challenges and solutions. *HR Magazine*, 48(6), 1-11.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (1996). *Educational Administration: Concepts and Practices*. (2nd ed). Belmont: Wadsworth.
- Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior*. New York: McGraw – Hill.
- Mager, R.F. and Beach, K.M. (1967). *Developing Vocational Instruction Belmont*: Fearon Publishing.
- Mahdiuon, R., Ghahramani, M., & Sharif, A. R. (2010). Explanation of organizational citizenship behavior with personality. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 178-184.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), 417-432.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Marmol, A. D. (2019). Dimensions of teachers' work-life balance and school commitment: Basis for policy review. *IOER International Multidisciplinary Research Journal*, 1(1), 110-120.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Mathes, E.W. (1980) Maslow's Hierarchy of Needs as a Guide for Living. *Journal of Humanistic Psychology*, 20, 321-333.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. Thomson/South-Western.
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321-333.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. NJ: D Van Nostrand Company.
- McGrath, A., Reid, N., & Boore, J. (1989). Occupational stress in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 26(4), 343-358.
- McGregor, D. (1957). Theory X and Theory Y. *Organization Theory*, 358, 5.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- McShane, S. L. and Von Glinow, M. A. (2000). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- McShane, S.L. and von Glinow, M.A. (2009). *Organizational Behavior: Essentials* (2nd Ed.), McGraw-Hill, Irwin.
- Meier III, J. G. (2021). *The Relation among Employee Alignment, Perceived Organizational Support, and Employee Engagement* (Unpublished Doctoral dissertation). The George Washington University, USA.
- Mercer. (2009). *Improving Organization Performance though Talent Management and Employee Engagement*. Retrieved from http://www.hcbi.org/webdatas/download/d_13.pdf

