

รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย



นางสาวญาดา สามารถ

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF GENERATION
X AND GENERATION Y



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Business

Administration

Faculty of Commerce and Accountancy

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจน

เนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย

โดย

นางสาวญาดา สามารถ

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ดร.พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

บัณฑิต

..... คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริอร เศรษฐมานิต)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ดร.พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพล อัสสระรัตน์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร.นราเขต ยิ้มสุข)

ญาคา สามารถ : รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชันเอ็กซ์ และเจนเนอเรชันวาย (EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF GENERATION X AND GENERATION Y) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
หลัก: ดร.พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์, 91 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน และเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามโดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถาม ประกอบด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ซึ่งมีค่า Cronbach's alpha ของแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.96, 0.78 และ 0.84 ตามลำดับ โดยมีแบบสอบถามที่สมบูรณ์และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลทั้งสิ้น 372 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 92.77 และใช้สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson correlation) และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และเมื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย พบว่า ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจในเจนเนอเรชันเอ็กซ์มากกว่าเจนเนอเรชันวาย

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

5681526026 : MAJOR BUSINESS ADMINISTRATION

KEYWORDS: LEADERSHIP STYLE / TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP / TRANSACTIONAL LEADERSHIP / AFFECTIVE COMMITMENT / GENERATION X / GENERATION Y / รูปแบบภาวะผู้นำ / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง / ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน / ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ / เจนเนอเรชันเอ็กซ์ / เจนเนอเรชันวาย

YADA SAMART: EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF GENERATION X AND GENERATION Y. ADVISOR: PATCHARA POPAITOON, Ph.D., 91 pp.

The purpose of this research aimed to analyze relationships among transformational leadership, transactional leadership and affective commitment and to investigate the effect of leadership styles on affective commitment of supporting staffs at Mahasarakham University. Comparison of different effect on Generation X and Generation Y staffs was also studied. Questionnaire was used as the instruments for data collection. The instruments were transformational leadership, transactional leadership and affective commitment questionnaires. These questionnaires' reliability was assessed based on Cronbach's alphas. They are 0.96, 0.78 and 0.84 respectively. 372 questionnaires, accounting for 92.77 percent of response rate, were completely filled and used for data analysis for which Pearson Correlation and Multiple Regression Analysis were applied.

The result showed that both transformational and transactional leadership were related to affective commitment and both transformational and transactional leadership have more effect on affective commitment of Generation X staffs than that of Generation Y.

Field of Study: Business Administration Student's Signature

Academic Year: 2015 Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ต่างๆ และตรวจแก้ไขงานทุกขั้นตอนอย่างละเอียดด้วยความเอาใจใส่ พร้อมทั้งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธารัทศน์ โมกขมรรคกุล ที่ได้ช่วยเหลือและให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้วิจัยตลอดมา ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษาเป็นอย่างดี พร้อมทั้งชี้แนะจุดบกพร่องที่ต้องแก้ไขต่างๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงคณาจารย์คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ รวมทั้งยังเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยได้เปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น ทำให้ผู้วิจัยมีหลักการคิด แนวทางในการทำงานเพื่อไปต่อยอดในอนาคตได้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้ให้การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการประสานงานต่างๆ เป็นอย่างดี พร้อมทั้งคอยสอบถามความคืบหน้าและให้กำลังใจอยู่เสมอ

ขอขอบคุณเพื่อนๆ MBA รุ่น 32 เพื่อนๆ รร.สารคามพิทยาคม และเพื่อนๆ บัญชีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่คอยให้กำลังใจอยู่เสมอ และขอขอบคุณเพื่อน พี่ น้องทุกคนใน MBA ที่คอยให้การช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ พร้อมทั้งเป็นแรงผลักดันในการทำวิทยานิพนธ์

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อโชค และคุณแม่สฤณี ที่ให้ชีวิต ให้คำแนะนำสั่งสอน ให้การช่วยเหลือทุกๆ อย่าง ให้การศึกษาอันมีค่า พร้อมทั้งเป็นกำลังใจสำคัญที่ยิ่งใหญ่ของผู้วิจัย ขอขอบคุณน้องนิวและทุกๆ คนในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอมา วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปไม่ได้ หากขาดซึ่งกำลังใจจากทุกท่าน ขอขอบพระคุณค่ะ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.5 คำถามงานวิจัย.....	4
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	4
บทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์	8
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับเงินเนอเรชั่น	8
2.1.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	18
2.1.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	26
2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	35
2.3 รูปแบบภาวะผู้นำกับเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นวาย	37
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	39
3.1 สมมติฐานงานวิจัย	39

3.2 การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	39
3.3 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	40
3.4 วิธีดำเนินการวิจัย.....	41
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	43
3.6 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	45
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	46
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	47
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	48
4.2 ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	51
4.3 ผลการพยากรณ์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ.....	52
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	57
5.1 สรุปผลการวิจัย	58
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	58
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย.....	73
5.4 ข้อเสนอแนะ	74
รายการอ้างอิง	77
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	91

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ.....	23
ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน..	34
ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามและจำนวน แบบสอบถามที่แจกโดยจำแนกตามหน่วยงาน	42
ตารางที่ 3.2 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ ทั้งการทดลองใช้และการเก็บข้อมูลจริง	46
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นวาย โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	48
ตารางที่ 4.2 แสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TF) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (AC) (N = 372).....	51
ตารางที่ 4.3 แสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TF) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (AC) ของเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (N = 135).....	51
ตารางที่ 4.4 แสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TF) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (AC) ของเงินเนอเรชั่นวาย (N = 237).....	52
ตารางที่ 5.1 ตารางแสดงการทดสอบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย	63
ตารางที่ 5.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจของเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (N = 135).....	65
ตารางที่ 5.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจของเงินเนอเรชั่นวาย (N = 237).....	66

ตารางที่ 5.4 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของ
 องค์กรประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (N = 132).....67

ตารางที่ 5.5 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของ
 องค์กรประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเจนเนอเรชันวาย (N = 234).....69

ตารางที่ 5.6 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของ
 องค์กรประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (N = 132).....70

ตารางที่ 5.7 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของ
 องค์กรประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในเจนเนอเรชันวาย (N = 234).....72



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	40
ภาพที่ 5.1 แสดงอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจโดย เปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย	58



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการทำงานร่วมกันในองค์กรประกอบไปด้วยพนักงานหลายเจนเนอเรชัน ไม่ว่าจะเป็น เป็นเบบี้บูมเมอร์ส เจนเนอเรชันเอ็กซ์ และเจนเนอเรชันวาย ซึ่งแต่ละเจนเนอเรชันก็มีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมการทำงานในองค์กรที่แตกต่างกัน (ณัฐธา หุคผ่อง, 2556) ด้วยเหตุนี้อาจทำให้เกิดมุมมองในการทำงานที่แตกต่างกัน การสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน และมีความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นต้น ความแตกต่างนี้เองอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร (Zemke, Raines, Filipczak, & Association, 2000) ดังนั้น การที่จะทำงานร่วมกันได้ต่างฝ่ายต่างต้องเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของแต่ละเจนเนอเรชันเพื่อเป็นการลดความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความคิดและการดำเนินชีวิตอันเนื่องมาจากช่องว่างระหว่างวัยที่มากขึ้นเพื่อนำไปสู่องค์กรที่น่าอยู่และน่าทำงานสำหรับทุกๆ เจนเนอเรชันในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วดังเช่นทุกวันนี้ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552)

ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับเจนเนอเรชันมีการศึกษาวิจัยในต่างประเทศจำนวนมากเพื่อทำความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชัน โดยเจนเนอเรชัน (Generation) หมายถึง กลุ่มคนผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์ในอดีตหรือสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันในสังคมหนึ่งๆ โดยประสบการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดเอกลักษณ์ทางทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน (Glass, 2007) และมีความแตกต่างกันในแต่ละเจนเนอเรชัน ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำความเข้าใจและมีการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชัน

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรือสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้นั้น ทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกทั่วไปที่พนักงานมีต่อองค์กร เป็นการผูกติดหรือยึดเหนี่ยวทางด้านจิตใจของพนักงานให้อยู่กับองค์กร โดยการยึดเหนี่ยวนั้นสามารถแสดงออกได้ 3 ลักษณะ คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Allen & Meyer, 1990) พนักงานจะมีคุณลักษณะและทัศนคติที่มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานในองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ก็จะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งยังลดอัตราการลาออก การ

ขาดงาน หรือพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อีกด้วย (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)

จากความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พนักงานจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้นั้นสาเหตุหนึ่งเกิดจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (Leadership) โดย Richard Wellin และ Jim Concelman (2005 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างวัฒนธรรมความผูกพัน สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด คือ คุณภาพของภาวะผู้นำองค์กร โดยจากการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชามีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างมาก หากผู้บังคับบัญชาไม่มีภาวะผู้นำ ไม่มีประสิทธิภาพ จะทำให้พนักงานอยากลาออกจากงานสูง และยังมีผลการศึกษาวิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Soieib, Othman, & Dsilva, 2015) โดยนักวิจัยได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำไว้หลายรูปแบบแตกต่างกัน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มาใช้ในการศึกษา โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ การดำเนินงาน รวมถึงวัฒนธรรมและบรรทัดฐานขององค์กร ผู้นำจะจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม และองค์กร อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอีกด้วย โดยจะเอาใจใส่ดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคล และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะตอบสนองความต้องการของผู้ตามเมื่อผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่กำหนดหรือตามข้อตกลง ซึ่งส่วนใหญ่จะตอบแทนด้วยรางวัลหรือวัตถุสิ่งของที่ผู้ตามให้คุณค่า แต่หากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็จะมีรางวัลโทษ หรือไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ตาม การทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวมากนัก และอยู่บนพื้นฐานของการบริหารจัดการโดยดำเนินงานตามกฎระเบียบ กระบวนการ และบรรทัดฐานที่มีอยู่แล้ว (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990, 1993, 1994; Burns, 1978) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ได้มีการนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำกันอย่างแพร่หลายทั้งในอเมริกา ยุโรป และเอเชีย และมีงานวิจัยที่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยความผูกพันต่อองค์กรยังส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานอีกด้วย (Kim & Kim, 2013; Nguni, Slegers, & Denessen, 2006; Suharti & Suliyanto, 2012)

เนื่องจากการทำงานร่วมกันในองค์กรที่ประกอบไปด้วยคนต่างเจนเนอเรชัน จึงทำให้เกิดความแตกต่างในการทำงาน ทักษะคติหรือการรับรู้ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงานในองค์กร

คือ ภาวะผู้นำ เพราะเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะส่งผลให้อัตราการขาดงาน อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงานลดลง และส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอีกด้วย การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย เนื่องจากการทำงานในองค์กรในปัจจุบันประกอบด้วยเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายเป็นส่วนใหญ่ โดยศึกษาว่าภาวะผู้นำในแต่ละรูปแบบมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์หรือเจนเนอเรชั่นวายมากกว่ากัน เพราะการทำความเข้าใจในแต่ละเจนเนอเรชั่นเป็นเรื่องที่สำคัญ นอกจากจะเป็นแนวทางในการวางแผนบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานของคนต่างเจนเนอเรชั่นได้อีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

1.2.2 เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1.3.1 ทำให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย เพื่อใช้ในการศึกษาและพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานหรือผู้บริหารให้สอดคล้องกับพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย ตลอดจนเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย

1.3.2 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ นักวิชาการ หรือนักวิจัยในการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรที่เป็นหน่วยงานรัฐ หรือหน่วยงานอื่นๆ

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเชิงสำรวจในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ คือ ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2504-2520 (ค.ศ. 1961-1977) ปีที่ทำการศึกษามีอายุ 38-54 ปี และเจนเนอเรชั่น

วาย คือ ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521-2540 (ค.ศ. 1978-1997) ปีที่ทำการศึกษามีอายุ 18-37 ปี โดยประชากร ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2558 เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนจะมีหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่สามารถระบุได้ชัดเจนมากกว่าบุคลากรสายวิชาการ

1.5 คำถามงานวิจัย

1.5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหรือไม่

1.5.2 รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานรูปแบบใดมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมากที่สุด และมีความแตกต่างกันในพนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายหรือไม่อย่างไร

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

เจนเนอเรชันเอ็กซ์ หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2504-2520 หรือระหว่างปี ค.ศ. 1961-1977 ปีที่ทำการศึกษามีอายุ 38-54 ปี เป็นผู้ที่เกิดและเติบโตมาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมเป็นอย่างมาก จึงทำให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี ให้ความสำคัญระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว โดยมีแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญ คือ ความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสม ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้รับการยอมรับในความสามารถ เงินเดือน สวัสดิการ บรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง การเติบโตขององค์กร ความสำเร็จในการทำงาน และผลตอบแทนในรูปแบบของโบนัส และมีค่านิยมในการทำงานด้านผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมสูง (Zemke, Raines, & Filipczak, 1999; Zemke et al., 2000; เดชา เดชะวิวัฒนไพศาล, 2552; ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556; พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์, มนทิรา เวชมงคลกร, & อนันต์ชัย คงจันทร์, 2559)

เจนเนอเรชันวาย หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521-2540 หรือระหว่างปี ค.ศ. 1978-1997 ปีที่ทำการศึกษามีอายุ 18-37 ปี เป็นผู้ที่เกิดและเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี ทำให้มีความรอบรู้ด้านเทคโนโลยีและชื่นชอบการติดต่อสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต ต้องการการเป็นที่ยอมรับจากกลุ่มทางสังคม ทำให้มีค่านิยมในการทำงานด้านผลตอบแทนทางสังคมสูง ชอบการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีจริยธรรมในการทำงาน การมีงานเป็นศูนย์กลางในการดำเนินชีวิต ความ

พึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรลดลง แต่มีความตั้งใจที่จะออกจากงานและการเปลี่ยนงานสูงขึ้นเมื่อเทียบกับเจนเนอเรชันรุ่นก่อนๆ (Lyons & Kuron, 2014; Zemke et al., 2000; เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552; ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556; พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์ et al., 2559)

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นการผูกติดหรือยึดเหนี่ยวทางด้านจิตใจของพนักงานให้อยู่กับองค์กร และสิ่งที่ยึดเหนี่ยวนั้นสามารถแสดงออกเป็นรูปแบบของความรู้สึก 3 ด้าน คือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) หมายถึง การที่พนักงานมีอารมณ์เชิงบวกที่ผูกติดกับองค์กร มีความรู้สึกปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน โดยต้องการใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานในองค์กรประสบความสำเร็จ

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวที่พนักงานรู้สึกว่าตนเองได้ลงทุนลงแรงไปกับองค์กรในปัจจุบันแล้ว หรือการที่พนักงานรู้สึกว่าปราศจากทางเลือกในการเปลี่ยนองค์กรพนักงานจึงรู้สึกว่าจำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าควรอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะว่างค์กรได้ให้ประโยชน์ต่อเขาและเนื่องด้วยบรรทัดฐานทางสังคม เขาจึงควรตอบแทนแก่องค์กรบ้าง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรโดยพิจารณาจาก **ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ** เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจนั้นเป็นการแสดงออกของพนักงานที่รู้สึกยึดเหนี่ยวกับองค์กรในเชิงบวก พนักงานมีความอยากที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปโดยมีความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่และด้านบรรทัดฐานนั้น พนักงานมีความรู้สึกที่จำเป็นต้องอยู่หรือควรอยู่ โดยอาจจะไม่ได้มีความตั้งใจหรือทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจนั้นสามารถวัดได้จากมาตรวัดของ Meyer, Allen, and Smith (1993) โดยใช้มาตรวัดลิเคิร์ต (Likert scale) 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง”

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง การที่ผู้นำจะตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง โดยอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ กระบวนการทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมและบรรทัดฐานขององค์กร ไปพร้อมกับการสนับสนุนให้ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนความเชื่อมั่นของผู้ตามว่าผู้ตามนั้นสามารถพัฒนาและเติบโตได้มากกว่าศักยภาพตามที่ถูกตามคิด พยายามลดความผิดพลาดให้เหลือน้อยที่สุด โดยมีการดำเนินงานที่

เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือผู้นำที่มีศรัทธาบารมี (Idealized influence or Charisma leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม โดยได้รับการยกย่อง เคารพนับถือ ไว้วางใจ และผู้ตามจะเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำจะคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นมากกว่าของตนเอง มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจโดยการให้ความหมาย ความท้าทายในงาน กระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น มีความมั่นใจในตนเอง มองโลกในแง่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าผู้ตามสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้เกินกว่าศักยภาพที่ผู้ตามคิด

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยพยายามหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น และให้เหตุผล โดยไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่จะได้แก้ไขปัญหาร่วมกัน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง ผู้นำจะให้ความสนใจ เอาใจใส่ และคำนึงถึงความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว มีการสื่อสารที่ใกล้ชิดและไม่เป็นทางการ

โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถวัดได้จากแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X) (Avolio, Bass, & Jung, 1995) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความถี่ของพฤติกรรมผู้นำในแบบต่างๆ โดยใช้มาตราวัดลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เคยเลย” จนถึง “เป็นประจำ”

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะให้รางวัล สิ่งที่ผู้ตามต้องการ หรือการหลีกเลี่ยงการลงโทษเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้สำเร็จของผู้ตาม ผู้นำจะระบุบทบาท และข้อกำหนดงานที่ชัดเจนการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์มากนัก โดยมีการดำเนินงานตามกฎระเบียบ กระบวนการ

และบรรทัดฐานเดิมเพื่อคงสภาพเดิม (Bass & Avolio, 1990, 1993) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) หมายถึง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดยการให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของผู้ตาม โดยมีจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก หรืออาจเป็นการลงโทษหรือไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ตามหากการปฏิบัติงานของผู้ตามไม่ประสบผลสำเร็จ

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) หมายถึง การบริหารโดยปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม แบ่งออกได้ 2 แบบ คือ

2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management-by-exception) หมายถึง การบริหารแบบก้นไว้ดีกว่าแก้ โดยผู้นำจะคอยติดตาม สังเกตการทำงานของผู้ตามเพื่อระวังไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด หรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management-by-exception) หมายถึง ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น หรือมีการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน โดยมีแนวโน้มที่จะแก้ไขปัญห เฉพาะหน้ามากกว่าการคำนึงถึงผลในระยะยาว

โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถวัดได้จากแบบสอบถามภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X) ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หัวหน้างาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ตามโครงสร้างองค์กร โดยมีอำนาจหน้าที่ในการมอบหมายงาน ติดตามควบคุม ให้คุณและให้โทษแก่พนักงานผู้ซึ่งอยู่ภายใต้บังคับบัญชา

บทที่ 2

วรรณกรรมปริทัศน์

ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภายใต้กรอบแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง
 - 1.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชัน
 - 1.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
 - 1.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ
3. รูปแบบภาวะผู้นำกับเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชัน

ความหมายของเจนเนอเรชัน

เจนเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนผู้ซึ่งเติบโตมาและมีประสบการณ์ในช่วงเวลาสำคัญทางประวัติศาสตร์ บริบททางสังคม และวัฒนธรรมร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งทำให้พัฒนาเป็นผลลัพธ์ที่มีร่วมกันหรือมีลักษณะคล้ายคลึงกัน (Mannheim, 1952) ซึ่งสอดคล้องกับ Zemke (2001) ที่ได้กล่าวว่า เจนเนอเรชันถูกกำหนดโดยลักษณะทางประชากรศาสตร์และเหตุการณ์สำคัญในชีวิตที่คนในเจนเนอเรชันนั้นๆ มีประสบการณ์ร่วมกัน ทำให้แต่ละเจนเนอเรชันมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม ความปรารถนา กระบวนการทางความคิด และมุมมองในการทำงาน (Zemke et al., 1999) ซึ่ง Glass (2007) ได้เสนอความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกันว่า เจนเนอเรชัน คือ กลุ่มคนที่มีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมในสังคมที่คล้ายๆ กัน และประสบการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นเดียวกัน

นอกจากนี้ ยังมีนักวิจัยในประเทศไทยที่ได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของเจนเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดรุ่นราวคราวเดียวกัน เจริญเติบโตขึ้นมาโดยได้รับประสบการณ์จากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่คล้ายคลึงกันทำให้มีแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และรูปแบบใน