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Merrill, A.R. & Merrill, R.R. (2003). *Life Matter: Crating a dynamic balance of work, family, time and money*. New York: McGraw-Hall.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. London: Sage.
- Miller, D. (2022). *Leadership Style and Its Influence on Employee Engagement in the Non-alcoholic Beverage Industry* (Unpublished Doctoral dissertation). Johnson & Wales University, USA.
- Mobley, D. M. (2020). *Motivation Toward Employee Engagement in the Public Sector: A Systematic Review of the Evidence* (Unpublished Doctoral dissertation). University of Maryland University College, USA.
- Mohrman, A. M. & Lawler, E. E. (1993). Human Resource Management: Building a Strategic partnership. In J.R. Galbraith and E.E. Lawler (eds.), *Organizing for the Future: The new logic of managing complex organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moorman, R. H., Blakely, G.L., & Niehoff, B.P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural just organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 41, 351-357
- Moorman, R., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mujanah, S., Wahyurini, I., & Murgianto (2019). The Effect of Perceived Organizational Support, Self-Efficacy, Emotional Intelligence on Employee Performance with Interpersonal Communication as Intervening Variable, *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, 11(05), 2019.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94.
- Nord, W. R. 1989. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome by Denis W. Organ. *The Academy of Management Review*. 14 (April), 294-297.
- Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior*. Chicago: The Dryden Press.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Psychology: An International Review*, 48(2), 197-209.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38, 64-72.
- Organ, D. W. (1987). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Massachusetts: Health & Company.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Massachusetts: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W.; Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. London: Sage Publication.
- Organ, D.W. and Ryan, K. (1995) A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, D.W. (1991). *Organizational Behavior* (4th ed.). USA: Richard D. Irwin Inc.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequence*. CA: Thousand Oaks.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Ortiz, L. (1999). *A comprehensive literature review on organizational justice and organizational citizenship behaviour: There is a connection to international business and cross-cultural research* (Unpublished Doctoral dissertation), University of Texas-Pan American, USA.
- Pancasila, I., Haryono, S. and Sulisty, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387 – 397.
- Peterson, E. and Plowman, E.G. (1989). *Business organization and management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Peterson, E., & Plowman, G.E. (1953). *Business organizational and management*. Illinois: Irwin.
- Philip M Podsakoff, Scott B MacKenzie, Julie Beth Paine, Daniel G Bachrach. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pigors, P. & Myers, C. A. (1981). *Personnel Administration* (9th ed.). Tokyo: McGraw-Hill.
- Pinder, C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall.
- Pitt-Catsoupes, M., Swanberg, M., Bond, J., & Galinsky, E. (2004). Work-life policies and programs: Comparing the responsiveness of nonprofit and for-profit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(3), 291-312.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990) Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Puspitasari, A. S., & Darwin, M. (2021). Effect of Work-Life Balance and Welfare Level on Millennial Employee Performance Through Work Engagement. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 334-344.
- Putri, N., & Meria., L. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 4(1), 8-21.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11).
- Qendrim, B. (2020). The Impact of Motivation on Organizational Commitment: An Empirical Study with Kosovar Employees. *Prizren Social Science Journal*, 4(3), 24-32.
- Rachman, M. M. (2022). The Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 15(3), 376-393.
- Reginold John. (2021). Impact of Performance Management and Work Life Balance on Employee Engagement. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(6), 3520-3526.
- Relationship between Ethical Leadership and Employee Efficiency: A Case Study of Generation Y Employees in Modern Trade Sector. *Solid State Technology*, 63(4), 2585-2593.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support A Review of the Literature. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162-174.
- Rizzo, H. (2019). *Reward and Recognition Strategies to Improve Employee Engagement* (Unpublished Doctoral dissertation). Carlow University, USA.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. Boston, MA: Prentice Hall.
- Robblee, M. A. (1998). Confronting the threat of organizational downsizing: Coping and health. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 59(6-B), 3072.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salehzadeh, R., Shahin, A., Kazemi, A., & Shaemi Barzoki, A. (2015). Is organizational citizenship behavior an attractive behavior for managers? A Kano model approach. *Journal of Management Development*, 34(5), 601-620.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schermerhorn Jr, J. R., & McCarthy, A. (2004). Enhancing performance capacity in the workplace: a reflection on the significance of the individual. *Irish Journal of Management*, 25(2), 45.
- Schnake, M., & Dumler, M. P. (1997). Organizational citizenship behavior: The impact of rewards and reward practices. *Journal of Managerial Issues*, 9(2), 216-229.
- Schumacker, R.E., & Lomax, R.G. (2010). *A Beginners Guide to Structural Equation Modeling*. New York: Routledge.
- Setiyani, A., Djumarno, D., Riyanto, S., & Nawangsari, L. C. (2019). The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 112-116.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Shabir, S. and Ganai, A.G. (2020). Impact of work–life balance on organizational commitment of women health-care workers: Structural modeling approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 917-939.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived Organisational Support and Organisational Justice. In R. S. Cropanzano, & K. M. Kacmar (Eds.), *Organisational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*. New York. Simon and Schuster.
- Singklang, U. (2009). Factor Analysis of Good Membership Behaviors of Teacher's Profession Organization of Teacher Officials in MahaSarakham Province. *Journal of Educational Measurement Mahasarakham University*, 4, 138-144.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229-254.
- Smith, C. A.; Organ, D.W. and Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sopian, K., Hidayati, T., & Kusumawardani, A. (2022). Effect of Work-Life Balance on Employee Engagement in Increasing Employee Performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 6, 156-162.
- Spector, P., E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to Organization Behavior* (4th ed.). New York: Harper Collins.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee Turnover and post-decision accommodation processes. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (Eds.) (1991). *Motivation and Work Behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Stogdill, R. M. (1969). Validity of leader behavior descriptions. *Personnel Psychology*, 22(2), 153–158.
- Storey, F. N. (2020). *The Influence of Employee Engagement on the Retention of Support Staff Employees in the Federal Government: A Systematic Review of Strategies that Lead to Employee Engagement* (Unpublished Doctoral dissertation). University of Maryland Global Campus, USA.
- Strellioff, W. K. (2010). *Engagement employee*. Retrieved from <http://bcauditor.com/>
- Sürücü, L., Maslakçi, A., & Sesen, H. (2022). Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: Testing a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(4), 467–483.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational behavior: Solutions for management*. Boston: McGraw-Hill.
- Tambe, S. & Shanker, M. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management-IRJBM*, 1, 67-73.
- Tead, O. (1970). *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 789–796.
- Tjahjono E., McAnena A. P. and Kirienko N. V. (2020). *The evolutionarily conserved ESRE stress response network is activated by ROS and mitochondrial damage*. *BMC Biol*, 18(1),74

บรรณานุกรม (ต่อ)