การดำรงชีวิตที่เหมือนกัน (ทัศนีย์ ศรีภักดีศักดิ์, 2554, p. 12) โดยสอดคล้องกับ ญัตติฯ ชุดผ่อง (2556) ที่ได้สรุปว่า เจนเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในช่วงอายุต่างๆ โดยคนที่เกิดในเจนเนอเรชันเดียวกันจะมีประสบการณ์จากการพบเจอเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมการทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันจึงทำให้มีความปรารถนาที่ต้องการการตอบสนองที่แตกต่างกัน

จากความหมายของเจนเนอเรชันดังกล่าว การที่บุคคลจะประสบเหตุการณ์ต่างๆ ร่วมกันในช่วงอายุรุ่นราวคราวเดียวกันได้นั้น บุคคลเหล่านั้นจะต้องมีอายุที่ใกล้เคียงกันหรือเกิดในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน จึงทำให้เกิดการจัดกลุ่มเจนเนอเรชันต่างๆ ตามเกณฑ์อายุหรือปี พ.ศ.เกิด ซึ่งนักวิจัยชาวตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นกลุ่มแรกๆ ที่เริ่มนำแนวคิดการจัดกลุ่มเจนเนอเรชันตามช่วงอายุมาใช้ (เดชา เศษพัฒนไพศาล, 2552)

ทั้งนี้ เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550, p. 13) ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับเจนเนอเรชัน 4 ประการ ดังนี้

1. คนแต่ละช่วงอายุย่อมมีบุคลิกภาพ ทัศนคติ นิสัย ความคิดอ่าน ความเชื่อ ความชอบ รูปแบบการใช้ชีวิต และมุมมองต่อการทำงานแตกต่างกันออกไป
 2. ความแตกต่าง ที่กล่าวถึงนั้นเกิดจากสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรม และค่านิยมที่หล่อหลอมคนในแต่ละช่วงอายุ
 3. ความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันมีมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะระหว่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงของปัจจัยภายนอกและกระแสโลกาภิวัตน์
 4. แม้คนสองคนจะอยู่ในช่วงอายุเดียวกันแต่ย่อมมีความแตกต่างในรายละเอียด เนื่องจากการถูกหล่อหลอมในแง่ของการเลี้ยงดูและประสบการณ์ที่สั่งสมมาซึ่งมีความแตกต่างกันนั่นเอง
- อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย เนื่องจากปัจจุบันการทำงานร่วมกันในองค์กรประกอบไปด้วยพนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่เบบี้บูมเมอร์ส่วนใหญ่ได้เกษียณอายุไปแล้วและบางส่วนกำลังทยอยเกษียณอายุตามกันไป

ความหมายและลักษณะของเจนเนอเรชันเอ็กซ์

Strauss and Howe (1991) เรียกเจนเนอเรชันนี้ว่า The 13th Generation ส่วนหนึ่งเป็นเพราะพวกเขาเป็นเจนเนอเรชันที่ 13 ที่ได้รับจกักับธงชาติของสหรัฐอเมริกา เป็นผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2503-2522 (ค.ศ. 1960-1979) เด็กในยุคนี้เป็นเด็กที่ไม่ค่อยได้รับการดูแลเอาใจใส่เท่าใดนัก อาจเนื่องมาจากมีพ่อแม่ที่หย่าร้างหรือเกิดจากความยากจน โดย Tulgan (1997) ได้กล่าวว่า เจนเนอเรชันเอ็กซ์ถูกมองแบบเหมารวม (Stereotype) ว่าเป็นคนเกียจคร้าน หรือ Slacker ไม่มีความจงรักภักดี หยิ่งยโส มีความสนใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่นาน ขาดความมานะอดทน และต้องการการตอบสนองในทันทีทันที เพื่อให้เข้าใจถึงคุณลักษณะและนิสัยของเจนเนอเรชันเอ็กซ์มากขึ้น Tulgan ได้อธิบายถึงเหตุการณ์ที่เป็นแรงผลักดันให้เจนเนอเรชันเอ็กซ์มีจุดอ่อนและจุดแข็ง ดังนี้

1. เจนเนอเรชันเอ็กซ์ไม่มีความจงรักภักดี เจนเนอเรชันเอ็กซ์เติบโตมาท่ามกลางความไม่มั่นคงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสังคม การเมือง องค์กรใหญ่ๆ และศาสนา ได้เห็นพ่อแม่ในรุ่นเบบี้บูมเมอร์สที่ถูกให้ออกจากงานแม้ว่าจะมุ่งมั่นทุ่มเทอย่างหนักในการทำงานก็ตาม ในขณะที่เจนเนอเรชันเอ็กซ์เข้าสู่ตลาดแรงงาน องค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งก็ได้มีการปรับลดขนาดลงและปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งเจนเนอเรชันเอ็กซ์เชื่อว่าการที่ทุ่มเทอดทนให้กับการทำงานและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนกับความมั่นคงในหน้าที่การงานนั้นเป็นสิ่งที่ล้าสมัยไปแล้ว และพวกเขาไม่สามารถที่จะเชื่อใจในความมั่นคงในระยะยาวขององค์กรได้ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้เจนเนอเรชันเอ็กซ์พยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์ในระยะสั้นกับนายจ้าง

2. เจนเนอเรชันเอ็กซ์หยิ่งยโส เจนเนอเรชันเอ็กซ์ส่วนใหญ่ในวัยเด็กจะอยู่คนเดียว พ่อแม่ของพวกเขาเมื่ออัตราการหย่าร้างที่สูงขึ้นหรือต้องออกไปทำงานนอกบ้านทั้งคู่ เจนเนอเรชันเอ็กซ์มีความมั่นใจในตนเองสูงไม่ได้หมายถึงเป็นเด็กที่มีความหยิ่งยโส หรืออวดดี แต่เป็นเด็กที่ต้องเรียนรู้ที่จะปกป้องตนเองได้ ภูมิหลังเหล่านี้จึงทำให้เจนเนอเรชันเอ็กซ์เป็นนักแก้ปัญหาด้วยตนเอง และพยายามพิสูจน์ตนเองว่าสามารถดูแลปกป้องตนเองได้

3. เจนเนอเรชันเอ็กซ์มีความสนใจแค่เพียงระยะสั้น แม้ว่ากลุ่มคนทุกช่วงอายุจะใช้ชีวิตผ่านยุคปฏิวัติสารสนเทศ (Information revolution) ซึ่งการปฏิวัติสารสนเทศได้กำหนดวิธีการคิด การเรียนรู้ และการสื่อสารของเจนเนอเรชันเอ็กซ์ เจนเนอเรชันเอ็กซ์เป็นนักเรียนผู้ซึ่งชอบที่จะจำแนกแยกแยะข้อมูลที่มีจำนวนมากในเวลาอันรวดเร็วและรู้จักใช้เทคโนโลยีเพื่อนำมาจัดการกับข้อมูลจำนวนมากเหล่านั้น เจนเนอเรชันเอ็กซ์มีแนวโน้มที่จะจดจ่อกับหลายสิ่งพร้อมกันได้ในเวลาเดียวกัน และการเลือกที่จะตัดบางสิ่งบางอย่างออกเพื่อให้เหมาะกับการใช้ชีวิตในยุคที่เต็มไปด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีจำนวนมาก

4. เจนเนอเรชันเอ็กซ์ไม่เต็มใจที่จะอดทนทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นระยะเวลาเวลานาน การอดทนทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นระยะเวลาเวลานานเปรียบเหมือนการลงทุนระยะยาว ซึ่งเจนเนอเรชันเอ็กซ์คุ้นเคยกับโลกระยะสั้นที่ซึ่งไม่มีอะไรแน่นอน จากการที่พวกเขาเห็นคนที่ทุ่มเทให้กับการทำงานแต่ก็ต้องถูกปลดเนื่องจากการลดขนาดองค์กร เจนเนอเรชันเอ็กซ์จึงมองหาผลตอบแทนจากการลงทุนที่ได้แบบวันต่อวัน

5. เจนเนอเรชันเอ็กซ์ต้องการการตอบสนองความพึงพอใจในทันที เจนเนอเรชันเอ็กซ์อยู่ในยุคที่ทุกสิ่งทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนไม่มีใครสามารถตามทันได้ พวกเขาเชื่อว่าไม่มีสิ่งใดที่จะคงอยู่เหมือนเดิม เจนเนอเรชันเอ็กซ์จึงเรียนรู้ที่จะติดตามผลและสอบถามเกี่ยวกับผลสะท้อนกลับเพื่อตรวจสอบว่าสิ่งใดได้ผลหรือไม่ได้ผล การเติบโตมาในวัฒนธรรมที่มีความรวดเร็วและไม่แน่นอนทำให้เจนเนอเรชันเอ็กซ์คาดหวังว่าโลกจะตอบสนองต่อพวกเขาอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ Tulgan ยังได้ให้คำแนะนำในการทำงานร่วมกับเจนเนอเรชันเอ็กซ์ว่า ในการทำงานนั้นควรมีการควบคุมแบบต่างๆ และให้เจนเนอเรชันเอ็กซ์สามารถเข้าถึงทรัพยากรต่างๆ โดยให้พวกเขาจัดกระบวนการในการทำงานด้วยตนเอง เพียงแต่ต้องบรรลุวัตถุประสงค์และงานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด และมีพี่เลี้ยงผู้ให้คำปรึกษาโดยมีการแบ่งปันประสบการณ์ เอาใจใส่ ยอมรับฟังความคิดเห็น จูงใจและกระตุ้นให้มีความคิดสร้างสรรค์ เจนเนอเรชันเอ็กซ์ยังต้องการผลสะท้อนกลับที่รวดเร็วเนื่องจากจะได้นำไปปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ และการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินแต่เป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อเติบโตในสายอาชีพก็เป็นที่ยื่นชอบของเจนเนอเรชันเอ็กซ์เช่นเดียวกัน

ในขณะที่ Zemke et al. (1999) กล่าวว่า เจนเนอเรชันเอ็กซ์ คือ ผู้ที่เกิด พ.ศ. 2504-2523 (ค.ศ. 1961-1980) ซึ่งมีความแตกต่างจาก Strauss and Howe (1991) ที่กำหนดว่า คือ ผู้ที่เกิด พ.ศ. 2503-2522 (ค.ศ. 1960-1979) เพียงเล็กน้อย เจนเนอเรชันเอ็กซ์ต้องการผลสะท้อนกลับและความยืดหยุ่นในการทำงาน ไม่ชอบการติดตามควบคุมที่ใกล้ชิดเกินไป เคยชินกับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังให้ความสำคัญระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว คิดว่าทำงานเพื่ออยู่ไม่ใช่อยู่เพื่อทำงาน ชอบที่จะกำกับตนเอง ชอบความสนุกสนาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ โดยไม่สนใจภาพลักษณ์ที่อาจโดนมองว่าเป็นคนโง่เขลา บางครั้งอาจเรียกคนกลุ่มนี้ว่า Lost generation เนื่องจากเป็นเจนเนอเรชันที่อยู่ตรงกลางระหว่างเบบี้บูมเมอร์สและเจนเนอเรชันวาย จึงไม่ค่อยได้รับความสนใจหรือให้ความสำคัญ มีอัตราการเกิดที่ลดลงเนื่องจากมีการรณรงค์เรื่องการคุมกำเนิด พ่อแม่หย่าร้าง และออกไปทำงานทั้งคู่ จากการได้เห็นคนรุ่นพ่อแม่ที่ถูกปลดออกจากงานทั้งที่ทำงานหนักและมีความจงรักภักดีจึงทำให้เจนเนอเรชันเอ็กซ์ขี้ระแวง ข้างสงสัย และมองโลกในแง่ร้าย ไม่ค่อยมี

ความผูกพันหรือจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่ชอบการทำงานที่กำหนดเวลาเริ่มงานและเลิกงานตายตัว ไม่ชอบพิธีรีตอง มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี ชอบใช้การติดต่อสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ต้องการสวัสดิการพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น การอบรม การรับเลี้ยงเด็ก เงินกู้ เป็นต้น ดังนั้น การบริหารงานบุคคลเงินเนอเรชันเอ็กซ์ต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง มีเวลาการทำงานที่ไม่ยาวนานกว่าปกติ สามารถมอบหมายงานหลายๆ งานให้ทำพร้อมกันในเวลาเดียวกันได้ โดยให้อิสระในการเลือกใช้วิธีการทำงาน สามารถควบคุมและติดตามผลงานได้ด้วยตัวเอง แต่ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นระยะ คนเงินเนอเรชันนี้มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากหมายถึงโอกาสในการก้าวหน้าหรือการพัฒนาทักษะในการทำงาน และชอบการประเมินผลจากความสามารถไม่ใช่จากอายุการทำงาน (Zemke et al., 2000) ทั้งนี้ Edmunds and Turner (2005) ได้ให้ความเห็นว่า เงินเนอเรชันที่เกิดในช่วงหลังปี พ.ศ. 2503 (ค.ศ. 1960) หรือประมาณตั้งแต่เงินเนอเรชันเอ็กซ์เป็นต้นไป มีคุณลักษณะบางอย่างร่วมกันหรือคล้ายคลึงกันแม้ว่าจะอยู่ห่างกันคนละประเทศ ทวีป หรืออีกฝั่งของโลก เนื่องจากมีประสบการณ์ต่างๆ ร่วมกันอันเกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสาร การศึกษา การเดินทาง และการอพยพย้ายถิ่นที่มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้งานอินเทอร์เน็ต ที่ทำให้คนที่อาศัยอยู่ห่างไกลกันสามารถเชื่อมต่อกันได้ หรือทำให้สามารถรับรู้ข่าวสารเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานที่หนึ่งๆ ได้พร้อมกันทั่วโลก เช่น เหตุการณ์วินาศกรรม 11 กันยายน พ.ศ. 2544 (ค.ศ. 2001) หรือ 9/11 (ในนวันวัน) หรือภัยธรรมชาติอย่างสึนามิหรือแผ่นดินไหวที่คนทั่วโลกสามารถรับรู้ข่าวได้จากทางโทรทัศน์หรืออินเทอร์เน็ต

กานต์พิชชา เก่งการช่าง (2556) ได้สรุปว่า เงินเนอเรชันเอ็กซ์ เป็นกลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2504-2519 (ค.ศ. 1961-1976) มีนิสัยที่ชอบเสี่ยง ชอบลองอะไรใหม่ๆ สนใจเทคโนโลยี มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี มักทำทนายกฎหมายต่างๆ ที่กลุ่มเบบี้บูมเมอร์กำหนดขึ้น เงินเนอเรชันนี้จึงได้รับการขนานนามว่า Baby buster หรือ Slacker คนรุ่นนี้ได้รับผลกระทบจากรอยต่อระหว่างการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีค่อนข้างมาก เช่น การเหยียบพื้นผิวดวงจันทร์ครั้งแรก การระเบิดของยานแชลเลนเจอร์ การเปลี่ยนแปลงจากระบบอนาล็อกไปสู่ระบบดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงจากคอมพิวเตอร์เมนเฟรมขนาดใหญ่ไปสู่คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่ขนาดเล็กลง รวมถึงเกิดการผลิตเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกมากมาย เป็นต้น ทำให้สภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจและสังคมมุ่งเน้นไปที่ความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น ความเป็นวัตถุนิยมสูงขึ้น มักพึ่งพาความรู้ความสามารถของตนเอง จากเหตุการณ์สำคัญที่เกิดในยุคของเงินเนอเรชันเอ็กซ์ เช่น ความขัดแย้งระดับภูมิภาค การก่อการร้าย สภาพแวดล้อมเริ่มเสื่อมโทรม มนุษย์ต่อสู้กับโรคเอดส์ ทำให้เงินเนอเรชันเอ็กซ์เห็นความไม่แน่นอนในชีวิต จึงให้ความสำคัญและใช้เวลากับ

ครอบครัวมากขึ้นเมื่อเทียบกับเบบี้บูมเมอร์ส กลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์บางคนมีวิถีชีวิตแบบยัปปี คือ ใช้เงินเพื่อความสุขของชีวิต ชื่อของหุรหุราเพื่อสนองความต้องการส่วนตัวในสัดส่วนที่มากกว่า

เบบี้บูมเมอร์ส มีความทะเยอทะยานเนื่องจากเกิดมาในยุคแห่งการแข่งขัน รักอิสระ ไม่ชอบการผูกมัด ทำให้มีอายุเฉลี่ยของการแต่งงานที่ค่อนข้างสูงกว่าคนรุ่นก่อน (Williams & Page, 2011 อ้างถึงใน เกริตา โคตรชารี, 2555; สรिता อึ้งสกุล, 2552)

ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556, p. 46) ได้แบ่งกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ของประเทศไทย หมายถึง ผู้ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2504-2520 (ค.ศ. 1961-1977) เป็นช่วงที่สังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงภายใน คือ นโยบายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจ ตั้งแต่มีการเริ่มวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504) ทำให้ประเทศไทยเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม และการเปลี่ยนแปลงภายนอก คือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศอื่นๆ รวมถึงการพัฒนาของเทคโนโลยีใหม่ๆ เทคโนโลยีในด้านการติดต่อสื่อสารที่ทำให้สะดวกมากขึ้น ภายหลังจากการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจทำให้เศรษฐกิจของประเทศไทยกลายเป็นเศรษฐกิจแบบเปิด มีการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น พึ่งพาเศรษฐกิจโลกมากขึ้น ทำให้มีความต้องการแรงงานทั้งแรงงานที่มีทักษะและไม่มีทักษะเป็นจำนวนมาก เจนเนอเรชันเอ็กซ์จึงสามารถเปลี่ยนงานได้บ่อยหรือหางานใหม่ได้อย่างง่าย นอกจากนี้ เจนเนอเรชันเอ็กซ์ยังประสบกับการอ่อนค่าลงของค่าเงินบาทที่มากที่สุดอีกด้วย การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจเหล่านี้ส่งผลให้เจนเนอเรชันเอ็กซ์เชื่อว่ามูลค่าของเงินนั้นไม่มีความแน่นอน และจะเป็นการสร้างความมั่นใจได้มากขึ้นถ้าพวกเขาสามารถได้ที่สูงขึ้นทำให้เจนเนอเรชันเอ็กซ์มีค่านิยมในการทำงานด้านผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมสูงที่สุดในด้านสังคมอื่นๆ ก็มีการปรับตัวหรือที่เรียกว่าโลกาภิวัตน์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมไทยด้วยเช่นกัน ทำให้มีความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน และความหลากหลายที่มากขึ้น (พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์ et al., 2559) โดย เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2552) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละเจนเนอเรชันและพบว่ากลุ่มตัวอย่างเบบี้บูมเมอร์สและเจนเนอเรชันเอ็กซ์มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน จึงรวมทั้งสองเจนเนอเรชันเป็นกลุ่มเจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่าเจนเนอเรชันวาย โดยแรงจูงใจในการทำงานที่กลุ่มเจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่าเจนเนอเรชันวายให้ความสำคัญ คือ ความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสม ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้รับการยอมรับในความสามารถ เงินเดือน สวัสดิการ บรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง การเติบโตขององค์กร ความมีอิสระในการทำงาน และผลตอบแทนในรูปแบบของโบนัส แต่ก็นมองว่าเงินเดือนสามารถจูงใจได้น้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของเจนเนอเรชันวาย โดยกลุ่มเจนเนอเรชันที่อาวุโสกว่าเจนเนอเรชันวายมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับสวัสดิการ เช่น ค่า

รักษาพยาบาล สวัสดิการครอบครัว และแรงจูงใจด้วยการประกาศเกียรติคุณมากกว่า เจนเนอเรชัน วาย

ความหมายและลักษณะของเจนเนอเรชันวาย

เจนเนอเรชันวายหรือ Millennial เป็นผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 (ค.ศ. 1982) เป็นต้นไป ก่อนหน้านี้โดยทั่วไปเด็กจะถูกมองว่าเป็นเหมือนอุบัติเหตุ เป็นความยุ่งยากลำบากของสังคม แต่ในยุคนี้เรามองว่าเด็กเป็นสิ่งสำคัญและควรค่าแก่การปกป้อง โดยเจนเนอเรชันวานั้นเชื่อในวิทยาศาสตร์ และชอบที่จะทำงานเป็นทีม (Strauss & Howe, 1991) ขณะที่ Zemke et al. (1999) กล่าวว่า เจนเนอเรชันวาย หรือ Nexters คือกลุ่มคนที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 (ค.ศ. 1980) เป็นต้นไป เป็นกลุ่มที่มีความเต็มใจในการทำงานและพร้อมที่จะเรียนรู้ ชอบที่จะติดต่อสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นเจนเนอเรชันที่พึ่งเข้าสู่ตลาดแรงงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและชื่นชอบเทคโนโลยี โดยเปรียบเทียบได้ว่าเทคโนโลยีเปรียบเสมือนธรรมชาติอย่างเช่นอากาศและให้ความสำคัญกับผลตอบแทนมากกว่า เจนเนอเรชันในรุ่นก่อนๆ

เจนเนอเรชันวาย หรือสามารถเรียกในชื่ออื่นๆ ว่า Millennials, Gen Y, Echo Boomer, The internet generation หรือ Nexters เป็นต้น (Zemke, Raines, & Filipczak, 2001) เป็นคนรุ่นใหม่ที่เกิดจากพ่อแม่ที่เป็นรุ่นเบบี้บูมเมอร์สและเจนเนอเรชันเอ็กซ์ช่วงต้นๆ ถูกเลี้ยงดูมาอย่างประคบประหงมจึงทำให้มีการมองโลกในแง่ดี ประมาณ 1 ใน 3 ของคนรุ่นนี้เป็นลูกคนเดียวของครอบครัว มีผู้กล่าวว่าถ้าเจนเนอเรชันเอ็กซ์เปรียบเสมือน Lost generation เจนเนอเรชันวายก็คงเป็น Found generation เนื่องจากพ่อแม่ทุ่มเทให้ทั้งการศึกษาและการสนับสนุนความสามารถพิเศษต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านดนตรี ด้านกีฬา ด้านศิลปะ ด้านการร้องเพลง ด้านการเต้นรำ และด้านเทคโนโลยี มีการศึกษาที่สูงกว่าพ่อแม่ เนื่องจากพ่อแม่ในรุ่นเบบี้บูมเมอร์สและเจนเนอเรชันเอ็กซ์รู้สึก ว่าตนเองไม่ได้รับการเลี้ยงดูเอาใจใส่และให้อิสระเท่าที่ควรจึงชดเชยให้กับลูกตนเองคือเจนเนอเรชัน วายอย่างเต็มที่ จนบางคนกล่าวว่าเป็นพ่อแม่ที่เลี้ยงดูลูกแบบตามใจและปกป้องลูกมากเกินไป เจนเนอเรชันวายมีความเป็นวัตถุนิยมและเกิดมาในยุคที่มีการผสมผสานของวัฒนธรรมจากหลายเชื้อชาติ ทำให้มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าคนรุ่นก่อนๆ ชอบการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการปรับตัวหรือมีความยืดหยุ่นเป็นอย่างมาก

ดังนั้น การบริหารบุคคลเจนเนอเรชันวายจะต้องแจ้งให้ทราบถึงเป้าหมายระยะยาว หรือสิ่งที่คาดหวัง พร้อมทั้งให้การเรียนรู้และพัฒนาเป้าหมายของพนักงานแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง เมื่อเข้าทำงานกับองค์กรในช่วงแรกต้องให้การฝึกอบรมพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน ให้อิสระในการทำงาน และคนรุ่นนี้ชอบการทำงานและติดต่อสื่อสารด้วยอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดย 1

ใน 3 ของคนรุ่นนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนในการทำงาน และ 1 ใน 4 ของคนรุ่นนี้ให้ความสำคัญกับชื่อเสียงของงาน (Zemke et al., 2000)

นอกจากนี้ Rizzo (2009) ยังได้กล่าวว่า เจนเนอเรชันวาย คือ ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-2537 (ค.ศ. 1980-1994) เป็นกลุ่มคนที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงาน กำลังเป็นที่สนใจสำหรับการวางแผนบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เจนเนอเรชันวายมีความเชื่อว่ามีความเป็นไปได้ที่จะมีโลกที่สมบูรณ์แบบซึ่งต่างจากที่คนเจนเนอเรชันเอ็กซ์มอง ช่างเจรจาต่อรองและมีการแก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธี ให้ความสำคัญกับรัฐบาล การทำประโยชน์เพื่อสังคมและส่วนรวม พวกเขามองหาผู้นำและคาดหวังว่าจะได้รับคำแนะนำและการปกป้อง มีความเคารพในผู้นำและต้องการการได้รับความเคารพหรือการยอมรับจากใครสักคนเช่นเดียวกัน เปรียบหัวหน้างานเป็นเสมือนพี่เลี้ยงหรือโค้ช มีความคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนจากสิ่งที่พวกเขาทำหรือจากผลงานมิใช่พิจารณาจากการใช้เวลานานเพียงใดกับสิ่งที่ทำ ชอบใช้เวลาอยู่กับเพื่อน ชอบการทำงานเป็นทีม และจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเมื่อองค์กรมีตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น ได้มีโอกาสที่จะลาหยุดงานยาวๆ เพื่อท่องเที่ยวหรือทำประโยชน์เพื่อสังคม รวมถึงการมีเกณฑ์ในการวัดผลการทำงานที่แน่นอน

เจนเนอเรชันวายเป็นกลุ่มที่กำลังจะเป็นอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคลสำคัญขององค์กรต่างๆ ในยุคปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ โดยเจนเนอเรชันวายได้เผชิญกับวิกฤติการณ์ความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ ความรุนแรงของสังคม เหตุการณ์ก่อการร้าย และภัยธรรมชาติที่รุนแรงและคาดไม่ถึง ทำให้ทัศนคติ ลักษณะนิสัย และพฤติกรรมของเจนเนอเรชันวายคล้ายกับความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีซึ่งมีการหมุนเวียนที่สั้นและรวดเร็ว มีวิถีในการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำ และพบว่าเจนเนอเรชันรุ่นหลังๆ ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมและเวลาว่างหรือเวลาพักผ่อนโดยมีแนวโน้มที่มากขึ้น ในขณะที่จริยธรรมในการทำงาน การมีงานเป็นศูนย์กลางในการดำเนินชีวิต ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรนั้นลดลง อีกทั้งยังมีการเพิ่มขึ้นของความตั้งใจที่จะออกจางานและการเปลี่ยนงานในเจนเนอเรชันที่มีอายุน้อยกว่าเมื่อเทียบกับเจนเนอเรชันรุ่นก่อนๆ แต่ก็มีมีการเปิดใจยอมรับและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและความหลากหลายในแง่มุมต่างๆ ได้ดี และมีความเฉลียวฉลาด (Lyons & Kuron, 2014; Twenge, 2010; กานต์พิชชา เก่งการช่าง, 2556)

สำหรับเจนเนอเรชันวายในประเทศไทยนั้น คือ ประชากรที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2521-2540 (ค.ศ. 1978-1997) เกิดและเติบโตในช่วงที่สังคมมีความเจริญก้าวหน้า เริ่มเข้าสู่ยุคประชาธิปไตย และประเทศไทยยังมีการพัฒนาเข้าสู่อุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังมีการเปิดรับวัฒนธรรมต่างชาติทั้งชาติตะวันตกและเอเชีย มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นทำให้เจนเนอเรชันวายมีความสะดวกสบายในการติดต่อสื่อสาร มีพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนตลอดเวลา ต้องการการ

ยอมรับจากสังคม รวมไปถึงสังคมที่เกิดขึ้นจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และพวกเขามองที่ทำงานว่าเป็นกลุ่มทางสังคมอย่างหนึ่งจึงทำให้เจนเนอเรชันวายมีค่านิยมในการทำงานด้านผลตอบแทนทางสังคมสูง กล่าวคือ เจนเนอเรชันวายต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ได้มีโอกาสในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน และจากการศึกษาพบว่าเจนเนอเรชันวายมีความผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานที่ต่ำกว่าเจนเนอเรชันรุ่นก่อนๆ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าเจนเนอเรชันที่อายุมากกว่าเป็นผู้ซึ่งมีตำแหน่งที่สูงกว่ามีอิทธิพลต่อรูปแบบนโยบายและเงื่อนไขในการทำงานมากกว่าทำให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดึงดูดและจูงใจได้มากกว่าเจนเนอเรชันวาย และจากการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของเจนเนอเรชันวานี้พบว่ามีปัจจัยทางด้านการเงิน ความรับผิดชอบในงาน โอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และการได้รับการยอมรับในความสามารถเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอันดับต้นๆ ที่ช่วยส่งเสริมสถานภาพของเจนเนอเรชันวาย ส่วนแรงจูงใจประเภทหุ่น สวัสดิการ หรือการประกาศเกียรติคุณ ดูเหมือนว่าเจนเนอเรชันวายจะไม่ได้ให้ความสำคัญมากนักเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ อาจเนื่องมาจากปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับระยะเวลา มีความซับซ้อนหรือมีรายละเอียดของกติกามาก จึงไม่สอดคล้องกับลักษณะและความต้องการของเจนเนอเรชันวายที่ต้องการปัจจัยที่ง่ายต่อการเข้าใจและสามารถเข้าถึงได้ในระยะเวลาอันสั้น นอกจากนี้ จากการพัฒนาทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมที่เพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดผลที่ตามมาในยุคของเจนเนอเรชันวาย คือ เกิดปัญหาสังคมต่างๆ เช่น โรคนัดส์ อาชญากรรม โสเภณี การใช้ความรุนแรง สภาพแวดล้อมเสื่อมโทรม เป็นต้น และแนวทางหนึ่งที่รัฐใช้ในการแก้ปัญหาเรื่องคน คือ การให้การศึกษา ส่งผลให้คนรุ่นหลังมีการศึกษาที่สูงขึ้นกว่าคนรุ่นก่อนๆ (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552; ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556; พิชรา โพธิ์ไพฑูรย์ et al., 2559)

สำหรับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการรักษาบุคลากรเจนเนอเรชันวาย องค์กรต่างๆ ควรคำนึงถึงการผสมผสานระหว่างแรงจูงใจภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และแรงจูงใจภายใน เช่น ลักษณะงานที่ท้าทายและหลากหลาย การได้รับการยอมรับว่าเป็นคนสำคัญ ความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นต้น ให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสมกับความต้องการของเจนเนอเรชันวาย การออกแบบงานที่เพิ่มความหลากหลายของหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อสร้างโอกาสให้เจนเนอเรชันวายได้แสดงทักษะในการทำงาน และให้อิสระในการทำงานที่มากขึ้น พร้อมกับมีระบบการวัดผลสำเร็จที่รวดเร็วและเชื่อมโยงไปยังผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งเจนเนอเรชันวายมักจะให้ความสนใจกับผลตอบแทนที่วัดจากความสำเร็จในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว สำหรับในส่วนของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน ให้ผลสะท้อนกลับอย่างสม่ำเสมอและรวดเร็ว ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจะทำให้ได้รับการยอมรับนับถือจากเจนเนอเรชันวายมากกว่าการใช้ระบบอาวุโสหรือตำแหน่งงานที่สูงกว่า ยอมรับฟังความคิดเห็นด้วยความตั้งใจและ

จริงจัง ติดตามการทำงานอย่างห่างๆ โดยให้อำนาจและอิสระแก่เจเนอเรชันวัยในการบริหารจัดการพอสมควร รวมถึงให้อีกโอกาสในการเลือกวิถีปฏิบัติงานที่แตกต่างไปได้ ควบคุมการทำงานให้น้อย ปรับลดช่องว่างระหว่างเจเนอเรชันโดยลดความเป็นเจ้านายมาเน้นบทบาทแบบโค้ชหรือที่ปรึกษาให้มากขึ้น ลดความเป็นทางการ ลำดับขั้นตอนของตำแหน่งงานตามโครงสร้างองค์กรก็จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองหรือช่วยส่งเสริมให้เกิดกระบวนการคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้นได้ (กานต์พิชชา เก่งการช่าง, 2556; เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2552)

โดยสรุปแล้วเจเนอเรชันเอ็กซ์เกิดและเติบโตมาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจที่มีการเริ่มเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม มีการค้าขายระหว่างประเทศที่มากขึ้น และยังได้รับผลกระทบจากรอยต่อระหว่างการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้เจเนอเรชันเอ็กซ์คุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงและรู้จักใช้เทคโนโลยี ให้ความสำคัญกับการให้ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว มีค่านิยมในการทำงานด้านผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมสูง ต้องการสวัสดิการพิเศษที่นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น การรับเลี้ยงบุตร เงินกู้ เป็นต้น

ในส่วนของเจเนอเรชันวัยนั้นมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและเปรียบเทคโนโลยีเป็นเสมือนธรรมชาติซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิต ชอบที่จะมีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนตลอดเวลา ต้องการการเป็นที่ยอมรับในสังคม ไม่ว่าจะในกลุ่มสังคมทางอินเทอร์เน็ตหรือในสถานที่ทำงานจึงมีค่านิยมในการทำงานด้านผลตอบแทนทางสังคมสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ดี มีวิถีในการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว ต้องการอิสระในการทำงาน เปรียบหัวหน้างานเป็นเสมือนพี่เลี้ยงหรือโค้ช มีจริยธรรมในการทำงาน การมีงานเป็นศูนย์กลางในการดำเนินชีวิต ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่ลดลง และมีความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน การเปลี่ยนงานที่สูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับเจเนอเรชันรุ่นก่อนๆ มีปัจจัยทางด้านการเงิน ความรับผิดชอบในงาน โอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และการได้รับการยอมรับในความสามารถเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญอันดับต้นๆ แสดงให้เห็นว่าเจเนอเรชันวัยให้ความสำคัญทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก เมื่อเปรียบเทียบกับเจเนอเรชันเอ็กซ์ที่ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจภายนอก

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งแยกข้อมูลของกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา โดยเลือกใช้เกณฑ์การจัดกลุ่มเจเนอเรชันตามแนวคิดของ ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ได้แก่ เจเนอเรชันเอ็กซ์ เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2504-2520 (ค.ศ. 1961-1977) อายุในปีที่ทำการศึกษาคือ 38-54 ปี และเจเนอเรชันวาย เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2521-2540 (ค.ศ. 1978-1997) อายุในปีที่ทำการศึกษาคือ

18-37 ปี เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมีการแบ่งแยกปี พ.ศ. แบบไทยอย่างชัดเจน ไม่มีการทับซ้อนระหว่างเจนเนอเรชันทำให้ง่ายต่อการแบ่งแยกข้อมูลของประชากรที่ศึกษา โดยมีงานวิจัยน้อยมากที่ศึกษาและสามารถแบ่งกลุ่มคนไทยออกเป็นเจนเนอเรชันต่างๆ โดยสามารถระบุปี พ.ศ. ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ในแต่ละประเทศก็มีความแตกต่างกันในด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้น การใช้เกณฑ์การแบ่งกลุ่มด้วยแนวคิดของต่างประเทศโดยเฉพาะซีกโลกตะวันตกอาจเป็นข้อจำกัดในการศึกษาความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันในประเทศไทย โดยแนวคิดของ ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556) ยังเป็นการจัดกลุ่มโดยพิจารณาจากสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิธีการดำเนินชีวิต และเหตุการณ์สำคัญต่างๆ ในประเทศไทยอีกด้วย อย่างไรก็ตาม เจนเนอเรชันวายุของไทยและทั่วโลกอาจจะไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก เนื่องจากมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างมากและเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ทำให้การติดต่อสื่อสารทั่วโลกเป็นไปอย่างไร้พรมแดน โดยที่คนอีกซีกโลกหนึ่งสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารในด้านต่างๆ ของคนอีกซีกโลกหนึ่งได้ในช่วงเวลาเดียวกัน (Edmunds & Turner, 2005) ในขณะที่ยังไม่มีข้อมูลหรือหลักฐานที่แน่ชัดในการสรุปว่าเจนเนอเรชันเอ็กซ์ของไทยและทั่วโลกมีความคล้ายคลึงกัน

2.1.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรนั้น ได้มีการเริ่มศึกษาโดย March and Simon (1958) ในมุมมองเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน โดยกล่าวว่า บุคคลจะยึดติดกับองค์กรเพื่อให้ได้ซึ่งรางวัลหรือผลลัพธ์ที่แน่นอนจากองค์กร ต่อมา Becker (1960) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรในเชิงแลกเปลี่ยนเช่นกัน คือ ความผูกพันเป็นการแสดงออกของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมบางอย่างอันเนื่องมาจากการที่เขาได้ลงทุนเสียเวลาและพลังงานไปกับสิ่งนั้นๆ (Side Bet) โดย Becker ได้ให้นิยามในเชิงของ Side Bet Theory ไว้และได้เป็นแนวทางให้กับนักวิชาการในยุคต่อมา เช่น Hrebiniak and Alutto (1972) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ผลจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในรูปของการแลกเปลี่ยนกำลังกาย สติปัญญาหรือการลงทุนในช่วงระยะเวลาหนึ่งทำให้เกิดความรู้สึกไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กร ถึงแม้ว่าจะมีองค์กรอื่นๆ ยื่นข้อเสนอที่สูงกว่าก็ตาม

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายเพิ่มเติมในเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันไป ดังนี้

Sheldon (1971) ได้ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติหรือความเชื่อเกี่ยวกับองค์กรซึ่งเป็นสิ่งเชื่อมโยงบุคคลกับองค์กร โดยเป็นการประเมินองค์กรในทางบวกทำให้เกิดความผูกพัน บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

Porter et al. (1974) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เกี่ยวข้องกับการแสดงออกของบุคคลอย่างมั่นคงด้วยการมีส่วนร่วมกับองค์กร โดยแสดงลักษณะได้ 3 ประการ คือ

1. มีความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับ Buchanan (1974) และ Robert Marsh และ Hiroshi Mannari (1977 อ้างถึงใน ปรานอม กิตติดุขฎีธรรม, 2538, p. 22) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและรู้สึกที่ตนเองมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร โดยจะปฏิบัติตามบทบาทของตนเองเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identification) หมายถึง การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเกี่ยวพันกับองค์กร (Involvement) หมายถึง การมีความมุ่งมั่นและจดจ่อกับการทำงานจนกว่างานจะสำเร็จ
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) หมายถึง ความยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

Steers (1977) ได้ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อดำเนินตามภารกิจขององค์กร

Mowday, Porter, and Steers (1982) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะจะเป็นความสัมพันธ์ที่แนบหนาและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรคให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

Allen and Meyer (1990) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกทั่วไปที่พนักงานมีต่อองค์กร เป็นการผูกติดหรือยึดเหนี่ยวทางด้านจิตใจของพนักงานให้อยู่กับองค์กร และสิ่งที่ยึดเหนี่ยวจิตใจนั้นจะแสดงลักษณะของพนักงานออกเป็นรูปแบบของความรู้สึก 3 ด้าน คือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) หมายถึง การที่พนักงานมีอารมณ์เชิงบวกที่ผูกติดกับองค์กร ต้องการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร โดยพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างแรงกล้าจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กร และปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันส่วนตัวที่มีต่อองค์กร เนื่องจากเขาได้ลงทุนโดยการเป็นสมาชิกในองค์กร เช่น ลงเงิน ลงแรง สักขุม เพื่อร่วมงาน เขาจึงจำเป็นต้องอยู่ในองค์กร

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกว่าเขาควรอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะเขารู้สึกว่าองค์กรได้ให้ประโยชน์ต่อเขา ได้ลงทุนกับเขา เช่น การฝึกอบรม ดังนั้นเขาจึงควรตอบแทนองค์กรบ้าง

โดยรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน เป็นองค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันมากกว่าเป็นประเภทของความผูกพันทางด้านทัศนคติ ดังนั้น พนักงานสามารถมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้หลายด้านในระดับที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น พนักงานรู้สึกว่าเขาจำเป็นต้องอยู่ในองค์กร เนื่องจากได้ลงทุนลงแรงไปแล้ว ประกอบกับเขารู้สึกว่าเขาควรอยู่กับองค์กรต่อไปเนื่องจากเขาให้ความสำคัญกับการมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ในขณะที่เขาไม่ได้มีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กร เนื่องจากความสบายใจและต้องการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยในประเทศไทยได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรในลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพัน มีความซื่อสัตย์ และมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรในแง่ของการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยเต็มใจที่จะมุ่งมั่นทุ่มเทและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกในองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และต้องการคงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรต่อไปโดยไม่คิดจะเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายไปทำงานในองค์กรอื่น โดยความผูกพันต่อองค์กรสามารถรับรู้ได้จากการแสดงออกทางความเชื่อถือ ทัศนคติที่ดีของแต่ละบุคคลและการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลนั้น (ณัฐฐา ผุดผ่อง, 2556; ธนรัฐชา รัตนพันธ์, 2550; สุกานดา ศุภคติสันต์, 2540; โสภา ทริพย์มากอุดม, 2533)

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจและให้ความสำคัญจากนักวิชาการและองค์กรต่างๆ เนื่องจากเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้และมีความสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างสมาชิกในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร คนเราทุกคนล้วนมีเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่เป้าหมายของแต่ละบุคคลอาจมีความแตกต่างกัน ถ้าเป้าหมายของพนักงานมีจุดเชื่อมโยงหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กรแล้ว พนักงานจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมายขององค์กรและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน เพราะถ้าหากองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว เป้าหมายของสมาชิกในองค์กรก็บรรลุผลสำเร็จตามไปด้วย