- The Gallup Organization. (2006). *Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation*. Retrieved from <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx>
- Tichy, N. M., & DeVanna, M. A. (1990). *The Transformational Leader* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Tomizh, H. M., Saadon, M. S. I., & Nordin, A. O. S. B. (2022). The Mediating Effect of Training on The Relationship Between Performance Appraisal and Employee Performance in The Banking Sector. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(4), 221-232.
- Tower Perrin. (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement*. Retrieved from http://www.towersperrin.com/tp/%20getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/ talent_2003.pdf.
- Tutuncu, O., & Kucukusta, D. (2007). Relationship between organizational commitment and EFQM business excellence model: A study on Turkish quality award winners. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(10), 1083-1096.
- Veisesh, S., Ghetarani, H., Karami, M. & Karami, F. (2014). Investigating the Relationship Between Citizenship Behavior and Organizational Learning of the Custom Personnel in MEHRAN Town. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1), 296-307.
- Vieira, A. L. (2011). *Interactive LISREL in Practice*. Heidelberg: Springer.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (1970). Industrial Social Psychology. *Management and Motivation*, 11(12), 91-103.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. (1973). Maslow's need hierarchy theory: A review of research. *Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association*, 571-572.
- Watanabe, K. K. (2020). *The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Engagement in an Agile Environment* (Unpublished Doctoral dissertation). Grand Canyon University, USA.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Wayne A. H., Charles K., Pamela L. P., Johnson D. (2003). Perceived Organizational Support as a mediator of the relationship between politics perception and work outcomes. *J. Vocat. Behav.* 63, 438–456.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. London: Collier Macmillan.
- Wijaya, E. (2023). The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Perceived Organizational Support (POS) on SMEs Performance by Mediation of Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 7, 231–246.
- Williams, N. J., & Glisson, C. (2014). Testing a theory of organizational culture, climate and youth outcomes in child welfare systems: A United States national study. *Child Abuse & Neglect*, 38(4), 757-767.
- Williams, N. J., & Glisson, C. (2014). The role of organizational culture and climate in the dissemination and implementation of empirically supported treatments for youth. In *Dissemination and Implementation of Evidence-Based Practices in Child and Adolescent Mental Health*, (Ed.), RS Beidas, PC Kendall, pp. 61–81. New York: Oxford University Press.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33–44.
- Witt, A. D., Wright, P. M., & Snell, S. A. (1993). The role of human resource systems in manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 36(3), 670-687.
- Witt, L.A. (1991). Exchange Ideology as a Moderator of Job-Attitudes Organizational Citizenship Behaviors Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490-1501.
- Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual* (2nd ed.). Great Britain: Billing and Son.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Woodward, K. (2007). Identity and Difference: A Theoretical and Conceptual Introduction.
In T. T. Silva, (Ed.), *Identidade e diferenca: A perspectiva dos estudos culturais* (pp. 7-72). Petrópolis: Vozes.
- Yasir M., Goyal A., Bansal P., Sonthalia S. (2020). *Corticosteroid Adverse Effects*. Retrieved From <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK531462/>.
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human relations*, 52(7), 923-945.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Zeng, L., Feng, F., Jin, M., Xie, W., Li, X., Li, L., ... & Wang, J. (2023). Psychological capital and organizational citizenship behavior among nurses during the COVID-19 epidemic: mediation of organizational commitment. *BMC nursing*, 22(1), 172.
- Zuccarello, B., & Zingales, M. (2017). Toward high performance renewable agave reinforced bio composites: Optimization of fiber performance and fiber-matrix adhesion analysis. *Composites Part B: Engineering*, 122, 109-120.





แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”

.....

คำชี้แจง ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลและเป็นส่วนประกอบในงานวิจัยในระดับปริญญาเอกของนักศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึของท่านให้มากที่สุดตามความเป็นจริงและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 9 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 7 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 8 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ส่วนที่ 9 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบต่อผู้ใดทั้งสิ้น โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับอย่างเคร่งครัด และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น โดยไม่มีผลกระทบต่อการทำงานใด ๆ ของท่าน ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า และการแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

กฤตภาคน มิ่งโสภา

นักศึกษาปริญญาเอก

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงตัวเลือกเดียวที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1) เพศ

☐ 1. ชาย

☐ 2. หญิง

☐ 3. เพศทางเลือก

2) อายุ

☐ 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี

☐ 2. 31 – 40 ปี

☐ 3. 41 – 50 ปี

☐ 4. มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3) สถานภาพ

☐ 1. โสด

☐ 2. สมรส/อยู่ด้วยกัน

☐ 3. หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่

4) ระดับการศึกษา

☐ 1. ปริญญาตรี

☐ 2. ปริญญาโท

☐ 3. ปริญญาเอก

☐ 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

5) ตำแหน่งทางวิชาการ

☐ 1. ศาสตราจารย์

☐ 2. รองศาสตราจารย์

☐ 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์

☐ 4. อาจารย์

6) ตำแหน่งบริหาร

ผู้บริหารงานของมหาวิทยาลัย

☐ 1. อธิการบดี

☐ 2. รองอธิการบดี

☐ 3. ผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้บริหารงานคณะ วิทยาลัย และสถาบันที่จัดการเรียนการสอน

☐ 4. คณบดี

☐ 5. รองคณบดี

☐ 6. ผู้อำนวยการหลักสูตร

☐ 7. หัวหน้าสาขา

ผู้บริหารสำนักงานที่มีหน้าที่หลักด้านการให้บริการและสนับสนุนการศึกษา

- ☐ 8. ผู้บริหารสถาบัน/ผู้บริหารหน่วยงาน/รองผู้อำนวยการสำนักงาน
- ☐ 9. ไม่มีตำแหน่งบริหาร

7) กลุ่มสาขาวิชา

- ☐ 1. กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ – สุขภาพ
- ☐ 2. กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ – เทคโนโลยี
- ☐ 3. กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์ – สังคมศาสตร์
- ☐ 4. กลุ่มสาขาเศรษฐกิจ – ธุรกิจ
- ☐ 5. กลุ่มสาขาศิลปะ – การออกแบบ
- ☐ 6. กลุ่มสาขานานาชาติ

8) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- ☐ 1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30,000 บาท
- ☐ 2. 30,001 – 40,000 บาท
- ☐ 3. 40,001 – 50,000 บาท
- ☐ 4. มากกว่า 50,001 บาทขึ้นไป

9) ประสบการณ์ในการทำงานที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้

- ☐ 1. ต่ำกว่า 1 ปี
- ☐ 2. 1-5 ปี
- ☐ 3. 6 – 10 ปี
- ☐ 4. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

10) มหาวิทยาลัยที่สังกัด

☐ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี	☐ มหาวิทยาลัยรังสิต
☐ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	☐ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
☐ มหาวิทยาลัยเกริก	☐ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
☐ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร	☐ มหาวิทยาลัยธนบุรี
☐ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์	☐ มหาวิทยาลัยปทุมธานี
☐ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ	☐ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
☐ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต	☐ มหาวิทยาลัยสยาม
☐ มหาวิทยาลัยศรีปทุม	☐ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
☐ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	☐ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
☐ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย	☐ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

☐ มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ☐ มหาวิทยาลัยชินวัตร☐ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น☐ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ที่ชัดเจน					
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นที่จะสามารถปฏิบัติงานได้จนสำเร็จ					
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมองปัญหาในหลายแง่มุม เพื่อให้สามารถคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบคอบ					
4. ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย มีความเอาใจใส่บุคลากร อย่างเท่าเทียมกัน					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของท่าน มากที่สุด โดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. องค์กรของท่านพิจารณาผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และมีมาตรฐานที่เชื่อถือได้					
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนในการเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความรู้ ความสามารถมาใช้ในการทำงาน และคอยให้คำปรึกษา รวมทั้งข้อเสนอแนะในการทำงาน					
3. องค์กรของท่านมีความเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ที่ดี โดยมีสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของท่าน					
4. การรับรู้ว่าองค์กรได้ให้การยอมรับให้ ความสำคัญและเห็นคุณค่า ขกย่องให้เกียรติบุคลากรเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ และให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงานในองค์กร					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. องค์กรมีการกำหนดหลักเกณฑ์เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน ครบถ้วน					
2. องค์กรของท่านมีการจัดสถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน เหมาะสมแก่การทำงาน และมีการจัดสรรทรัพยากรหรืออุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงานอย่างเพียงพอ					
3. เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
4. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินจากการทำงานประจำของแต่ละบุคคล เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา สำหรับการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม					

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของท่าน มากที่สุด โดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ท่านมีเวลาว่างให้กับตนเองและครอบครัวอย่างเพียงพอ					
2. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคม					
3. ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบไม่ทำให้เกิดปัญหาต่อชีวิตส่วนตัว เช่น ความเครียด นอนไม่หลับ เป็นต้น					
4. บุคลากรได้รับความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานทั้งในกฎระเบียบและความมั่นคงในการทำงาน					