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี และเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร พนักงานจะมีแรงผลักดันในการทำงานมากกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้มีความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร

3. ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร พนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร ทำให้มีอัตราการขาดงานและอัตราการลาออกจากงานต่ำ

4. ความผูกพันต่อองค์กรช่วยลดการควบคุมจากภายนอกได้ การทำงานขององค์กรจะมีการควบคุมจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการควบคุมจากภายนอกองค์กร ได้แก่ การควบคุมด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย หน่วยงานเจ้าสังกัด หรือจากองค์กรวิชาชีพต่างๆ เพื่อให้การทำงานขององค์กรเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายและไม่ก่อให้เกิดผลเสียหรือกระทบสิทธิอันชอบด้วยกฎหมายของบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรต่างๆ ในขณะที่การควบคุมภายใน คือ การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการทำงาน ระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ถ้าพนักงานในองค์กรรู้หน้าที่และรับผิดชอบตามหน้าที่ของตนเอง ทำงานของตนเองตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดและเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งเป็นการดูแลตนเองและได้รับการดูแลจากพนักงานในองค์กรเดียวกันจนเกิดผลดีแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องได้รับการควบคุมจากภายนอก ซึ่งการที่จะทำให้การควบคุมภายในเป็นไปได้ด้วยดีนั้นต้องอาศัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรเพราะถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วก็จะมีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของตนเองให้เป็นไปตามบทบัญญัติ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องและเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อตนเองและภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร (Buchanan, 1974; วาริกา รวีเหลือง, 2553; สมชัย แก้วละเอียด, 2531)

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และเป็นการแสดงออกของพนักงานในลักษณะเชิงสร้างสรรค์ โดยทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนเองได้รับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร อีกทั้งยังลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ต่างๆ ของพนักงาน ที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กรซึ่งอาจส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามต้องการ

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยสนใจศึกษาแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ที่ได้แบ่งลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมและสามารถอธิบายลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างครอบคลุม

โดย Meyer et al. (2002) ได้ศึกษาพิจารณาถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์ประกอบของลักษณะความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน พบว่า ความพึงพอใจในงาน ความเกี่ยวข้องในงาน และความผูกพันในงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจในระดับสูงที่สุด ในขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน อีกทั้งความพึงพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันด้านการคงอยู่อีกด้วย นอกจากนี้ประสบการณ์ในการทำงาน อย่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันด้านจิตใจในระดับสูง ในส่วนของตัวแปรที่เป็นผลจากความผูกพันต่อองค์กรนั้น พบว่าผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันด้านจิตใจสูงที่สุดในขณะที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันด้านการคงอยู่ จะเห็นได้ว่าความผูกพันด้านจิตใจนั้นอาจเป็นประโยชน์ต่อพนักงานรวมไปถึงองค์กร เพราะนอกจากจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรต่างๆ ดังที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว ความผูกพันด้านจิตใจยังมีความสัมพันธ์เชิงลบกับอัตราการลาออกจากงาน ความตั้งใจที่จะลาออก อัตราการขาดงาน ความตึงเครียด และความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวสูงที่สุดอีกด้วย ในขณะที่ความผูกพันด้านการคงอยู่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจที่จะลาออก ความตึงเครียด และความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัว โดยมีรายละเอียดและการศึกษาอื่นๆ เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

	Meyer et al. (2002)	Chen and Francesco (2003)	Joo, Jun Yoon, and Jeung (2012)	Kim (2014)	นฤเบศร์ สายพรหม (2548)	ศรัณญา แสงลี้ม สุวรรณ, สุพจน์ นาคสวัสดิ์, พูลพงศ์ สุขสว่าง, and กาญจนา แสงลี้มสุวรรณ (2556)
ความผูกพันด้านจิตใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรในระดับสูงเมื่อเทียบกับความผูกพันต่อองค์กรด้านอื่นๆ	✓					
ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันด้านจิตใจกับความพึงพอใจในงาน ความเกี่ยวข้องในงาน และความผูกพันในงานอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับความผูกพันต่อองค์กรด้านอื่นๆ	✓					
ความผูกพันด้านจิตใจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับอัตราการลาออกจากรางาน และความตั้งใจที่จะลาออกในระดับสูงที่สุดเมื่อเทียบกับความผูกพันต่อองค์กรด้านอื่นๆ	✓					✓
มีเพียงความผูกพันด้านจิตใจที่มีความสัมพันธ์เชิง	✓					

ลบกับอัตราการขาดงาน เมื่อเทียบกับความผูกพัน ต่อองค์กรด้านอื่นๆ						
ความผูกพันด้านจิตใจมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ผลการปฏิบัติงานและ พฤติกรรมกรเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กรในระดับสูง ที่สุดเมื่อเทียบกับความ ผูกพันต่อองค์กรด้านอื่นๆ	✓	✓		✓	✓	
ความผูกพันด้านจิตใจมี ความสัมพันธ์เชิงลบกับ ความตึงเครียด และความ ขัดแย้งระหว่างงานและ ครอบครัว	✓					
การประเมินตนเองของ พนักงานมีอิทธิพลต่อ ความผูกพันด้านจิตใจ			✓			
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมี ความสัมพันธ์เชิงบวกและ มีอิทธิพลต่อ ความผูกพัน ด้านจิตใจ	✓		✓	✓		
ความผูกพันด้านจิตใจมี อิทธิพลเชิงบวกต่อความ ผูกพันต่อองค์กร						✓
ความผูกพันด้านจิตใจมี อิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อความพยายามทุ่มเท ของพนักงานโดยผ่านตัว แปรความผูกพันต่อ องค์กร						✓

จากการศึกษาดังกล่าวทำให้พบว่าความผูกพันด้านจิตใจมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆ ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับความผูกพันด้านการคงอยู่และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตเจ้านั้นสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างชัดเจน ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพเพียงพอ นอกจากนี้ ความผูกพันด้านจิตใจยังส่งผลต่อองค์กรและมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมด้านลบของพนักงานที่อาจก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรอีกด้วย การวิจัยในครั้งนี้จึงต้องการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรโดยพิจารณาจากองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านความผูกพันด้านจิตใจเพียงองค์ประกอบเดียว

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

Meyer and Allen (1991) กล่าวว่า พนักงานที่ได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่สอดคล้องกันกับคุณลักษณะส่วนบุคคลมากกว่าจะมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่า โดยตัวแปรด้านประสบการณ์ในการทำงานแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ประสบการณ์ที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในด้านความสะดวกสบายในการทำงานทั้งทางด้านกายภาพและด้านจิตใจ และ 2) ประสบการณ์ที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ปัจจัยที่พบว่ามี ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจในกลุ่มของประสบการณ์ที่ทำให้พนักงานเกิดความสะดวกสบายในการทำงานนั้น คือ ความคาดหวังก่อนเข้ามาในองค์กร ผลตอบแทนที่ยุติธรรม การพึงพาได้ขององค์กร การสนับสนุนจากองค์กร ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และความเข้าใจจากหัวหน้างาน และปัจจัยในกลุ่มของประสบการณ์ที่ทำให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน คือ การบรรลุเป้าหมายของตนเอง การมีอำนาจในการปกครองตนเอง การพิจารณารางวัลจากผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม ความท้าทายในงาน ขอบเขตในการทำงาน โอกาสในการก้าวหน้า โอกาสในการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความสำคัญของบุคคลที่มีต่อองค์กร มีความเป็นไปได้ว่า พนักงานจะมีความต้องการอยู่กับองค์กรที่สามารถให้ประสบการณ์เชิงบวกแก่พนักงานได้ โดยพนักงานได้ให้ค่านิยมแก่ประสบการณ์เหล่านั้นและคาดหวังว่าจะได้รับประสบการณ์เหล่านั้นต่อไป

ต่อมา Meyer et al. (2002) ได้ทำการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์ประกอบของลักษณะความผูกพันต่อองค์กรดังที่ได้กล่าวไปในข้างต้น ตัวแปรที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ด้านประชากรศาสตร์ ด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านประสบการณ์ในการทำงาน และด้านทางเลือกในการเปลี่ยนองค์กรและการลงทุนลงแรงไปกับองค์กรปัจจุบัน โดยพบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตเจ้านั้น มีดังนี้ ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ คือ อายุและระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร ตัวแปรด้านความแตกต่างระหว่าง

บุคคล คือ การรับรู้ในความสามารถของตนเอง ตัวแปรด้านประสบการณ์ในการทำงาน คือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และตัวแปรด้านทางเลือกในการเปลี่ยนองค์กรและการลงทุนลงแรงไปกับองค์กรปัจจุบัน คือ การลงทุน หมายถึง การที่พนักงานได้ลงทุนลงแรงไปแล้วกับองค์กรที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน และความสามารถในการถ่ายโอนทักษะ หมายถึง ความสามารถที่พนักงานจะถ่ายโอนทักษะในการทำงานต่างๆ ไปยังองค์กรอื่น โดยตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ สำหรับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจสูงสุด คือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และสิ่งที้องค์กรสามารถแสดงออกถึงการสนับสนุนแก่พนักงานได้ คือ การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม และการมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง โดย Kim (2012) ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นั่นคือ เมื่อผู้นำได้นำเอาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการบริหารและการนำแล้วจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจแล้วก็จะส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Suharti and Suliyanto (2012) ที่ศึกษาพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานยังส่งผลให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรอีกด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำก็เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

2.1.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น องค์กรประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้ คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรควรให้ความสนใจในการบริหารจัดการ พัฒนา และรักษาไว้ โดยบุคคลสำคัญที่ขาดเสียมิได้คือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ที่นอกจากจะมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งในการบริหารงานและสั่งการแล้ว ผู้นำขององค์กรควรจะต้องมีภาวะผู้นำอีกด้วย เพื่อกำหนดทิศทาง กระตุ้นการทำงานของพนักงาน และนำพาพนักงานในองค์กรไป ตามทิศทางที่ได้วางไว้ ทั้งนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานอีกด้วย (Aydin, Sarier, & Uysal, 2013; Cheung & Wong, 2011; Popli, Rizvi, & Martin, 2015; Soieb et al.,

2015; กัญญา พีรพัฒนานันท์, 2546) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยทำให้พนักงานในองค์กรมีความมุ่งมั่นทุ่มเท และร่วมมือร่วมใจในการทำงาน อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้

การศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำและการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาและนำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปหลายประเภท เพื่อค้นหาปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะทำให้ผู้นำนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำและบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ โดยเชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นเป็นโดยธรรมชาติ บุคคลนั้นเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำมิใช่การสร้างขึ้น คุณลักษณะของผู้นำที่กล่าวถึงกันมาก คือ ความแข็งแรงทางร่างกาย ความเฉลียวฉลาด ภูมิหลังทางสังคม การปรับตัว การมีความยืดหยุ่น ความมั่นใจในตนเอง แรงจูงใจในการประสบความสำเร็จ และแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตาม ยังไม่สามารถพิสูจน์ได้อย่างแน่ชัดว่าคุณลักษณะใดเป็นลักษณะของผู้นำ และในบางคุณลักษณะของผู้นำก็เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อีกอย่างหนึ่ง เช่น คุณลักษณะการมีแรงจูงใจในการประสบความสำเร็จสามารถทำนายประสิทธิผลและความสำเร็จของผู้นำได้เมื่องานนั้นมีลักษณะที่มีความท้าทาย ต้องการการมีความคิดริเริ่มสูง และบุคคลมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ในขณะที่คุณลักษณะความยืดหยุ่นของผู้นำมีความเป็นไปได้ที่จะสามารถทำนายความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ต่อเมื่อหน้าที่การทำงานของผู้นำนั้นอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน หรือเมื่อผู้นำต้องนำผู้ตามที่แตกต่างกันในงานที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) เป็นการศึกษาโดยการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำว่ามีการประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรโดยแบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่ามีพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างไร โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำนั้นสามารถสร้างขึ้นได้มิใช่การมีมาแต่กำเนิด จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมของผู้นำนั้นสามารถจำแนกได้ 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ พฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน โดยเน้นที่ความสำเร็จของงานหรือผลผลิตที่ได้ตามเป้าหมาย มีการกำหนดบทบาทของพนักงานไว้อย่างชัดเจน และพฤติกรรมที่มุ่งเน้นคน โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับฟังความคิดเห็นและให้ความสำคัญกับพนักงาน

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่เชื่อว่าผู้นำจะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยในสถานการณ์หนึ่ง พฤติกรรมผู้นำแบบหนึ่งอาจเหมาะสมที่สุด แต่ในสถานการณ์อื่น พฤติกรรมผู้นำอีกแบบหนึ่งอาจจะเหมาะสมที่สุด ทฤษฎีผู้นำในกลุ่มนี้มีหลายแนวคิดทฤษฎี เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิวดเลอร์ (Fiedler's

Contingency Theory) พิตเลอร์ได้แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นงาน และ ผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ โดยรูปแบบภาวะผู้นำจะเป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม นั้นดี หรือไม่ดี

2. โครงสร้างของงาน หมายถึง โครงสร้างของงานมีลักษณะชัดเจนหรือไม่

3. อำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ หมายถึง ผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งหน้าที่มากหรือน้อย

โดยพิตเลอร์ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำที่มุ่งเน้นงานจะเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่มีการควบคุมสูงและต่ำ หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามดีและไม่ดี ในขณะที่ผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์จะเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่มีการควบคุมในระดับปานกลาง หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น การจะเลือกใช้ผู้นำรูปแบบใดก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ ที่เผชิญ

อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีรูปแบบพฤติกรรมที่แน่ชัดที่จะสามารถระบุได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานหรือใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความมีประสิทธิภาพของผู้นำได้ เพราะในบางสถานการณ์พฤติกรรมแบบมุ่งเน้นงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งเน้นคน ในขณะที่เดียวกันบางสถานการณ์พฤติกรรมแบบมุ่งเน้นคนก็มีความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งเน้นงาน (House & Aditya, 1997; ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553; พิชัย อุ่นนันทกาศ, 2552) และนอกจากแนวคิดที่ได้ยกตัวอย่างไปข้างต้นยังมีการศึกษาและจำแนกภาวะผู้นำออกเป็นหลายประเภท ซึ่งในแต่ละแนวคิดก็มีทั้งจุดเด่นและข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับว่าผู้นำจะเลือกใช้ภาวะผู้นำรูปแบบใดเพื่อให้เหมาะสมกับผู้ตาม เวลา และสถานการณ์

Burns (1978) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดย *ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน* คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะตอบสนองความต้องการของผู้ตามด้วยรางวัลหรือสิ่งที่คุณค่าต้องการ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่ผู้ตามต้องปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่การทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยจะบังเกิดผลได้ก็ต่อเมื่อผู้นำทราบถึงความต้องการของผู้ตามและทราบว่าต้องทำอะไรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ตามโดยที่แลกเปลี่ยนกับการทำหน้าที่ของผู้ตาม การทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวมากนักแต่อยู่บนพื้นฐานของการบริหารจัดการโดยดำเนินงานตามกฎระเบียบ กระบวนการ และบรรทัดฐานที่มีอยู่แล้ว (Bass & Avolio, 1990, 1993) ส่วน *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง* เป็นแนวคิดที่มีพลังและซับซ้อนมากกว่าภาวะผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยน ความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีศรัทธาบาร์มี (Charismatic) ที่มีคุณภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ โดย Bass (1985) ได้ทำการอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี โดยอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ กระบวนการทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมและบรรทัดฐานขององค์กรไปพร้อมกับการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความพยายามในการยกระดับความต้องการในการที่จะประสบความสำเร็จ และการพัฒนาตนเองของผู้ตามพร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนาของกลุ่มและองค์กรอีกด้วย อีกทั้งยังมีการกระตุ้นการรับรู้ของบุคคลให้มากขึ้นถึงประเด็นสำคัญของกลุ่มและองค์กร และสนับสนุนความเชื่อมั่นของผู้ตามว่าผู้ตามนั้นสามารถพัฒนาและเติบโตได้มากกว่าศักยภาพตามที่ผู้ตามคิด พยายามลดความผิดพลาดให้เหลือน้อยที่สุด แต่หากเกิดขึ้นแล้วจะเปลี่ยนความผิดพลาดนั้นเป็นบทเรียนมากกว่าการลงโทษหรือวิจารณ์ความผิดของผู้ตาม อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้เป็นการเปลี่ยนแปลงจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแต่เป็นการพัฒนาขึ้นมาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยเป็นการขยายประสิทธิผลของผู้นำที่มีผลต่อความพยายามและผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Bass & Avolio, 1990) ทั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแสดงออกได้ในผู้นำคนเดียวกันโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ และบริบทขององค์กรเป็นสำคัญ

ต่อมา Bass and Avolio (1994) ได้นำเสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Laissez-faire leadership) เป็นการแยกแยะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผู้นำทุกคนมีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันในระดับที่แตกต่างกัน โดย Bass and Avolio (1994) ยังได้ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่าทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามและความพึงพอใจมากกว่าผู้นำที่มีการให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ตามลำดับ โดย Nguni et al. (2006) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่มีความแตกต่างกันของระดับอิทธิพล โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น เพื่อความมีประสิทธิภาพผู้นำควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 2 รูปแบบผสมผสานกัน ทั้งนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน อันจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีอีกด้วย (Chaudhry, Javed, & Sabir, 2012) ดังนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เพื่อศึกษาว่าภาวะผู้นำรูปแบบใดที่จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละช่วงวัย เนื่องจากเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและถูกนำมาใช้ในการศึกษาในการพัฒนาภาวะผู้นำกันอย่างแพร่หลาย ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) เปรียบเสมือนพฤติกรรมไร้ภาวะผู้นำและมีประสิทธิภาพต่ำสุดหรือไร้ประสิทธิภาพ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ไปสู่ในระดับที่สูงขึ้นทำให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และองค์กร รวมถึงมีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม มีการดำเนินงานโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า 4I (Four I's) (Bass, 1995; Bass & Avolio, 1990, 1993, 1994) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือผู้นำที่มีศรัทธาบาร์มี (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม โดยผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติตัวเหมือนผู้นำหรือเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง ผู้นำจะร่วมเสี่ยงกับผู้ตาม สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ ไหวพริบ เชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ มีความเชื่อ และค่านิยม โดย

องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้นบอกถึงการมีความสามารถพิเศษของผู้นำที่ส่งผลให้ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำได้กำหนดไว้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจโดยให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องราว ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามประโยชน์ส่วนตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจองค์กร ผู้นำจะช่วยพัฒนาความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาวของผู้ตามและจูงใจให้ผู้ตามทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ หลายครั้งที่พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นจากการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาจะช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคและส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในที่ทำงานและทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีแบบใหม่ๆ ผู้นำจะสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น และให้เหตุผลโดยไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่จะได้แก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าทุกปัญหามีวิธีแก้ไขและพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้จากความร่วมมือร่วมใจในการช่วยกันแก้ไขปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามฝึกคิดทบทวนความเชื่อ ค่านิยมของตน ของผู้นำ หรือขององค์กร การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะให้ความสำคัญ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนา การสัมฤทธิ์ผล และการเติบโตของผู้ตาม ผู้นำจะให้ความสนใจเป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะให้

โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศในการทำงานด้วยการให้การสนับสนุนและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตามแต่ละคน มองผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ และจะดูแล ให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ตาม โดยที่ผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกตรวจสอบ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามโดยขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานและช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจะระบุบทบาทและข้อกำหนดงานที่ชัดเจนทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ผู้นำจะจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการหรือรางวัลกับผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยรางวัลส่วนใหญ่มักจะเป็นรางวัลภายนอก (Bass & Avolio, 1994) ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม จากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของค่ายกย่องชมเชย การประกาศความดีความชอบ ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด โดยผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) โดยผู้นำจะพยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวแต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อเกิดความผิดพลาดหรือมีการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ ซึ่งการบริหารแบบวางเฉย แบ่งออกได้ 2 แบบ คือ

- 2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by-Exception) ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ตามทำงานได้สำเร็จตามที่คาดไว้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบความต้องการของผู้ตามและช่วยให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไรจึงจะทำงานได้สำเร็จ ซึ่งแรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ตามกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

เป็นการบริหารงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยติดตาม สังเกตการทำงานของผู้ตามและแก้ไขเพื่อป้องกันการผิดพลาดที่รุนแรงหรือเกิดความล้มเหลว