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อ
องค์กรของท่าน มากที่สุด โดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ท่านรู้สึกมีความสุข ยินดี เต็มใจที่ได้ปฏิบัติงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้					
2. ท่านต้องการปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ					
3. ท่านมีความยินดีและพร้อมที่จะแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กรแห่งนี้ เพื่อให้ องค์กรประสบความสำเร็จ					

ส่วนที่ 7 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของท่าน มากที่สุด โดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ผลงานที่ท่านปฏิบัติในองค์กรมีความถูกต้องครบถ้วน					
2. ท่านปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้					
3. ท่านปฏิบัติงานตรงต่อเวลาและรักษาเวลาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
4. ท่านดำเนินการต่าง ๆ ภายในงานของท่านโดยใช้งบประมาณหรือทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด					

ส่วนที่ 8 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของท่าน มากที่สุด โดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. ท่านมักให้ความช่วยเหลือ อำนวย ความสะดวก และสอนงานผู้อื่น เพื่อให้มี ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น					
2. แม้ว่าท่านมีความเครียดหรือไม่พึง พอใจ ท่านก็ยังทำงานด้วยความเต็มใจ อย่างสุดความสามารถ					
3. ท่านมีส่วนในการให้ความร่วมมือจัด กิจกรรมต่างๆขององค์กร และยินดีที่ จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ แม้ไม่ใช่ หน้าที่ของตน					
4. ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กรอย่างเคร่งครัด					
5. ท่านเคารพการตัดสินใจของผู้อื่น และ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น					

ส่วนที่ 9 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

****ขอขอบพระคุณสำหรับเวลาอันมีค่าของทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ
ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้****



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล”

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาในระดับปริญญาเอกของนักศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการมีส่วนร่วมในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ตามความจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ ท่านจะไม่ได้รับผลกระทบใด ๆ จากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณทุก ๆ ท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมสัมภาษณ์

ประสบการณ์ในการทำงาน (ปี).....

ตำแหน่ง.....

วันและเวลาที่สัมภาษณ์

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....น. จบการสัมภาษณ์เวลา

1. ท่านคิดว่าผู้นำในองค์การมีบทบาทอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีการสนับสนุนท่านจากช่องทางใดบ้าง และการสนับสนุนมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านใดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลอย่างไรต่อประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าความผูกพันต่อองค์กรในมุมมองของท่านนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร และมาจากปัจจัย
ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าความผูกพันมีอิทธิพลอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

.....

.....

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลอย่างไรต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อผู้สัมภาษณ์

(.....)





COA. No. RSUERB2024-075



เอกสารรับรองโครงการวิจัย (Certificate of Approval)

โดย คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยรังสิต

เอกสารรับรองเลขที่ : COA. No. RSUERB2024-075

ชื่อโครงการวิจัย : ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร
และปริมณฑล
ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO PRIVATE UNIVERSITY
PROFESSORS IN BANGKOK METROPOLITAN REGION

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นายกฤตภาคน มิ่งโสภา

ชื่อนักวิจัยร่วม : ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ

ชื่อหน่วยงานที่สังกัด : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วิธีทบทวน : พิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคนแบบเร่งด่วน (Expedited Review)

เอกสารที่รับรอง : 1. แบบเสนอโครงการวิจัย
2. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย
3. หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย
4. แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์

วันที่รับรอง : 8 พฤษภาคม 2567 วันที่หมดอายุ : 8 พฤษภาคม 2569

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาและมีมติรับรองเอกสาร ดังที่ระบุไว้ข้างต้น โดยยึดหลักจริยธรรม Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

ลงนาม

(รองศาสตราจารย์ ดร. ปานันท์ กองงาม)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยรังสิต



คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน สำนักงานจริยธรรมการวิจัย ห้อง 504, ชั้น 5, อาคารอาทิตย์ อุไรรัตน์ (ตึก 1), มหาวิทยาลัยรังสิต
โทร. 0-2791-5728 Email: rsuethics@rsu.ac.th

COA. No. RSUERB2024-075



**Certificate of Approval
By
Ethics Review Board of Rangsit University**

COA. No.	COA. No. RSUERB2024-075
Protocol Title	ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO PRIVATE UNIVERSITY PROFESSORS IN BANGKOK METROPOLITAN REGION
Principle Investigator	Mr.Krittapakhin Mingsopa
Co-Investigator	Piyaporn Chucheeep, Ph.D., D.B.A
Affiliation	Faculty of Business Administration, Rangsit University
How to review	Expedited Review
Approval includes	1. Project proposal 2. Information sheet 3. Informed consent form 4. Data collection form/Program or Activity plan
Date of Approval:	8 May 2024
Date of Expiration:	8 May 2026