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by-Exception) ผู้นำใช้การบริหารงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) ตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังได้ผล ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานและมีแนวโน้มที่จะแก้ไขปัญหานั้นเฉพาะหน้ามากกว่าการพิจารณาถึงผลในระยะยาว

Kotter (1990 อ้างถึงใน ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์, 2553) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่ดีจึงควรเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบควบคู่กันไปแต่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดมากกว่าหรือน้อยกว่าอีกแบบหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปร 2 ประการ คือ ระดับความซับซ้อนขององค์กร (Complexity of Organization) และระดับความจำเป็นที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง (Amount of Change Needed) โดย

1. ในภาวะที่องค์กรต้องการการเปลี่ยนแปลงสูงจำเป็นต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
2. ถ้าองค์กรมีความซับซ้อนมาก ต้องการใช้หลักการบริหารจัดการสูง ต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมยศ นาวิการ (2540 อ้างถึงใน ปริมปราง พรหมมาณพ, 2549) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของ Bass ไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะบันดาลใจให้บุคคลดำเนินงานเกินความคาดหวังหรือแผนงานที่กำหนดไว้ ในทางกลับกันภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเป็นการตรวจสอบบุคคลว่าบุคคลจะดำเนินงานตามความคาดหวังหรือแผนงานที่กำหนด ความแตกต่างนี้หมายถึงความแตกต่างระหว่างการคงสภาพเดิมกับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างสร้างสรรค์ สิ่งสำคัญของความแตกต่างนี้ไม่ได้เป็นความแตกต่างระหว่างผู้นำที่ดีและไม่ดีแต่ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบเป็นสิ่งจำเป็นในปัจจุบันนี้ โดยสามารถสรุปความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ประเด็น	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)
การคำนึงถึงเป้าหมาย	ผู้นำจะวางแผนการทำงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว	ผู้นำจะวางแผนการทำงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายในระยะสั้นหรือผลลัพธ์ในปัจจุบันมากกว่าเป้าหมายในระยะยาว
ลักษณะการบริหารงาน	ผู้นำจะมีการบริหารงานโดยตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ รวมถึงวัฒนธรรมและบรรทัดฐานขององค์กร	ผู้นำจะบริหารงานโดยอยู่บนพื้นฐาน กระบวนการในการทำงาน กฎระเบียบ และมาตรฐานแบบเดิม
ลักษณะในการนำของผู้นำ	ผู้นำจะนำผู้ตามโดยการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นว่าผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพได้มากกว่าที่ผู้ตามคิด กระตุ้นให้ผู้ตามมีความผูกพันในเป้าหมายระยะยาวของผู้ตามและองค์กร และกระตุ้นให้ผู้ตามเปลี่ยนมุมมองในการมองปัญหา โดยหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา เพื่อหาข้อสรุปหรือผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมแก่ผู้ตาม ทีม และองค์กร	ผู้นำจะนำผู้ตามโดยกระบวนการแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม เมื่อผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่กำหนด โดยมักจะเป็นแรงจูงใจภายนอก และอาจจะมีการลงโทษหรือไม่ตอบสนองของความต้องการของผู้ตาม เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานไม่ได้ตามที่กำหนดหรือเกิดความผิดพลาด
การติดตามควบคุมการทำงาน	ในการควบคุมการทำงาน ผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม	ผู้นำจะติดตาม ควบคุมการทำงานของผู้ตาม และจะเข้าไป

	เป็นรายบุคคล โดยส่งเสริมการสื่อสารสองทางและเน้นการมี	แก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดปกติหรือจะเกิดข้อผิดพลาดหรือมีการทำงานที่
ประเด็น	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)
การติดตามควบคุมการทำงาน (ต่อ)	ปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาหรือโค้ช มากกว่าการคอยตรวจสอบหรือจับผิด แต่หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น จะเปลี่ยนข้อผิดพลาดเป็นบทเรียนมากกว่าการลงโทษ	ต่ำกว่ามาตรฐาน และอาจจะมีการให้โทษหรือไม่สนองความต้องการของผู้ตาม ในการทำงาน จึงไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

จากตารางที่ 2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความแตกต่างกัน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำจะคำนึงถึงเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว แต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้นำจะคำนึงถึงเพียงเป้าหมายระยะสั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำจะบริหารงานโดยตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง แต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้นำจะบริหารงานบนพื้นฐานการทำงานแบบเดิม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำจะจูงใจผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและให้ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามว่าผู้ตามสามารถทำงานได้เกินกว่าศักยภาพที่ผู้ตามคิด และสนับสนุนให้ผู้ตามมองหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาทำให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้นำจะจูงใจผู้ตามด้วยการให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จของงาน โดยส่วนใหญ่จะเป็นผลตอบแทนภายนอก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำจะควบคุมการทำงานโดยเน้นไปที่การให้คำปรึกษามากกว่าการตรวจสอบหรือจับผิดและเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามโดยดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล แต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้นำจะควบคุมการทำงานของผู้ตามและจะเข้าไปแก้ไขเมื่อจะเกิดข้อผิดพลาดหรือมีการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาไว้เป็นจำนวนมาก ในการศึกษาคั้งนี้ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรโดยเลือกพิจารณาจากความผูกพันด้านจิตใจ เนื่องจากความผูกพันด้านจิตใจมีความสัมพันธ์กับตัวแปร

ต่างๆ ในระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นตัวแปรต่างๆ ในด้านประสบการณ์ในการทำงานและตัวแปรที่เป็นผลจากความผูกพันต่อองค์กร อย่างเช่น ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันด้านจิตใจในระดับที่สูงกว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันด้านการคงอยู่ ทั้งนี้ ยังพบว่าความผูกพันด้านจิตใจนั้นยังมีความสัมพันธ์เชิงลบกับตัวแปรที่เป็นพฤติกรรมเชิงลบซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรอีกด้วย ในขณะที่ตัวแปรที่เป็นพฤติกรรมเชิงลบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ และไม่พบความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน สำหรับการศึกษากฎภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ การศึกษาส่วนใหญ่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Aydin et al., 2013; Joo et al., 2012; Kim & Kim, 2013; McColl-Kennedy & Anderson, 2005; Popli et al., 2015) และในบางกรณีพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทั้งนี้แม้ผลจากการศึกษาจะพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจน้อยกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำทั้ง 2 รูปแบบนี้มีความสัมพันธ์และมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประสิทธิภาพขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ โดยผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญเอาใจใส่พนักงานเป็นรายบุคคลทำให้เกิดการสื่อสารสองทางระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำสามารถกระตุ้นให้พนักงานเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของตนเอง ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กรและรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ผู้นำจะมีการให้รางวัลตามสถานการณ์ ซึ่งจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์พื้นฐานระหว่างผู้นำและผู้ตามในส่วนของกำหนัดความคาดหวัง การชี้แจงความรับผิดชอบ การเจรจาต่อรอง และการให้การยอมรับ และผู้นำจะให้รางวัลผู้ตามเมื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานแล้ว จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมถึงทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรอีกด้วย (Emery & Barker, 2007; Ghafoor, Qureshi, Khan, & Hijazi, 2011; Kim, 2012; Nguni et al., 2006; Suharti & Suliyanto, 2012; Tyssen, Wald, & Spieth, 2014) ดังนั้นจึงตั้ง **สมมติฐาน** ว่า

- “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน” และ
 “ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน”

2.3 รูปแบบภาวะผู้นำกับเงินเนอเรชันเอ็กซ์และเงินเนอเรชันวาย

ในการศึกษาความแตกต่างของเงินเนอเรชันในที่ทำงานนั้นมีการศึกษาตั้งแต่บุคลิกลักษณะทัศนคติและค่านิยมในการทำงาน การให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน รวมไปถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่ชื่นชอบว่ามีความแตกต่างกันในแต่ละเงินเนอเรชันหรือไม่

Twenge (2010) ได้ศึกษาความแตกต่างของค่านิยมในการทำงานของแต่ละเงินเนอเรชันพบว่าเงินเนอเรชันเอ็กซ์ให้ค่านิยมต่อผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic reward) ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการทำงาน เช่น รายได้ สวัสดิการ สถานะ ชื่อเสียง มากกว่าเงินเนอเรชันวาย ซึ่งสอดคล้องกับ พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์ et al. (2559) ที่ได้ทำการศึกษาค่านิยมในการทำงานของเงินเนอเรชันเอ็กซ์และเงินเนอเรชันวาย โดยศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าเงินเนอเรชันเอ็กซ์ให้ค่านิยมในการทำงานต่อผลตอบแทนภายนอกเป็นอันดับแรก เนื่องจากเงินเนอเรชันเอ็กซ์ได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมโดยมีการเปลี่ยนแปลงจากยุคเกษตรกรรมสู่อุตสาหกรรมมากขึ้น มีการเข้ามาลงทุนจากต่างชาติมากขึ้นทำให้สินทรัพย์ต่างๆ รวมถึงที่ดินมีมูลค่าสูงขึ้น นับได้ว่าเป็นช่วงเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมากช่วงหนึ่ง เกิดการจ้างงานที่มากขึ้นทำให้เงินเนอเรชันเอ็กซ์เปลี่ยนงานได้ง่ายถ้าเห็นว่างานใหม่นั้นมีผลตอบแทนที่สูงกว่า ประกอบกับการอ่อนค่าลงของเงินบาทอย่างรุนแรงในปี พ.ศ. 2527 จึงทำให้เงินเนอเรชันเอ็กซ์เชื่อว่าค่าของเงินนั้นไม่มีความแน่นอนและจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นได้มากกว่าถ้าพวกเขามีรายได้ที่สูงขึ้น ซึ่งลักษณะของเงินเนอเรชันเอ็กซ์ดังที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เน้นการบริหารจัดการให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายโดยการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม หากผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือบรรลุผลสำเร็จก็จะได้รับสิ่งตอบแทนหรือรางวัลจากผู้นำซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นรางวัลที่จับต้องได้และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ดังนั้นจึงตั้ง **สมมติฐาน** ว่า

“ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานเงินเนอเรชันเอ็กซ์มากกว่าเงินเนอเรชันวาย”

Lyons and Kuron (2014) ได้ทำการศึกษาความแตกต่างระหว่างเงินเนอเรชันในที่ทำงาน โดยทบทวนจากหลักฐานงานวิจัยทั้งการวิจัยแบบระยะยาวและการวิจัยแบบตัดขวาง ผลจากการศึกษาพบว่า มีหลักฐานที่แสดงว่าลักษณะของภาวะผู้นำที่มีลักษณะมีความสามารถในการฟังพาดูระหว่างกัน การให้การสนับสนุน และให้ความไว้วางใจ หรือกล่าวได้ว่าเป็นการมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์นั้นจะเป็นที่ชื่นชอบของเงินเนอเรชันรุ่นหลังๆ มากกว่าลักษณะของผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ มีความรู้ความสามารถ และมองการณ์ไกล โดยเงินเนอเรชันที่มีอายุน้อยกว่าจะชื่นชอบผู้นำที่สามารถสร้าง

สภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลได้มากกว่าผู้นำที่ให้ความสนใจที่ความสำเร็จของงานและองค์กร Twenge (2010) กล่าวว่า เงินเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับความ เป็นปัจเจกนิยมมากกว่าเงินเนอเรชันเอ็กซ์ โดยให้ความสำคัญกับสิทธิและความสามารถในการ ประสบความสำเร็จส่วนบุคคล ทั้งนี้จากการศึกษาค่านิยมในการทำงานของเงินเนอเรชันวายซึ่งเป็น พนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครยังพบว่าค่านิยมที่เงินเนอเรชันวายให้ความสำคัญเป็น อันดับแรกคือ ผลตอบแทนด้านสังคม (Social reward) ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญกับ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน อาจเป็นไปได้ว่าเงินเนอ เรชันวายมองที่ทำงานเปรียบเสมือนกลุ่มทางสังคมอย่างหนึ่ง และเงินเนอเรชันวายมีลักษณะที่ต้องการ การติดต่อสัมพันธ์ตลอดเวลาจากการใช้สื่อทางสังคมเป็นประจำทำให้เงินเนอเรชันวายอาจรู้สึก ต้องการกลุ่มทางสังคมในที่ทำงานเช่นเดียวกัน (พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์ et al., 2559) โดยลักษณะของเงิน เนอเรชันวายดังกล่าวมีความสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นความเป็น ปัจเจกบุคคล ให้ความสำคัญ เอาใจใส่ และสนับสนุนพนักงานเป็นรายบุคคล พยายามจูงใจและ กระตุ้นให้พนักงานมองไกลเกินกว่าศักยภาพที่พวกเขามี การทำงานของผู้นำจึงเป็นไปในแบบมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ ดังนั้นจึงตั้ง **สมมติฐาน** ว่า

“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานเงิน เนอเรชันวายมากกว่าเงินเนอเรชันเอ็กซ์”

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 สมมติฐานงานวิจัย

- 3.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน
- 3.1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน
- 3.1.3 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน
เงินเนอเรชั่นเอ็กซ์มากกว่าเงินเนอเรชั่นวาย
- 3.1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน
เงินเนอเรชั่นวายมากกว่าเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์

3.2 การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรสำหรับการศึกษาไว้โดยแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือตัวแปรต้น (Independent Variables) ตัวแปรตาม (Dependent Variable) และตัวแปรควบคุม (Controlled Variable) มีรายละเอียดของตัวแปรที่ใช้ศึกษา ดังนี้

ตัวแปรต้น

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) พิจารณา 4 องค์ประกอบ คือ

- 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือผู้นำที่มีศรัทธาบริวารมี
(ด้านคุณลักษณะและด้านพฤติกรรม)

- 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

- 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา

- 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) พิจารณา 3 องค์ประกอบ คือ

- 2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์

- 2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

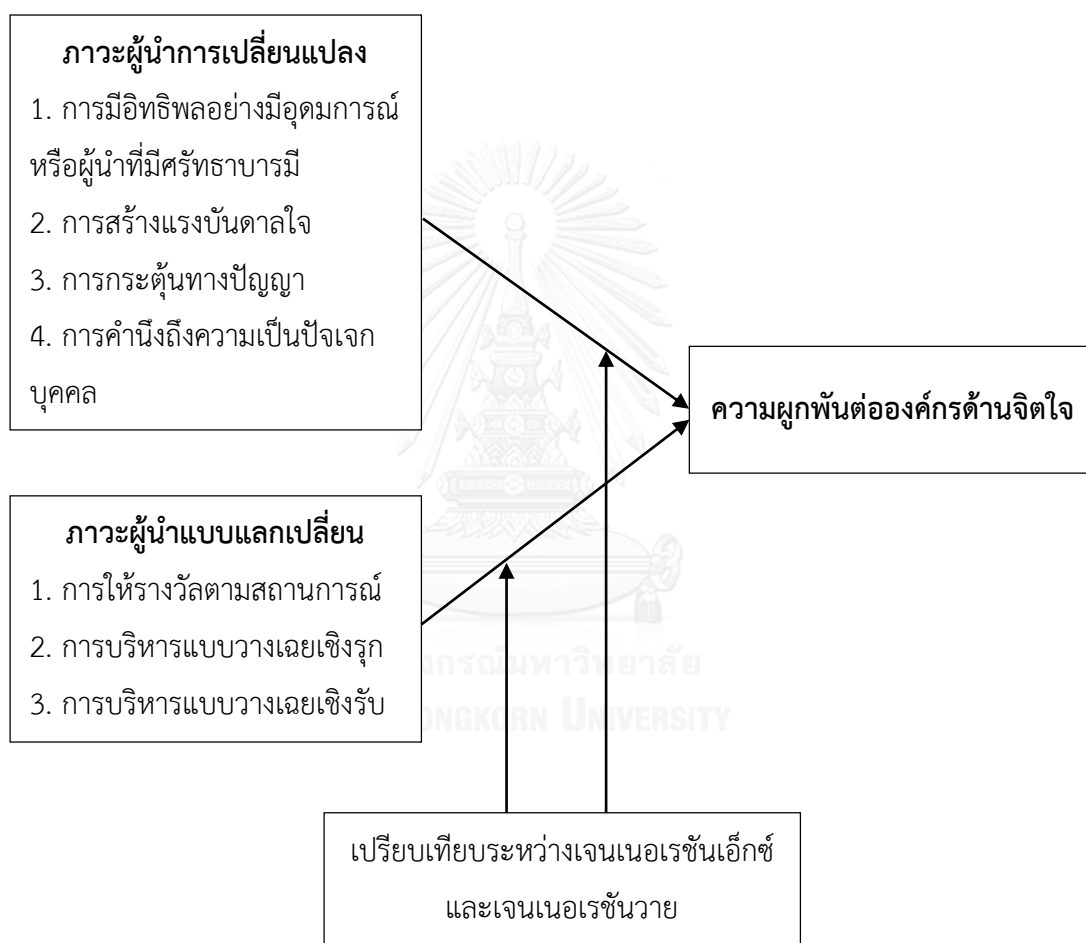
- 2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment)

ตัวแปรควบคุม

เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงอิทธิพลของปัจจัยอื่นที่ไม่ได้อยู่ในการศึกษานี้ซึ่งอาจส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ผู้วิจัยจึงเลือก ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างานในปัจจุบัน เป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

3.3 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3.4 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ระบุขอบเขตการวิจัยไว้ว่าจะดำเนินการเก็บข้อมูลบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2558 โดยมหาวิทยาลัยมหาสารคามถือกำเนิดมาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษา ต่อมาได้ยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม จากนั้นได้แยกตัวเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศภายใต้ชื่อ “มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2537 นับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งที่ 22 ของประเทศไทย โดยวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 1 ใน 10 ของประเทศและได้รับการยอมรับเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชนอันดับ 1 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง มหาวิทยาลัยมหาสารคามจะเป็นที่พึ่งของชุมชนและภาคส่วนต่างๆ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการผลิตบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์ในการช่วยเหลือสังคมและชุมชนผ่านกระบวนการบูรณาการ การเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมร่วมกับชุมชน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ยั่งยืน ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาข้อมูลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งนับว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่สำคัญแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และจากการที่เก็บข้อมูลจากองค์กรเพียงองค์กรเดียวทำให้สามารถลดความแปรปรวนต่างๆ ลงได้ เช่น ความแปรปรวนที่เกิดจากเพื่อนร่วมงาน สถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน นโยบายของแต่ละองค์กร เป็นต้น โดยบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีจำนวน 784 คน ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการและพนักงานปฏิบัติการ จำแนกได้เป็นเจนเนอเรชันเอ็กซ์ 327 คน เจนเนอเรชันวาย 400 คน และไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ระบุเป็นกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย 57 คน ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา โดยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 400 คน คิดเป็นร้อยละ 51 ของประชากรทั้งหมด ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยังทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยแบบสอบถามที่แจกในแต่ละหน่วยงานจะมีจำนวนเท่ากับร้อยละ 51 ของจำนวนประชากรที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนในแต่ละหน่วยงานนั้นๆ โดยสามารถจำแนกประชากรที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนและจำนวนแบบสอบถามที่แจกในแต่ละหน่วยงาน ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามและจำนวนแบบสอบถามที่แจกโดยจำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงานจัดการเรียนการสอน			
ลำดับ ที่	ชื่อหน่วยงาน	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวน แบบสอบถาม ที่แจก (ชุด)
1	คณะกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม	11	6
2	คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ	47	24
3	คณะนิติศาสตร์	4	2
4	คณะพยาบาลศาสตร์	9	5
5	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	12	6
6	คณะวัฒนธรรมศาสตร์	8	4
7	คณะวิทยาการสารสนเทศ	11	6
8	คณะวิทยาศาสตร์	29	15
9	คณะวิศวกรรมศาสตร์	16	8
10	คณะศิลปกรรมศาสตร์	4	2
11	คณะศึกษาศาสตร์	32	16
12	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ - ฝั่งเมือง-นฤมิตรศิลป์	8	4
13	คณะสัตวแพทยศาสตร์	5	3
14	คณะสาธารณสุขศาสตร์	10	5
15	คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์	9	5
16	คณะเทคโนโลยี	16	8
17	คณะเภสัชศาสตร์	15	8
18	คณะแพทยศาสตร์	110	56
19	วิทยาลัยการเมืองการปกครอง	21	11
20	วิทยาลัยดุริยางคศิลป์	8	4
21	สถาบันวิจัยวลัยรุกเวช	10	5
	รวม	395	203

หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน			
ลำดับ ที่	ชื่อหน่วยงาน	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวน แบบสอบถาม ที่แจก (ชุด)
1	กองประชาสัมพันธ์	29	15
2	กองส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการ	14	7
3	กองอาคารสถานที่	43	22
4	กองแผนงาน	24	12
5	กองกลาง	24	12
6	กองการเจ้าหน้าที่	26	13
7	กองกิจการนิสิต	28	14
8	กองคลังและพัสดุ	41	21
9	กองทะเบียนและประมวลผล	21	11
10	กองบริการการศึกษา	20	10
11	สำนักคอมพิวเตอร์	26	13
12	สำนักตรวจสอบภายใน	7	4
13	สำนักวิทยบริการ	36	18
14	สำนักศึกษาทั่วไป	21	11
15	สถาบันวิจัยศิลปวัฒนธรรมอีสาน	20	10
16	บัณฑิตวิทยาลัย	9	5
	รวม	389	198
	รวมทั้งสิ้น	784	401

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้งานการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม คณะหรือหน่วยงาน

ประเภทบุคลากรสายสนับสนุน รายได้ ปีที่เกิด เพศและอายุของหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X) ซึ่งถูกนำเสนอโดย Avolio et al. (1995) จากการศึกษาของ Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam (2003) พบว่า แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X) เป็นเครื่องมือที่มีความเที่ยงตรงและมีความเชื่อมั่นที่สามารถนำมาใช้ในการวัดองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในด้านคุณลักษณะ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในด้านพฤติกรรม การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ แบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 45 รายการ โดย 36 รายการเป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบข้างต้น และคำถามอีก 9 รายการเป็นการประเมินผลของภาวะผู้นำ โดยแบบสอบถามชุดนี้จะใช้ได้ดีกับการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำเมื่อมีการเก็บข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมหรือบริบทที่คล้ายคลึงกัน เช่น วัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน ผู้นำในระดับเดียวกัน องค์กรภาครัฐเช่นเดียวกันหรือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นต้น โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้คำถามที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยได้ตัดข้อความที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายและข้อความที่เกี่ยวกับการประเมินผลของภาวะผู้นำออก จึงทำให้เหลือข้อความทั้งหมด 32 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 20 ข้อ และคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 12 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความถี่ของพฤติกรรมผู้นำในแบบต่างๆ โดยใช้มาตราวัดลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เคยเลย” จนถึง “เป็นประจำ” และจากการศึกษาวิจัยของ Rowold and Heinitz (2007) ที่ได้นำเอาแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผลจากการทดสอบพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha) เท่ากับ 0.87 และ 0.85 ตามลำดับ โดยแบบสอบถามส่วนนี้มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เป็นประจำ	ให้	4	คะแนน
ค่อนข้างบ่อย	ให้	3	คะแนน
เป็นบางครั้ง	ให้	2	คะแนน
นานๆ ครั้ง	ให้	1	คะแนน
ไม่เคยเลย	ให้	0	คะแนน

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ โดยใช้แบบประเมินความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของ Meyer et al. (1993) ประกอบด้วยคำถาม 6 รายการ เช่น คุณรู้สึกว่าเป็นปัญหาขององค์กรก็คือปัญหาของคุณเหมือนกัน องค์กรแห่งนี้มีความหมายสำหรับคุณเป็นอย่างมาก โดยใช้มาตรวัดลิเคิร์ต (Likert scale) 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จากการศึกษาของ Chen and Francesco (2003) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยได้นำเอาแบบประเมินความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจชุดนี้มาใช้ในการศึกษา พบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha) เท่ากับ 0.91 โดยแบบสอบถามส่วนนี้มีทั้งคำถามเชิงบวกและเชิงลบซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

	คำถามเชิงบวก			คำถามเชิงลบ		
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	7	คะแนน	ให้	1	คะแนน
ค่อนข้างเห็นด้วย	ให้	6	คะแนน	ให้	2	คะแนน
เห็นด้วย	ให้	5	คะแนน	ให้	3	คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้	4	คะแนน	ให้	4	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้	3	คะแนน	ให้	5	คะแนน
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ให้	2	คะแนน	ให้	6	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้	1	คะแนน	ให้	7	คะแนน

3.6 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.6.1 การตรวจสอบความตรงในการแปล

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงในการแปลด้วยวิธีการแปลย้อนกลับ (back translation technique) โดยทำการแปลแบบสอบถามต้นฉบับที่เป็นภาษาอังกฤษให้เป็นภาษาไทย จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาซึ่งเป็นผู้ที่สามารถใช้ทั้งสองภาษาได้เป็นอย่างดีและไม่เคยเห็นแบบสอบถาม

ชุดต้นฉบับมาก่อนจำนวน 3 คน แปรย้อนกลับเป็นภาษาอังกฤษ จากนั้นนำฉบับที่แปลกลับเป็นภาษาอังกฤษที่ได้ไปเทียบกับแบบสอบถามภาษาอังกฤษต้นฉบับอีกครั้งเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของการใช้ภาษา แล้วผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ (นันทกา สวัสดิพานิช & สุจิตรา เทียนสวัสดิ์, 2554)

3.6.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวน 38 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ถ้ามีค่าระหว่าง 0.65 – 0.70 ถือว่ายอมรับได้ระดับต่ำ ถ้ามีค่าระหว่าง 0.71 – 0.80 เป็นที่ยอมรับได้ และถ้ามีค่าระหว่าง 0.81 – 0.90 ถือว่าเครื่องมือมีค่าคงที่อยู่ในระดับดีมาก (DeVellis, 1991) โดยได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้างานและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ทั้งการทดลองใช้และการเก็บข้อมูลจริง

แบบสอบถาม	ค่าความเที่ยงทดลองใช้ (N=38)	ค่าความเที่ยงข้อมูลจริง (N=372)
1. รูปแบบภาวะผู้นำ		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.946	0.960
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	0.783	0.781
2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	0.659	0.838

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลให้แก่กลุ่มตัวอย่างเพื่อแนะนำผู้วิจัยเองและขออนุญาตเก็บข้อมูล โดยในแบบสอบถามจะมีการชี้แจงที่มาและวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน

เมื่อได้รับอนุญาตให้เก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้แก่หัวหน้างานของแต่ละคณะหรือหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากหัวหน้างานของแต่ละคณะหรือหน่วยงานต่างๆ

โดยตั้งแต่เริ่มแจกแบบสอบถามจนถึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนใช้ระยะเวลาทั้งหมด 2 เดือน โดยประชากร คือ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีจำนวน 784 คน จำแนกได้เป็น เจนเนอเรชันเอ็กซ์ 327 คน เจนเนอเรชันวาย 400 คน และไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ระบุเป็นกลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย 57 คน ทั้งนี้ หลังจากได้ทำการคัดแยกแบบสอบถามที่ได้รับคืนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายออกแล้ว มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด 372 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.77 ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด จากแบบสอบถามที่สมบูรณ์และนำไปใช้ในการวิเคราะห์นั้นสามารถจำแนกได้เป็นเจนเนอเรชันเอ็กซ์ 135 คน คิดเป็นร้อยละ 41.28 ของประชากรที่เป็นเจนเนอเรชันเอ็กซ์ทั้งหมด และคิดเป็นร้อยละ 36.29 ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนและนำมาใช้ในการวิเคราะห์ และเป็นเจนเนอเรชันวาย 237 คน คิดเป็นร้อยละ 59.25 ของประชากรที่เป็นเจนเนอเรชันวายทั้งหมด และคิดเป็นร้อยละ 63.71 ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนและนำมาใช้ในการวิเคราะห์ จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้ง 372 ชุดนี้ไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) และใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis) เช่น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อสรุปข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะทางประชากร
2. สถิติวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson correlation) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และเปรียบเทียบว่ารูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบใดที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายมากกว่ากัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเงินเนอเรชันเอ็กซ์และเงินเนอเรชันวาย จากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 372 คน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นตัวแปรต้น กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจซึ่งเป็นตัวแปรตาม

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเงินเนอเรชันเอ็กซ์และเงินเนอเรชันวายโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	เงินเนอเรชันเอ็กซ์ (N=135)		เงินเนอเรชันวาย (N=237)		กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (N=372)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ						
ชาย	49	36.30	69	29.11	118	31.72
หญิง	86	63.70	168	70.89	254	68.28
รวม	135	100.00	237	100.00	372	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	4.44	10	4.22	16	4.30
ปริญญาตรี	55	40.74	166	70.04	221	59.41
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	74	54.82	60	25.32	134	36.02
ไม่ตอบ	-	-	1	0.42	1	0.27
รวม	135	100.00	237	100.00	372	100.00

ข้อมูลส่วนบุคคล	เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (N=135)		เจนเนอเรชันวาย (N=237)		กลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด (N=372)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุการทำงาน						
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	40	29.63	206	86.92	246	66.13
11 – 20 ปี	73	54.07	29	12.24	102	27.42
21 – 30 ปี	18	13.34	-	-	18	4.84
ไม่ตอบ	4	2.96	2	0.84	6	1.61
รวม	135	100.00	237	100.00	372	100.00
ประเภทบุคลากร						
ข้าราชการ	51	37.78	4	1.69	55	14.78
พนักงานปฏิบัติการ	83	61.48	233	98.31	316	84.95
ไม่ตอบ	1	0.74	-	-	1	0.27
รวม	135	100.00	237	100.00	372	100.00
รายได้รวมต่อเดือน						
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	8	5.93	73	30.80	81	21.77
15,001 – 25,000 บาท	66	48.89	151	63.71	217	58.33
25,001 – 35,000 บาท	38	28.15	9	3.80	47	12.63
35,001 – 45,000 บาท	19	14.07	2	0.84	21	5.65
มากกว่า 45,000 บาท	4	2.96	2	0.84	6	1.62
รวม	135	100.00	237	100.00	372	100.00
เพศของหัวหน้างาน						
ชาย	59	43.70	90	37.97	149	40.05
หญิง	76	56.30	147	62.03	223	59.95
รวม	135	100.00	237	100.00	372	100.00
อายุของหัวหน้างาน						
18 – 27 ปี	5	3.70	4	1.69	9	2.42
28 – 37 ปี	7	5.19	44	18.57	51	13.71
38 – 45 ปี	49	36.29	94	39.66	143	38.44
46 – 54 ปี	50	37.04	69	29.11	119	31.99
มากกว่า 54 ปี	24	17.78	26	10.97	50	13.44
รวม	135	100.00	237	100.00	372	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 68.28 ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีมากที่สุด โดยมีจำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 59.41 มีอายุการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี มากที่สุด โดยมีจำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 66.13 เป็นบุคลากรประเภทพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด โดยมีจำนวน 316 คน คิดเป็นร้อยละ 84.95 มีรายได้รวมต่อเดือน 15,001 – 25,000 บาท มากที่สุด โดยมีจำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 โดยเพศของหัวหน้างานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 59.95 และอายุของหัวหน้างานที่มีอายุระหว่าง 38 – 45 ปี มีจำนวนมากที่สุด โดยมีจำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 38.44

เมื่อพิจารณาในส่วนของเจนเนอเรชันเอ็กซ์นั้นพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 63.70 ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ามีจำนวนมากที่สุด โดยมีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 54.82 มีอายุการทำงานระหว่าง 11 - 20 ปี มากที่สุด โดยมีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 54.07 เป็นบุคลากรประเภทพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด โดยมีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 61.48 มีรายได้รวมต่อเดือน 15,001 – 25,000 บาท มากที่สุด โดยมีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 48.89 โดยเพศของหัวหน้างานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 56.30 และอายุของหัวหน้างานที่มีอายุระหว่าง 46-54 ปี มีจำนวนมากที่สุด โดยมีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 37.04

และเมื่อพิจารณาในส่วนของเจนเนอเรชันวายพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 70.89 ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุด โดยมีจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 70.04 มีอายุการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี มากที่สุด โดยมีจำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 86.92 เป็นบุคลากรประเภทพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด โดยมีจำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 98.31 มีรายได้รวมต่อเดือน 15,001 – 25,000 บาท มากที่สุด โดยมีจำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 63.71 โดยเพศของหัวหน้างานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 62.03 และอายุของหัวหน้างานที่มีอายุระหว่าง 38-45 ปี มีจำนวนมากที่สุด โดยมีจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 39.66

4.2 ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ตารางที่ 4.2 แสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (AC) (N = 372)

ตัวแปร	AC	TF	TS	VIF
\bar{X}	5.329	2.529	2.320	
S.D.	0.980	0.800	0.574	
AC		0.196**	0.142**	
TF			0.806**	2.850
TS				2.850

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับที่ค่อนข้างสูง ($r = 0.806$) ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจแต่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ($r = 0.196$ และ $r = 0.142$ ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.3 แสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (AC) ของเจนเนอร์ชั่นเอ็กซ์ (N = 135)

ตัวแปร	AC	TF	TS	VIF
\bar{X}	5.647	2.487	2.304	
S.D.	0.929	0.806	0.551	
AC		0.324**	0.203*	
TF			0.793**	1.050
TS				1.018

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.4 แสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TS) และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (AC) ของเจนเนอเรชั่นวาย (N = 237)

ตัวแปร	AC	TF	TS	VIF
\bar{X}	5.144	2.551	2.331	
S.D.	0.959	0.804	0.588	
AC		0.153*	0.129*	
TF			0.813**	1.007
TS				1.011

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.3 และตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีค่าต่ำกว่าเจนเนอเรชั่นวาย ($r = 0.793$ และ $r = 0.813$ ตามลำดับ) ขณะที่ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ ($r = 0.324$ และ $r = 0.203$ ตามลำดับ) มีค่าสูงกว่าเจนเนอเรชั่นวาย ($r = 0.153$ และ $r = 0.129$ ตามลำดับ)

4.3 ผลการพยากรณ์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดให้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างานในปัจจุบัน เป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (N = 366)

ตัวแปร	b	SE.b	Beta	t	p-value
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.237	0.063	0.195	3.796**	0.000
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับ หัวหน้างานในปัจจุบัน (ตัวแปรควบคุม)	0.025	0.012	0.107	2.089*	0.037
R= 0.235	R ² = 0.055	R ² _{adj} = 0.050	Overall F= 10.568**	Sig F= 0.000	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ร้อยละ 5.5 ($R^2 = 0.055$) หรือกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 3.1.1

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (N = 366)

ตัวแปร	b	SE.b	Beta	t	p-value
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	0.252	0.088	0.148	2.861**	0.004
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับ หัวหน้างานในปัจจุบัน (ตัวแปรควบคุม)	0.028	0.012	0.117	2.272*	0.024
R= 0.198	R ² = 0.039	R ² _{adj} = 0.034	Overall F= 7.402**	Sig F= 0.001	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ร้อยละ 3.9 ($R^2 = 0.039$) หรือกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 3.1.2

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (N = 132)

ตัวแปร	b	SE.b	Beta	t	p-value
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.405	0.098	0.351	4.151**	0.000
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับ หัวหน้างานในปัจจุบัน (ตัวแปรควบคุม)	-0.002	0.015	-0.013	-0.152	0.879
R= 0.348	R ² = 0.121	R ² _{adj} = 0.108	Overall F= 8.912**	Sig F= 0.000	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ร้อยละ 12.1 ($R^2 = 0.121$) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.405

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเจนเนอเรชันวาย (N = 234)

ตัวแปร	b	SE.b	Beta	t	p-value
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.183	0.078	0.153	2.359*	0.019
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับ หัวหน้างานในปัจจุบัน (ตัวแปรควบคุม)	0.020	0.021	0.061	0.940	0.348
R= 0.170	R ² = 0.029	R ² _{adj} = 0.020	Overall F= 3.433*	Sig F= 0.034	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันวายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ร้อยละ 2.9 ($R^2 = 0.029$) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.183

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (N = 132)

ตัวแปร	b	SE.b	Beta	t	p-value
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	0.378	0.146	0.224	2.592*	0.011
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับ หัวหน้างานในปัจจุบัน (ตัวแปรควบคุม)	0.006	0.015	0.034	0.396	0.693
R= 0.231	R ² = 0.053	R ² _{adj} = 0.039	Overall F= 3.636*	Sig F= 0.029	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ร้อยละ 5.3 ($R^2 = 0.053$) โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.378

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในเจนเนอเรชันวาย (N = 234)

ตัวแปร	b	SE.b	Beta	t	p-value
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	0.220	0.107	0.135	2.063*	0.040
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับ หัวหน้างานในปัจจุบัน (ตัวแปรควบคุม)	0.019	0.021	0.060	0.916	0.916
R= 0.153	R ² = 0.023	R ² _{adj} = 0.015	Overall F= 2.774	Sig F= 0.064	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันวายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ร้อยละ 2.3 ($R^2 = 0.023$) โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.22

เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของเงินเนอเรชันเอ็กซ์และเงินเนอเรชันวายมาเปรียบเทียบกันแล้ว ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ โดยแบ่งออกเป็นเงินเนอเรชันเอ็กซ์และเงินเนอเรชันวาย

รูปแบบภาวะผู้นำ	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย	
	เงินเนอเรชันเอ็กซ์	เงินเนอเรชันวาย
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.405**	0.183*
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	0.378*	0.22*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของเงินเนอเรชันเอ็กซ์นั้นมีค่ามากกว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของเงินเนอเรชันวายทั้งในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งกล่าวได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในเงินเนอเรชันเอ็กซ์มากกว่าเงินเนอเรชันวาย โดยยอมรับสมมติฐานที่ 3.1.3 ที่ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานเงินเนอเรชันเอ็กซ์มากกว่าเงินเนอเรชันวาย แต่ปฏิเสธสมมติฐานที่ 3.1.4 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานเงินเนอเรชันวายมากกว่าเงินเนอเรชันเอ็กซ์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ 2) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 372 คน จากประชากรทั้งหมด 784 คน

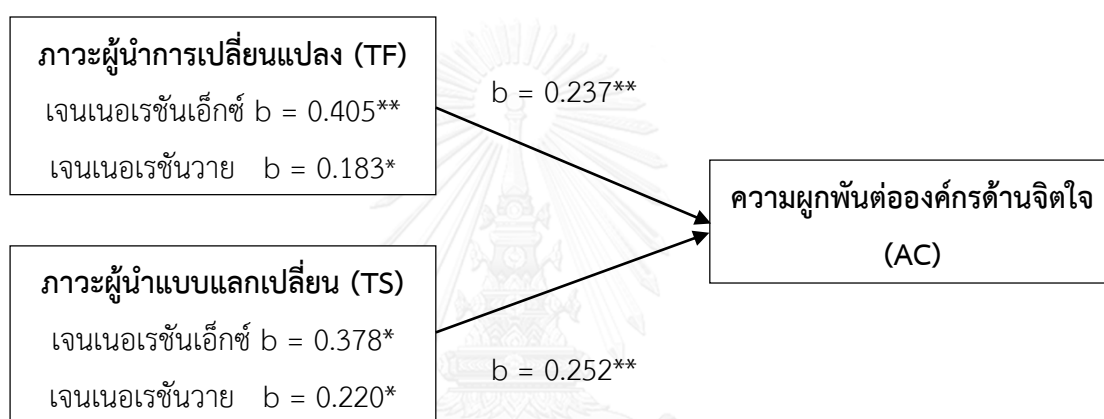
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยการวัดรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้วยมาตรวัดลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เคยเลย” จนถึง “เป็นประจำ” และการวัดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ด้วยมาตรวัดลิเคิร์ต (Likert scale) 7 ระดับ ตั้งแต่ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” โดยค่าความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือที่ได้จากการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.96 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.78 และแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.84

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลให้แก่กลุ่มตัวอย่างเพื่อแนะนำผู้วิจัยเองและขออนุญาตเก็บข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามทั้งหมด 401 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนโดยได้คัดแบบสอบถามที่ผู้ตอบไม่ใช่บุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายออกและเหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด 372 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.77 ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด โดยเป็นเจนเนอเรชันเอ็กซ์ 135 คน และเจนเนอเรชันวาย 237 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย พบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในเจนเนอเรชันเอ็กซ์มากกว่าเจนเนอเรชันวาย ดังภาพที่ 5.1



* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาพที่ 5.1 แสดงอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจโดยเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลนั้น เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ประเด็น ประเด็นแรก คือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และประเด็นที่สอง คือ เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3.1.1 และ 3.1.2 กล่าวคือ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานแล้วจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์ (2549) ที่ทำการศึกษาการทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของผู้ตามจากการประเมินผู้นำแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายซึ่งมีความชอบพอผู้นำ เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และยังมีงานวิจัยอื่นๆ ที่มีผลการศึกษาในลักษณะเดียวกัน (Emery & Barker, 2007; Kim, 2014; Nguni et al., 2006) ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานควรมีการนำภาวะผู้นำทั้ง 2 รูปแบบนี้มาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจแล้วจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเชิงบวกที่ผูกติดกับองค์กร โดยปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรและใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ต่อองค์กรและยังช่วยลดอัตราการขาดงานและอัตราการลาออกจากงานอีกด้วย (Meyer et al., 2002)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยเปรียบเทียบระหว่างเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย

จากผลการวิจัย พบว่า เจนเนอเรชันเอ็กซ์มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมากกว่าเจนเนอเรชันวายทั้งในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยมี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างานในปัจจุบัน เป็นตัวแปรควบคุม กล่าวได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในเจนเนอเรชันเอ็กซ์มากกว่าเจนเนอเรชันวาย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3.1.3 ที่ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์มากกว่าเจนเนอเรชันวาย แต่ปฏิเสธสมมติฐานที่ 3.1.4 ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานเจนเนอเรชันวายมากกว่าเจนเนอเรชันเอ็กซ์

จากผลการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใต้ใจของบุคลากรเนอเรชันเอ็กซ์มากกว่าเงินเนอเรชันวาย เนื่องจากลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม เมื่อผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ก็จะได้รับสิ่งตอบแทนจากผู้นำ โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นผลตอบแทนภายนอกหรือรางวัลที่จับต้องได้ ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็จะได้ประโยชน์จากผลสำเร็จของงานนั้น ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของเงินเนอเรชันเอ็กซ์ โดย Twenge (2010) ศึกษาพบว่า เงินเนอเรชันเอ็กซ์ให้ค่านิยมต่อผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic reward) เช่น รายได้ สวัสดิการ สถานะ ชื่อเสียง มากกว่าเงินเนอเรชันวาย ทั้งนี้ เงินเนอเรชันเอ็กซ์ในประเทศไทยยังได้ผ่านช่วงเวลาความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจจากการอ่อนค่าลงของเงินบาทอย่างรุนแรง จึงเชื่อว่าค่าของเงินนั้นไม่มีความแน่นอน และจะเป็นการสร้าง ความมั่นใจได้มากขึ้นถ้าเงินเนอเรชันเอ็กซ์มีรายได้ที่สูงขึ้น ประกอบกับเงินเนอเรชันเอ็กซ์ได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากยุคเกษตรกรรมไปสู่อุตสาหกรรมที่มากขึ้น มีการลงทุนมากขึ้น ทำให้เกิดการจ้างงานที่มากขึ้น เงินเนอเรชันเอ็กซ์จึงสามารถเปลี่ยนงานได้ง่ายถ้าหากงานใหม่ให้ผลตอบแทนที่สูงกว่างานเดิม จึงทำให้เงินเนอเรชันเอ็กซ์ให้ค่านิยมในการทำงานต่อผลตอบแทนภายนอกหรือรางวัลที่จับต้องได้เป็นอันดับแรก (พัชรา โพธิ์ไพฑูริย์ et al., 2559) ลักษณะของเงินเนอเรชันเอ็กซ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ดังนั้น เมื่อบุคลากรเนอเรชันเอ็กซ์รับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะของตนเองแล้ว จึงส่งผลให้บุคลากรเนอเรชันเอ็กซ์มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใต้ใจ เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใต้ใจของพนักงานได้ ในขณะที่เงินเนอเรชันวายมีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานทั้งจากแรงจูงใจภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และจากแรงจูงใจภายใน เช่น ลักษณะงานที่ท้าทายและหลากหลาย การได้รับการยอมรับว่าเป็นคนสำคัญ ความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นต้น (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Khadar (2012) ที่ได้ทำการศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำที่เงินเนอเรชันวายชื่นชอบ โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเงินเนอเรชันวายชื่นชอบผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจ ให้อำนาจพนักงานในการสร้างสรรค์และได้ใช้ทักษะในการทำงาน โดยเป็นงานที่มีการพัฒนาทักษะและเอื้อประโยชน์ต่อการเติบโตในสายอาชีพ เงินเนอเรชันวายมีลักษณะชอบเข้าสังคม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยไม่เพียงแต่พูดคุยกันเรื่องงานแต่รวมไปถึงการแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัว ทำให้ชื่นชอบผู้นำที่มีการดำเนินงานแบบเน้นคนมากกว่าเน้นงาน ต้องการผู้นำที่สื่อสารกับพนักงานโดยชี้ให้เห็นเป้าหมายโดยรวมขององค์กรและแสดงให้เห็นว่างานของพนักงานนั้นมีส่วนช่วยสนับสนุนองค์กรอย่างไร ทำให้พวกเขา รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม นอกจากนี้ ค่าตอบแทน

หรือรายได้ก็ไม่ได้มีความสำคัญไปกว่าการได้ทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมายสำหรับพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งไม่ค่อยสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เน้นการบริหารจัดการแบบคงเดิม หัวหน้าและลูกน้องไม่มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดมากนัก และส่วนใหญ่จะแลกเปลี่ยนความสำเร็จในการทำงานของลูกน้องด้วยแรงจูงใจภายนอก ทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงยังไม่สามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายได้มากเท่ากับบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์

อย่างไรก็ตาม การศึกษาในครั้งนี้มีการปฏิเสสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายมากกว่าเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ โดยจากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ก็ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มากกว่าเจนเนอเรชั่นวายเช่นเดียวกับ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เจนเนอเรชั่นยายนั้นมีความเป็นปัจเจกนิยม ซึ่งหมายถึงการมองว่าบุคคลหนึ่งคนมีความสำคัญเท่าๆ กันและยอมรับความมีอัตลักษณ์และความเป็นเอกเทศของบุคคลหนึ่งแต่ก็ยังชอบการทำงานเป็นทีมและเจนเนอเรชั่นวายยังมีความมั่นใจในตนเองสูง (ฤทธิจักร คชะ, 2554) อาจเป็นไปได้ว่าเจนเนอเรชั่นวายชอบการทำงานเป็นทีมกับคนเจนเนอเรชั่นเดียวกัน เนื่องจากคนในเจนเนอเรชั่นเดียวกันจะมีความชื่นชอบ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งหัวหน้างานโดยส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เมื่อหัวหน้างานนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้กับบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำจะให้ความเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว จึงอาจยังไม่เป็นที่ชื่นชอบของเจนเนอเรชั่นวายที่จะมีบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ร่วมทำงานในทีม ประกอบกับบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายมีระยะเวลาการทำงานในมหาวิทยาลัยมหาสารคามน้อยกว่าบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ซึ่งอาจเป็นผลให้ภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายได้น้อยกว่าบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ นอกจากนี้ มีความเป็นไปได้ว่าบุคลากรเจนเนอเรชั่นเดียวกันจะสามารถจูงใจหรือกระตุ้นคนเจนเนอเรชั่นเดียวกันได้ดีกว่าคนต่างเจนเนอเรชั่นจึงทำให้หัวหน้างานสามารถจูงใจหรือเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ตามที่เป็นเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้มากกว่าผู้ตามที่เป็นเจนเนอเรชั่นวาย เพราะมีความเข้าใจในลักษณะและความต้องการของคนในเจนเนอเรชั่นเดียวกันมากกว่าคนที่อยู่ต่างเจนเนอเรชั่น ข้อสังเกตดังกล่าวมีความคล้ายคลึงกับการศึกษาของ ปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์ (2549) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจโดยมี ความชอบพอผู้นำ (Liking of leader) เป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่ง

ความชอบพของผู้นำอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้นำพาอารมณ์ในการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำสูงขึ้นและสามารถเข้าถึงความรู้สึกในการตอบแบบสอบถามโดยนึกถึงผู้นำของตนได้ง่ายขึ้น จากการศึกษาในครั้งนี้เป็นไปได้ว่า บุคลากรเจนเนอเรชันวายอาจมีความชอบพผู้นำต่ำกว่าบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์ เนื่องจากหัวหน้างานส่วนใหญ่เป็นบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์อาจทำให้มีความแตกต่างทางเจนเนอเรชัน โดยแต่ละเจนเนอเรชันก็มีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมการทำงานในองค์กรที่แตกต่างกัน จึงทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันวายได้น้อยกว่าบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์ และอาจจะมีปัจจัยอื่นๆ ที่สามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันวายได้มากกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำ จากการศึกษาของ Sathyakumar and Ramakrishnan (2013) ที่ได้ทำการศึกษาความคาดหวังของพนักงานเจนเนอเรชันวายเกี่ยวกับสถานที่ทำงานและสามารถส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้หรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานก็เป็นสิ่งหนึ่งที่เจนเนอเรชันวายให้ความสำคัญและสามารถส่งผลให้เจนเนอเรชันวายเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยเจนเนอเรชันวายชอบสถานที่ทำงานแบบเปิด มีการจัดวางที่ดี นอกจากนี้พื้นที่ทำงานของตนเองต้องมีความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงาน มีบริเวณร่วมกันเพื่อที่จะสามารถปรึกษาหรือพูดคุยกันในเรื่องงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมพันธ์ สุทธารัตน์ (2556) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพเจนเนอเรชันวาย ซึ่งผู้บริหารควรสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน จัดสถานที่ให้น่าอยู่ น่าทำงานก็จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้มีการจัดทำแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งที่ผ่านมาทางมหาวิทยาลัยได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะตามสายงาน และมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในวิชาชีพทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ยังไม่มีการฝึกอบรมผู้นำหรือผู้บริหารในเรื่องการนำ หรือการทำความเข้าใจบุคลากรที่มีความแตกต่างทางเจนเนอเรชันอย่างชัดเจน ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นไปทางพัฒนาทักษะตามสายงานหรือวิชาชีพมากกว่าจึงอาจทำให้ผู้นำของมหาวิทยาลัยมหาสารคามยังไม่มีความเข้าใจในบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชันมากนัก โดยอาจมองว่าผู้ตามเป็นกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่มีลักษณะเหมือนกัน ซึ่งผู้นำส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์ทำให้มีลักษณะหรือมีความแตกต่างจากผู้ตามที่เป็นบุคลากรเจนเนอเรชันวายมากกว่าผู้ตามที่เป็นเจนเนอเรชันเอ็กซ์เหมือนกัน ทำให้ผู้นำอาจยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรเจนเนอเรชันวายได้ดีเท่าบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์

ส่งผลให้ภาวะผู้นำจึงยังไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเจนเนอเรชันวายเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้มากเท่าบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบการรับรู้ภาวะผู้นำของบุคลากรที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ตารางแสดงการทดสอบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย

ตัวแปร	ข้าราชการ		พนักงานมหาวิทยาลัย		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.42	0.88	2.55	0.79	1.17	0.28
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	2.31	0.58	2.32	0.57	0.01	0.93

จากตารางที่ 5.1 พบว่า ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ บุคลากรที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผลการวิจัยเพิ่มเติม

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลเพิ่มเติมโดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective commitment) และศึกษาอิทธิพลขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างานในปัจจุบัน เป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
 - ด้านคุณลักษณะ (Idealized Influence – Attributes)
 - ด้านพฤติกรรม (Idealized Influence – Behaviors)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ประกอบด้วย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by-Exception)
3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by-Exception)

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงขอใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่างๆ ดังนี้

TF	หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Ideal_at	หมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านคุณลักษณะ
Ideal_be	หมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านพฤติกรรม
Inspi_mo	หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ
Intel_sti	หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญา
Indi_con	หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
TS	หมายถึง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
Contin	หมายถึง การให้รางวัลตามสถานการณ์
Acti_mbe	หมายถึง การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก
Passi_mbe	หมายถึง การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ
AC	หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นวาย ดังตารางที่ 5.2 และ 5.3

ตารางที่ 5.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบ
 แลกเปลี่ยน และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของเงินเนอเรนเบิร์กซ์ (N = 135)

	\bar{X}	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
TF	1	Ideal_at	2.50	0.86	1							
	2	Ideal_be	2.58	0.85	.840**	1						
	3	Inspi_mo	2.54	0.89	.843**	.895**	1					
	4	Inte_sti	2.46	0.81	.783**	.810**	.879**	1				
	5	Indi_con	2.35	0.90	.775**	.758**	.790**	.842**	1			
TS	6	Contin	2.45	0.81	.831**	.829**	.837**	.856**	.819**	1		
	7	Acti_mbe	2.81	0.82	.799**	.814**	.807**	.756**	.784**	.756**	1	
	8	Passi_mbe	1.63	0.86	-.128	-.109	-.158	-.124	-.137	-.142	-.142	1
AC	9	AC	5.65	0.94	.273**	.281**	.324**	.336**	.285**	.310**	-.175*	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 5.2 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของ
 เงินเนอเรนเบิร์กซ์มีค่าสูงและมีทิศทางเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้นองค์ประกอบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับที่ไม่พบว่ามี
 ความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญ แต่พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบ
 แลกเปลี่ยน และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของเงินเนอเธอร์แลนด์ (N = 237)

	\bar{X}	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
TF												
1	Ideal_at	2.50	0.86	1								
2	Ideal_be	2.58	0.85	.840**	1							
3	Inspi_mo	2.54	0.89	.843**	.895**	1						
4	Intel_sti	2.46	0.81	.783**	.810**	.879**	1					
5	Indi_con	2.35	0.90	.775**	.758**	.790**	.842**	1				
6	Contin	2.45	0.81	.831**	.829**	.837**	.856**	.819**	1			
7	Acti_mbe	2.81	0.82	.799**	.814**	.807**	.756**	.784**	.756**	1		
8	Passi_mbe	1.63	0.86	-.128	-.109	-.158	-.124	-.114	-.137	-.142	1	
9	AC	5.65	0.94	.273**	.281**	.324**	.336**	.285**	.310**	-.175*	.310**	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 5.3 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของเจนเนอเรชันวายมีค่าสูงและมีทิศทางเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้นองค์ประกอบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับที่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ เช่นเดียวกับเจนเนอเรชันเอ็กซ์ รวมถึงไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจอีกด้วย และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของเจนเนอเรชันวาย พบว่า องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านคุณลักษณะ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านพฤติกรรม การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

**ผลการพยากรณ์อิทธิพลขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความผูกพันต่อ
องค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย**

ตารางที่ 5.4 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของ
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (N = 132)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	b	SE.b	Beta	t	p-value	VIF
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (คุณลักษณะ)	0.101	0.145	0.094	0.693	0.489	2.670
การกระตุ้นทางปัญญา	0.309	0.154	0.273	2.011*	0.046	2.681
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างานในปัจจุบัน (ตัวแปรควบคุม)	-0.002	0.015	-0.011	-0.131	0.896	1.048
R = 0.349		R ² = 0.122	R ² _{adj} = 0.102	Overall F = 5.935**	Sig F = 0.001	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 5.4 เนื่องจากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์มีค่าต่ำมาก และองค์ประกอบต่างๆ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันสูง เมื่อนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบใส่เข้าสมการพร้อมกันทั้งหมด (Enter) จึงทำให้ไม่พบค่านัยสำคัญหรือไม่พบว่าองค์ประกอบต่างๆ สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้อย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าอาจเกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าสูง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตัดตัวแปรบางตัวที่อาจก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity ออกและได้ผลดังตารางที่ 5.4 โดยพบว่าองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ร้อยละ 12.2 ($R^2 = 0.122$)

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า มีเพียงองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์เพียงองค์ประกอบเดียวนั้นคือ เมื่อบุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์รับรู้ถึงลักษณะการกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำแล้วจะส่งผลให้บุคลากรเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานควรมีลักษณะหรือฝึกผู้นำให้มีคุณลักษณะการกระตุ้นทางปัญญาซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามมองหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาเพื่อที่จะได้ข้อสรุปหรือทางออกที่ดีกว่าเดิม ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการมองปัญหาและหาคำตอบ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและให้เหตุผล โดยจะไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่จะได้แก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าทุกปัญหาต้องมีวิธีแก้ไข และพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้จากความร่วมมือร่วมใจในการช่วยกันแก้ไขปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

ตารางที่ 5.5 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของ
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเจนเนอเรชั่นวาย (N = 234)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	b	SE.b	Beta	t	p-value	VIF
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.293	0.114	0.265	2.574**	0.011	2.556
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	-0.113	0.111	-0.105	-1.016	0.311	2.549
ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน ในปัจจุบัน (ตัวแปรควบคุม)	0.018	0.021	0.057	0.873	0.384	1.010
R = 0.208		R ² = 0.043	R ² _{adj} = 0.031	Overall F = 3.468*	Sig F = 0.017	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 5.5 เนื่องจากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของเจนเนอเรชั่นวายมีค่าต่ำมาก และองค์ประกอบต่างๆ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันสูงเช่นเดียวกับเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เมื่อนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบใส่เข้าสมการพร้อมกันทั้งหมด (Enter) จึงทำให้ไม่พบค่าที่สำคัญหรือไม่พบว่าองค์ประกอบต่างๆ สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้อย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าอาจเกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าสูง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตัดตัวแปรบางตัวที่อาจก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity ออกและได้ผลดังตารางที่ 5.5 โดยพบว่า องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ร้อยละ 4.3 (R² = 0.043)

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า มีเพียงองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายเพียงองค์ประกอบเดียวนั้นคือ เมื่อบุคลากรเจนเนอเรชั่นวายรับรู้ถึงลักษณะการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำแล้วจะส่งผลให้บุคลากรเจนเนอเรชั่นวายเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ โดยผู้นำจะจงใจให้ผู้ตามเกิดแรง

บันดาลใจโดยชี้ให้เห็นถึงความท้าทายและความหมายของงานที่ผู้ตามปฏิบัติ จูงใจให้ผู้ตามทำงานได้เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ ให้ผู้ตามเห็นว่าตนเองมีความสามารถเกินกว่าศักยภาพที่ผู้ตามคิด โดยผู้นำจะให้ความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ผลการพยากรณ์อิทธิพลขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจของบุคลากรเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเนอเรชั่นวาย

ตารางที่ 5.6 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของ
องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ (N = 132)

ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน	b	SE.b	Beta	t	p-value	VIF
การให้รางวัลตาม สถานการณ์	0.095	0.152	0.083	0.623	0.534	2.643
การบริหารแบบวางเฉย เชิงรุก	0.305	0.151	0.268	2.016*	0.046	2.620
การบริหารแบบวางเฉย เชิงรับ	-0.152	0.090	-0.140	-1.690	0.094	1.026
ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน ในปัจจุบัน (ตัวแปรควบคุม)	-0.002	0.015	-0.012	-0.140	0.889	1.047
R= 0.381		R ² = 0.145	R ² _{adj} = 0.118	Overall F= 5.391**	Sig F= 0.000	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 5.6 พบว่า องค์ประกอบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ร้อยละ 14.5 ($R^2 = 0.145$)

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า มีเพียงองค์ประกอบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์เพียงองค์ประกอบเดียว เนื่องจากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของเจนเนอเรชันเอ็กซ์มีค่าต่ำมาก ดังนั้น เมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบใส่เข้าสมการพร้อมกันทั้งหมด (Enter) จึงทำให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมีค่าต่ำเช่นกัน เมื่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ำก็ย่อมไม่พบค่านัยสำคัญ จึงทำให้องค์ประกอบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกเท่านั้นที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของเจนเนอเรชันเอ็กซ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงที่สุด นั่นคือ เมื่อบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์รับรู้ถึงลักษณะการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกของผู้นำแล้วจะส่งผลให้บุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานควรมีลักษณะหรือฝึกผู้นำให้มีคุณลักษณะการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยมีลักษณะการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตการทำงานของผู้ตามและจะเข้าไปแทรกแซงแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการผิดพลาดหรือความล้มเหลว ทั้งนี้ ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลผู้ตามเมื่อผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ดังนั้น ผู้นำจะต้องหาข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของผู้ตามและช่วยให้ผู้ตามทราบว่าต้องปฏิบัติหรือทำงานอย่างไรจึงจะทำงานได้สำเร็จ ซึ่งแรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ตามกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา

ตารางที่ 5.7 การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของ
องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในเจนเนอเรชันวาย (N = 234)

ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน	b	SE.b	Beta	T	p-value	VIF
การให้รางวัลตาม สถานการณ์	0.216	0.111	0.193	1.951*	0.052	2.312
การบริหารแบบวางเฉย เชิงรุก	-0.049	0.114	-0.043	-0.432	0.666	2.349
การบริหารแบบวางเฉย เชิงรับ	0.016	0.071	0.014	0.219	0.827	1.039
ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน ในปัจจุบัน (ตัวแปรควบคุม)	0.019	0.021	0.061	0.926	0.355	1.011
R = 0.180		R ² = 0.032	R ² _{adj} = 0.015	Overall F = 1.909	Sig F = 0.110	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 5.7 พบว่า องค์ประกอบการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันวายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ร้อยละ 3.2 ($R^2 = 0.032$)