The prior mentioned documents have been reviewed and approved by Ethics Review Board of Rangsit University based Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline and International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice or ICH-GCP

Signature..... *Panan Kanchanaphum*

(Associate Professor Dr. Panan Kanchanaphum)
Chairman, Ethics Review Board for Human Research



Ethics Review Board of Rangsit University, 5th floor, Arthit Ourairat Building (Bldg.1) Rangsit University

Tel. 0-2791-5728 Email: rsuethics@rsu.ac.th



ภาคผนวก ง

หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997-2200-30
เมืองเอก อ.พหลโยธิน Muang-Ake, Pathayothin Rd. F. (66) 2791-5757
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

ที่ บธ.ด. 4191/398

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงยศ แก้วมงคล
(ผู้อำนวยการสำนักวิจัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาศ มิ่งโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างกรเก็บข้อมูลเพื่อทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลักคือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วมคือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประณามเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



ที่ บธ.ด. 4191/401

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาคน มีงโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



ที่ บธ.ต. 4191/407

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยปทุมธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาส มิ่งโสภาน นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ฐิติน และอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



ที่ บ.ร. 4191/411

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาศิน มีงโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ซึ่งขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



ที่ บธ.ด. 4191/412

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาคน มีโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมนานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในการเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมนานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T: (66) 2997 2200-30
เมืองเอก ก.พ.รังสิต Muang-Aek, Pathumthani Rd. F: (66) 2791 5757
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E: info@rsu.ac.th

ที่ บธ.ด. 4191/413

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายฤตภาส มิ่งโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ พุทธิ และอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-865-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



ที่ บข.ด. 4191/408

หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายฤทธาณีน มีงโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในการเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-865-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต



ที่ บธ.ด. 4191/406

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาสิน มีงโสภาน นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



ที่ บธ.ด. 4191/405

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาสิน มีงโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการศึกษาเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษาที่มีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อในวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



ที่ บร.ด. 4191/404

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยรังสิต

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
 2. แบบสอบถาม
 3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายฤทธาณีน มิ่งโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อการของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



ที่ บธ.ด. 4191/403

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
 2. แบบสอบถาม
 3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาคน มีโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยกรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมนานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมนานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

ที่ บร.ด. 4191/422

หลักสูตรบริหารธุรกิจคหุภัณฑ์บัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
 2. แบบสอบถาม
 3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายฤตภาณิน มิ่งโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจคหุภัณฑ์บัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำคหุภัณฑ์บัณฑิต เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาคหุภัณฑ์บัณฑิตหลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาคหุภัณฑ์บัณฑิตร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำคหุภัณฑ์บัณฑิตเพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจคหุภัณฑ์บัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในการเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจคหุภัณฑ์บัณฑิต



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30
เมืองเอก ก.พ.ลยธ. Muong-Ake, Pathayothin Rd. F. (66) 2991 5757
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

ที่ บธ.ด. 4191/421

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาณิน มีงโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อการของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30
เมืองเอก กทม. 12000 Muang-Ake, Pathumthani Rd. F. (66) 2791 5757
กรุงเทพฯ 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

ที่ บธ.ด. 4191/420

หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยชินวัตร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
 2. แบบสอบถาม
 3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาศ มิ่งโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมนานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมนานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต



ที่ บธ.ด. 4191/418

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
 2. แบบสอบถาม
 3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤดาภินันท์ มิ่งโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 63052844 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมนานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อในวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมนานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



ที่ บธ.ค. 4191/417

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
 2. แบบสอบถาม
 3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาศิน มีงโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยกรณ์ ฐิทธิ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมนานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้ โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมนานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T: (66) 2997 2200-30
เมืองเอก อ.พหลโยธิน Muang-Aek, Pathumthani Rd. F: (66) 2791 5757
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E: info@rsu.ac.th

ที่ บธ.ต. 4191/415

หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
 2. แบบสอบถาม
 3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายฤทธาภิน มิ่งโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต

ที่ บธ.ด. 4191/414

หลักสูตรบริหารธุรกิจคุณวุฒิบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายฤศดาภินันท์ มิ่งโสภานักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีนิพนธ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
รังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างงานเก็บข้อมูลเพื่อทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของ
อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก
คือ ดร.ปิยารัตน์ พุทธิพิ และอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความ
จำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม
เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในการเฝ้าสังเกตอย่างเป็นกิจจะลักษณะที่ให้นักศึกษาได้รับภาษาต้นทางอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้
โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

✓

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



ที่ บธ.ด. 4191/410

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยรังสิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาสิน มีงโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-865-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



ที่ บร.ต. 4191/409

หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยรังสิต

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
 2. แบบสอบถาม
 3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายภฤตภาสิน มีงโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (56) 2997 2200-30
เมืองพญา น.พญาภิบาล Muang-Ake, Pathayothin Rd. F. (56) 2791 5757
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

ที่ บธ.ด. 4191/419

หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
 2. แบบสอบถาม
 3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาสิน มีงโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต



ที่ บธ.ด. 4191/416

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
 2. แบบสอบถาม
 3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาคน มีโสภาน นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30
เมืองเอก อ.พญาไท จ.ปทุมธานี 12000 Muang-Aek, Pathayathin Rd. F. (66) 2791 5757
E. info@rsu.ac.th

ที่ บร.ต. 4191/402

หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
 2. แบบสอบถาม
 3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายฤทธาภิน มิ่งโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อการของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมนานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอประสานเพื่อนัดวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมนานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต



ที่ บธ.ด. 4191/400

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

วันที่ 10 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นเรฤทธิ์ พันธราธร
(รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยรังสิต)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน
2. แบบสอบถาม
3. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายกฤตภาสิน นิงโสภา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต รหัสนักศึกษา 6305284 อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คือ ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คือ ดร.ชนะเกียรติ สมานบุตร ซึ่งนักศึกษามีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ท่านเก็บข้อมูลในการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เพื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยทางหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีอาจารย์ประจำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความสามารถในการเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ท่านอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยของท่านด้วย ทั้งนี้ผู้สัมภาษณ์ขอขอบคุณเพื่อนต้นวัน เวลาที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการนี้ จึงขออนุญาตท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 096-885-9941

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
มา ณ โอกาสนี้

Link สำหรับตอบแบบสอบถาม



ขอแสดงความนับถือ

(ดร. ชนะเกียรติ สมานบุตร)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

The logo of Rangsit University is a large, stylized sunburst or flame-like emblem in the background. It features a central circular motif with radiating lines, and the university's name is written in Thai and English at the bottom of the emblem.

ภาคผนวก จ

หนังสือตอบรับการขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง
ของแบบสอบถาม และขออนุญาตใช้ชื่อในเล่มวิทยานิพนธ์



มหาวิทยาลัยรังสิต
เมืองเอก ถ.พหลโยธิน
จ.ปทุมธานี 12000

Rangsit University
Phuang-Aike, Pathumthani Rd.
Pathumthani 12000, Thailand

T. (66) 2997 2200-30
F. (66) 2791 5757
E. info@rsu.ac.th

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
คณะศิลปศาสตร์

วันที่ 26 เมษายน 2567

เรื่อง เอกสารตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

เรียน หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

อ้างถึง เอกสารที่ บร.ด. 4191/383 ลงวันที่ 23 เมษายน 2567 เรื่อง “ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม”

ตามที่ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความผูกพันต่อการของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” แก่นักศึกษาปริญญาเอกของ นายฤทธิภา คณิน มิ่งโสภา นั้น

ในกรณีนี้ ข้าพเจ้า ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการการพัฒนารัฐกิจและทุนมนุษย์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับหนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีความยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว และยินยอมให้เปิดเผยชื่อในสมมติวิทยานิพนธ์ได้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร)

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม



มหาวิทยาลัยรังสิต Rongsiit University T. (66) 2997 2200-30
เมืองเอก ก.ปทุมธานี
จ.ปทุมธานี 12000 Mueang-Aek, Pathumthani Rd.
F. (66) 2791 5757
E. info@rsu.ac.th
Pathumthani 12000, Thailand

มหาวิทยาลัยรังสิต
คณะบริหารธุรกิจ

วันที่ 26 เมษายน 2567

เรื่อง เอกสารตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

เรียน หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

อ้างถึง เอกสารที่ บธ.ด. 4191/387 ลงวันที่ 23 เมษายน 2567 เรื่อง “ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม”

ตามที่มีผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจชั้นปริญญาตรี มหาวิทยาลัยรังสิต ขอความอนุเคราะห์เป็นศูนย์เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทวิหาวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความผูกพันต้องคือการของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” แต่นักศึกษาปริญญาเอกของ นายกฤตภาวิน มิ่งโสภา นั้น

ในการนี้ ข้าพเจ้า ดร.สุพจน์ก์ สุขพิพัฒน์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้รับหนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีความยินดีที่จะเข้าร่วมตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว และยินยอมให้เปิดเผยข้อมูลในวิทยานิพนธ์ที่ได้

ขอแสดงความนับถือ

$\Phi_m \Phi_{sum}$

(ดร.สขพงศ์ สุขภาพิพัฒน์)

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม



มหาวิทยาลัยรังสิต
คณะบริหารธุรกิจ

วันที่ 26 เมษายน 2567

เรื่อง เอกสารตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

เรียน หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

อ้างถึง เอกสารที่ บธ.ด. 4191/386 ลงวันที่ 23 เมษายน 2567 เรื่อง “ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม”

ตามที่ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” แก่นักศึกษาปริญญาเอกของ นายกฤตภาคิน มิ่งโสภานัน

ในการนี้ ข้าพเจ้า ดร.สมิตา กลิ่นพงศ์ ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ได้รับหนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีความยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว และยินยอมให้เปิดเผยชื่อในเล่มวิทยานิพนธ์ได้

ขอแสดงความนับถือ

Samita

(ดร.สมิตา กลิ่นพงศ์)

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม



มหาวิทยาลัยรังสิต
เมืองเอก ก.พ. คลองสาม
จ.ปทุมธานี 12000

Rangsit University
Mueang-Aek, Pathumthani Rd.
Pathumthani 12000, Thailand

T. (66) 2997 2200-30
F. (66) 2791 5757
E. info@rsu.ac.th

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
คณะศิลปศาสตร์

วันที่ 26 เมษายน 2567

เรื่อง เอกสารตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
เรียน หลักสูตรบริหารธุรกิจคหกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต
อ้างถึง เอกสารที่ บร.ค. 4191/385 ลงวันที่ 23 เมษายน 2567 เรื่อง "ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม"

ตามที่ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจคหกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ
ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความผูกพันต่อการของ
อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และบริเวณใกล้เคียง" แก่นักศึกษาปริญญาเอกของ นายฤกษ์ภาทิน มีงโสม
นั้น

ในการนี้ ข้าพเจ้า ผศ.ดร.วิโรจน์ หมื่นเทพ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ท
กรุงเทพได้รับหนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีความยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อ
ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว และยินยอมให้เปิดเผยชื่อในเล่มวิทยานิพนธ์ได้

ขอแสดงความนับถือ


(ผศ.ดร.วิโรจน์ หมื่นเทพ)

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม



มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
NORTH BANGKOK UNIVERSITY

ที่ ศศ.1185/2566

15 สิงหาคม 2567

เรื่อง เอกสารตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
เรียน ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต
อ้างถึง เอกสารที่ บธ.ด. 4191/384 ลงวันที่ 23 เมษายน 2567 เรื่อง “ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม”

ตามที่ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” แก่นักศึกษาระดับปริญญาเอกของ นายกฤตภาวิน มิ่งโสภานันท์

ในการนี้ ข้าพเจ้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตระกูล จิตวัฒนากร ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดีและคณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ได้รับหนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีความยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว และยินยอมให้เปิดเผยชื่อในเล่มวิทยานิพนธ์ได้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตระกูล จิตวัฒนากร)

ผู้ช่วยอธิการบดีและคณบดีคณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	กฤตภาคนิ มิ่งโสภา
วัน เดือน ปีเกิด	24 สิงหาคม 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดร้อยเอ็ด ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ การกีฬา, 2557 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, 2560 มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนา ธุรกิจและทุนมนุษย์, 2566 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต, 2567
ที่อยู่ปัจจุบัน	ตำบลคลองสี่ อำเภอกลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120
อีเมล	Krittapakhin.m@gmail.com