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า มีเพียงองค์ประกอบการให้รางวัลตามสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันวายเพียงองค์ประกอบเดียว เนื่องจากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของเจนเนอเรชันวายมีค่าต่ำมาก ดังนั้น เมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบใส่เข้าสมการพร้อมกันทั้งหมด (Enter) จึงทำให้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมีค่าต่ำเช่นกัน เมื่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่ำก็ย่อมไม่พบค่านัยสำคัญ จึงทำให้องค์ประกอบการให้รางวัลตามสถานการณ์เท่านั้นที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของเจนเนอเรชันวายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงที่สุด นั่นคือ เมื่อบุคลากรเจนเนอเรชันวายรับรู้ถึงลักษณะการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้นำแล้วจะส่งผลให้บุคลากรเจนเนอเรชันวายเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานควรมีลักษณะหรือฝึก

ผู้นำให้มีคุณลักษณะการให้รางวัลตามสถานการณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน โดยเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะให้รางวัลหรือสิ่งที่คุณตาม ต้องการเป็นการแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จของงาน ผู้นำจะส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกโดยอาจ เป็นการอธิบายรายละเอียดของงานที่จะต้องปฏิบัติเพื่อลดความคลุมเครือและเพื่อให้ผู้ตามสามารถ ทำงานได้ตามข้อตกลง และจะศึกษาความต้องการของผู้ตามและพยายามแลกเปลี่ยนสิ่งที่คุณตาม ต้องการกับผลงานที่คุณตามต้องการให้เกิดขึ้น อาจเป็นการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การปรับขึ้นเงินเดือน หรือการให้คำยกย่องชมเชย ให้การยอมรับต่อหน้าบุคคลอื่น ซึ่งการให้รางวัลตามสถานการณ์นั้น มักจะเป็นการจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

5.3.1 ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามอาจจะมีหัวหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงมากกว่า 1 คน

5.3.2 การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาจากองค์กรเพียงองค์กรเดียว คือ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมหาวิทยาลัยมหาสารคามได้กำหนดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย คือ นิสิตกับการช่วยเหลือสังคมและชุมชน เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย คือ การเป็นที่พึ่งของสังคมและชุมชน และ วิสัยทัศน์ คือ มหาวิทยาลัยมหาสารคามได้รับการยอมรับเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชน อันดับ 1 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจะเป็นที่พึ่งของชุมชนและภาคส่วนต่างๆ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะเห็นได้ว่าลักษณะเด่นของมหาวิทยาลัยมหาสารคามคือการเป็นที่พึ่งของชุมชน ให้บริการวิชาการ แก่ชุมชนและสังคม นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์และพัฒนาศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของอีสานอีกด้วย หากองค์กรหรือมหาวิทยาลัยใดมีบริบทที่ใกล้เคียงหรือ คล้ายคลึงกับมหาวิทยาลัยมหาสารคามก็อาจนำผลการวิจัยไปปรับใช้ได้ แต่จะเป็นข้อจำกัดสำหรับการใช้ผลจากการวิจัยในการอ้างอิงไปสู่องค์กรอื่นๆ ที่มีความแตกต่างทางบริบทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรทัดฐานองค์กร เป็นต้น

5.3.3 การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาคตัดขวาง (Cross-sectional study) โดยเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล ณ เวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้เกิดอคติ (bias) ในการประเมิน อิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม หรือบอกความเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามตามกาลเวลาได้ ไม่ดีเท่าการวิจัยระยะยาว (Longitudinal study)

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

- การวิจัยครั้งนี้ทำให้เกิดความเข้าใจในบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายมากขึ้น ส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำความเข้าใจในบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชัน โดยมหาวิทยาลัยมหาสารคามสามารถนำผลจากการวิจัยไปใช้ในการสรรหาผู้นำที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบจะสามารถส่งผลให้เจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้มากกว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเพียงรูปแบบเดียว

- จากผลการวิจัย มหาวิทยาลัยมหาสารคามสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการฝึกอบรมผู้นำเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย และเข้าใจลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบ โดยผู้วิจัยขอเสนอให้เลือกใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กันไปสำหรับทั้งบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย เนื่องจากภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบนี้สามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรทั้งสองเจนเนอเรชัน โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ผู้นำจะให้รางวัลหรือตอบสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานของผู้ตาม การบริหารงานจะอยู่บนพื้นฐานการทำงานแบบเดิม และไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวมากนัก ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติตนเป็นที่เคารพนับถือ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม จูงใจให้ผู้ตามทำงานได้เกินศักยภาพที่ผู้ตามคาดหวังไว้ กระตุ้นให้ผู้ตามมองหาปัญหาในมุมมองใหม่ๆ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม และผู้นำจะเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลว่าผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์ คือ การกระตุ้นทางปัญญา ขณะที่องค์ประกอบ การสร้างแรงบันดาลใจ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันวาย ในส่วนขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ขณะที่องค์ประกอบ การให้รางวัลตามสถานการณ์ มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรเจนเนอเรชันวาย ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างาน

ควรรำองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมาใช้กับบุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์ และนำองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการให้รางวัลตามสถานการณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมาใช้กับบุคลากรเจนเนอเรชันวาย เพื่อที่จะสามารถบริหารงานให้บุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ แต่เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากบุคลากรของหน่วยงานรัฐ ซึ่งหน่วยงานรัฐนั้นมีกฎระเบียบที่เคร่งครัดและการทำงานมีแบบแผนตายตัว อาจทำให้การบริหารงานแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปได้ยากกว่าภาคเอกชน ทั้งนี้ สำหรับองค์กรอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยมหาสารคามก็สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้และนำไปพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและเหมาะสมกับเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายได้เช่นกัน

- นำผลการวิจัยไปพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำหรือผู้บริหารของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้าใจบุคลากรในแต่ละเจนเนอเรชันมากขึ้น ซึ่งถ้าดูจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแล้วองค์ประกอบที่ส่งผลให้บุคลากรเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวายเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจนั้นมีความแตกต่างกัน ผู้นำหรือผู้บริหารจะทำการสำรวจผู้ตามหรือบุคลากรในทีมว่าอยู่ในเจนเนอเรชันใดบ้างเพื่อที่จะได้ปรับใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสม โดยในการพัฒนาหลักสูตรนั้นควรมีการติดตามความคืบหน้าว่ามีความสำเร็จมากน้อยเพียงใดและสอบถามถึงปัญหาต่างๆ ของผู้บริหารหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว เพื่อที่จะได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและสามารถนำเอาข้อมูลของปัญหาที่เกิดขึ้นมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป ทั้งนี้ ปัญหาของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม คือ การจัดอบรมผู้บริหารมหาวิทยาลัยนั้นผู้บริหารไม่สามารถเข้าร่วมอบรมได้อย่างพร้อมเพียงเนื่องจากมีภารกิจมากมายที่ต้องรับผิดชอบ ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ในแต่ละคณะหรือในระดับหน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมผู้บริหารหรือผู้นำโดยนำผลการวิจัยไปช่วยในการเขียนแผนหรือหลักสูตรในการอบรมและให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงานนั้นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและช่วยกันทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จต่อไป

5.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- ผู้ที่สนใจสามารถศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ/หรือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หรือรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบอื่นๆ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ หรือจะศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในด้านอื่นๆ เพิ่มเติม ในบริบทขององค์กรภาคเอกชน หรือองค์กรอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลและผลการศึกษาที่หลากหลาย
- นอกเหนือจากภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงาน ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถศึกษาและนำข้อมูลจากการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการองค์กร
- ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการศึกษาในลักษณะของการวิจัยระยะยาว (Longitudinal study) เพื่อที่จะได้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามตามกาลเวลาได้ดีกว่าการศึกษาแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional study)

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กันยา พีรพัฒน์นันท์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจเนอเรชันวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์, 2(1), 15-27.
- เกริดา โคตรชาวี. (2555). ปัจจัยนำของการรับรู้ความเสี่ยงและพฤติกรรมการซื้อขายสินค้าออนไลน์ของผู้บริโภคเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวาย. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ ดุสิตนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐรา ผุดผ่อง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานและกลุ่มเจเนอเรชันของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจเนอเรชันวายและแรงจูงใจในการทำงาน : มุมมองระหว่างเจเนอเรชันต่างๆในองค์กร. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 121, 1-25.
- ทัศนีย์ ศรีกิตติศักดิ์. (2554). เจเนอเรชันในองค์กร บุคลิกภาพท่าองค์ประกอบ และปัจจัยจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษาพนักงานบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธณัฐชา รัตนพันธ์. (2550). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจเนอเรชันต่างๆ. วารสารบริหารธุรกิจ, 138, 40-62.
- ธีระพงศ์ ชนเจริญรัตน์. (2553). หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอู่กลางการประกันภัย. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- นฤเบศร์ สายพรหม. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรของพนักงานในมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นันทกา สวัสดิพานิช, & สุจิตรา เทียนสวัสดิ์. (2554). การแปลเครื่องมือเพื่อใช้ในงานวิจัยข้ามวัฒนธรรม: เทคนิคและประเด็นที่ต้องพิจารณา. วารสารสภาการพยาบาล, 26(1), 19-27.
- ปรานอม กิตติสุขภูธร. (2538). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมสิ่งทอประเภทการทอด้วยเส้นใยฝ้ายและเส้นใยประดิษฐ์. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปริมปราง พรหมมาณพ. (2549). ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมภาคกลาง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์. (2549). การทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันทางจิตใจต่อองค์กรจากภาวะผู้นำแบบปฏิรูป โดยมีความชอบพอผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่าน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์, มนทิตรา เวชมงคลกร, & อนันต์ชัย คงจันทร์. (2559). ความสอดคล้องระหว่างบุคลิกกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานที่มีผลต่อทัศนคติในการทำงานของเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในองค์กร. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 38(147), 107-137.
- พิชัย อุ๋นนันทาศ. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลักกี้ยูเนียนฟู้ดส์ จำกัด. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ฤทธิจักร คชะ. (2554). รูปแบบการดำเนินชีวิตของกลุ่มวัฒนธรรมย่อยในเจนเนอเรชั่นวาย. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาริภา รวีเหลือง. (2553). การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของไทย. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, 2(2), 125-160.

- ศรัญญา แสงลี้มสุวรรณ, สุพจน์ นาคสวัสดิ์, พูลพงศ์ สุขสว่าง, & กาญจนา แสงลี้มสุวรรณ. (2556). การพัฒนาโมเดลความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 19(2).
- สมชัย แก้วละเอียด. (2531). ปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันของข้าราชการต่ององสารวัตรนักเรียนกรมพลศึกษา. สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมนันท์ สุทธารัตน์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรีตา อิงสกุล. (2552). ความต้องการของผู้บริโภค (*Consumer insight*) ที่เป็นกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย มีผลต่อรูปแบบธุรกิจ. รายงานวิจัยเฉพาะบุคคลบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกานดา ศุภคตีสันต์. (2540). ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.pmat.or.th> [22 เมษายน 2558]
- เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). Gen Y จับให้มันคั่นให้เวิร์ค. บริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน): กรุงเทพมหานคร.
- โสภา ทรัพย์มากอุดม. (2533). ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขารัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: technical report*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational sciences: Theory and practice*, 13(2), 806-811.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chaudhry, A. Q., Javed, H., & Sabir, M. (2012). The impact of transformational and transactional leadership styles on the motivation of employees in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 5(2), 223-231.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of vocational behavior*, 62(3), 490-510.

- Cheung, M. F., & Wong, C.-S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development : theory and applications* (Vol. 26). Newbury Park: Sage Publications.
- Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. *The British journal of sociology*, 56(4), 559-577.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1), 77.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African journal of business management*, 5(17), 7391-7403.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.
- Joo, B.-K., Jun Yoon, H., & Jeung, C.-W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582.
- Khadar, J. P. (2012). *Exploring leadership preferences associated with Generation Y*. Doctor of Management in Organizational Leadership, University Of Phoenix.
- Kim, H. (2012). Transformational leadership and organisational citizenship behavior in the public sector in South Korea: the mediating role of affective commitment. *Local Government Studies*, 38(6), 867-892.

- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.
- Kim, H., & Kim, J. (2013). A cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework. *Leadership*, 11(2), 158-185.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Mannheim, K. (1952). The problem of a sociology of knowledge. *Essays on the sociology of knowledge*, 134-190.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115-125.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

- Mowday, R., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages (The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover)*. New York: Academic Press.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177.
- Popli, S., Rizvi, I. A., & Martin, C. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, 29(1).
- 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(5), 603.
- Rizzo, R. (2009). *Creating Synergy in a Four-Generation Workplace*. Alexandria, VA: SHRM Research Department.
- Rowold, J., & Heinritz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
- Sathyakumar, J., & Ramakrishnan, M. (2013). Work Place Expectations and Organizational Commitment of Generation "Y": A Case Study at Selective Business School. *TSM Business Review*, 1(1), 1.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 143-150.
- Soieb, A. Z. M., Othman, J., & Dsilva, J. L. (2015). Mediating Influence of Collaboration on the Relationship Between Leadership Styles and Employee Engagement among Generation Y Officials in Malaysian Public Sector. *Journal of Applied Sciences*, 15, 7-31.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.

- Strauss, W., & Howe, N. (1991). The cycle of generations. *American Demographics*, 13(4), 24-33.
- Suharti, L., & Suliyanto, D. (2012). The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128-139.
- Tulgan, B. (1997). Generation X: slackers? Or the workforce of the future? *Employment Relations Today*, 24(2), 55-64.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365-375.
- Zemke, R. (2001). Here Come the Millennials. *Training*, 38(7), 44-49.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). Generation Gaps in the Classroom. *Training*, 36(11), 48.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2001). Generation markers. *Across the Board*, 39(11), 48-54.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B., & Association, A. M. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*: Amacom New York, NY. UNIVERSITY



แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
ของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยดังกล่าวสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ทางผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามด้วยข้อมูลที่เป็นจริงเพื่อผู้วิจัยสามารถนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป และทางผู้วิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือนที่ดีของท่าน ทั้งนี้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามดังกล่าวจะถูกเก็บเป็นความลับ และจะใช้ประโยชน์เฉพาะงานวิจัยนี้โดยนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะรวมเท่านั้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ลงใน หรือ เติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

เกี่ยวกับตัวคุณมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ 18-27 ปี 28-37 ปี 38-45 ปี 46-54 ปี มากกว่า 54 ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโทหรือสูงกว่า
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปี
5. คณะหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน
6. ประเภทบุคลากรสายสนับสนุน ข้าราชการ พนักงานปฏิบัติการ
7. รายได้รวมต่อเดือนที่ได้รับจากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท 15,001-25,000 บาท 25,001-35,000 บาท
 35,001-45,000 บาท มากกว่า 45,000 บาท
8. ปี พ.ศ. ที่เกิด
9. เพศของหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงในปัจจุบัน ชาย หญิง

10. อายุของหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงในปัจจุบัน

18-27 ปี 28-37 ปี 38-45 ปี 46-54 ปี มากกว่า 54 ปี

11. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงในปัจจุบัน ปี

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความถี่ของพฤติกรรมของหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงในปัจจุบันของคุณมากที่สุด

พฤติกรรม	ความถี่				
	0	1	2	3	4
	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	เป็นบางครั้ง	ค่อนข้างบ่อย	เป็นประจำ
1. หัวหน้าจะให้ความช่วยเหลือพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงานของพนักงาน					
2. หัวหน้าจะทบทวนและตรวจสอบหลักการที่สำคัญต่างๆ ที่พนักงานนำมาใช้ในการทำงานว่ามีความเหมาะสมหรือไม่					
3. หัวหน้าจะรอจนกว่าปัญหาจะอยู่ในขั้นรุนแรงก่อนแล้วจึงจะเข้าไปจัดการ					
4. หัวหน้าให้ความสนใจกับงานที่มีข้อผิดพลาด หรืองานใดๆ ที่ผิดไปจากปกติ หรืองานที่ทำไม่ได้ตามมาตรฐาน					
5. หัวหน้าจะพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา					
6. หัวหน้ามองหามุมมองใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา					
7. หัวหน้าพูดถึงอนาคตในมุมมองที่ดี					
8. หัวหน้าพยายามทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกันกับเขา					
9. หัวหน้าจะพูดคุยถึงความรับผิดชอบต่างๆ ในการทำงาน เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย					

พฤติกรรม	ความถี่				
	0	1	2	3	4
	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	เป็นบางครั้ง	ค่อนข้างบ่อย	เป็นประจำ
10. หัวหน้าจะรองนกว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นแล้วจึงจะเข้าไปจัดการแก้ไข					
11. หัวหน้ากระตือรือร้นกับสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ					
12. หัวหน้าพูดถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายที่แน่นอน					
13. หัวหน้าให้เวลากับการให้คำแนะนำ และการสอนงาน					
14. หัวหน้าแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าถ้าพนักงานทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายก็จะได้รางวัลตามที่คาดหวังไว้ได้					
15. หัวหน้าแสดงจุดยืนให้เห็นชัดเจนว่า “ถ้ายังไม่มีอะไรเสียหายก็ยังไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข”					
16. หัวหน้ามองข้ามประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
17. หัวหน้าปฏิบัติต่อพนักงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมากกว่ามองว่าเป็นเพียงพนักงานคนหนึ่ง					
18. หัวหน้ามองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นต้องเป็นปัญหาที่เรื้อรังก่อนจึงจะดำเนินการแก้ไข					
19. หัวหน้ามีการประพฤติปฏิบัติตนที่น่าเคารพนับถือ					
20. หัวหน้ามีความเอาใจใส่ที่จะจัดการกับงานที่ทำผิดพลาด คำร้องเรียนต่างๆ และงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					
21. หัวหน้าคำนึงถึงหลักศีลธรรมและจริยธรรมของผลจากการตัดสินใจ					
22. หัวหน้ามักจะคอยติดตามทุกงานที่มีข้อผิดพลาด					
23. หัวหน้าแสดงออกให้เห็นถึงการมีพลังและความเชื่อมั่น					

พฤติกรรม	ความถี่				
	0	1	2	3	4
	ไม่เคยเลย	นาน ๆ ครั้ง	เป็นบางครั้ง	ค่อนข้างบ่อย	เป็นประจำ
24. หัวหน้าพูดถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตได้อย่างจับใจ					
25. หัวหน้าให้ความเอาใจใส่กับการแก้ไขงานที่ผิดพลาด เพื่อให้งานนั้นตรงตามมาตรฐาน					
26. หัวหน้าคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมองว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการ และความสามารถที่แตกต่างกัน					
27. หัวหน้าทำให้พนักงานมองเห็นปัญหาในหลายๆ ด้านที่แตกต่างกัน					
28. หัวหน้าช่วยให้พนักงานได้มีการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง					
29. หัวหน้าแนะนำแนวทางใหม่ๆ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ					
30. หัวหน้าเน้นให้ความสำคัญกับการมีเป้าหมายร่วมกัน					
31. หัวหน้าแสดงความพึงพอใจเมื่อพนักงานทำงานได้ตามความคาดหวัง					
32. หัวหน้าแสดงออกอย่างมั่นใจว่าเป้าหมายที่วางไว้นั้นจะสามารถบรรลุได้					

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของคุณมากที่สุด

โดย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ค่อนข้างไม่เห็นด้วย 3 = ไม่เห็นด้วย

4 = ไม่แน่ใจ 5 = เห็นด้วย 6 = ค่อนข้างเห็นด้วย

7 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						
	1	2	3	4	5	6	7
1. คุณจะมีความสุขมากถ้าได้ทำงานอยู่ที่มหาวิทยาลัยมหาสารคามตลอดไปจนเกษียณ							
2. คุณเห็นว่าปัญหาของมหาวิทยาลัยก็เป็นปัญหาของคุณเองด้วยเหมือนกัน							
3. คุณรู้สึกว่ามีมหาวิทยาลัยแห่งนี้ไม่ใช่ที่ของคุณจริงๆ							
4. คุณรู้สึกว่าตัวเองไม่มีใจผูกพันกับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม							
5. คุณรู้สึกว่าตัวเองไม่มีความผูกพันกับมหาวิทยาลัยแห่งนี้เหมือนกับที่คนเราผูกพันกับครอบครัว							
6. มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีความหมายกับคุณมาก							

ขอบคุณมากค่ะ

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวญาดา สามารถ เกิดเมื่อวันที่ 22 กันยายน พ.ศ. 2532 ที่จังหวัดมหาสารคาม สำเร็จการศึกษาจากคณะบริหารธุรกิจ ภาควิชาบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2554 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2556

