



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บมจ. ธนาคารกรุงไทยรุ่นเงินเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี



โดย
นางสาวธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี



โดย
นางสาวธันภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE
AFFECTING WORK MOTIVATION OF GENERATION Y EMPLOYEES KRUNG THAI
BANK PUBLIC COMPANY LIMITED IN KANCHANABURI AND RATCHABURI



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
PROGRAM)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2017

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทยรุ่น
เจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

โดย ธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ

สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

..... คุณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครกะฉนิชชา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.พงศ์สฎา เฉลิมกลิ่น)

58602308 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมองค์กร, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นางสาว ธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา

ธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา. 114 หน้า.

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี โดยศึกษาจากพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี จำนวน 166 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การถดถอยอย่างง่าย และการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตกาญจนบุรีและสำนักงานเขตราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) วัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตกาญจนบุรีและสำนักงานเขตราชบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตกาญจนบุรีและสำนักงานเขตราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

58602308 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)

Keyword : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, AFFECTING WORK MOTIVATION

MISS TANAPRON RUNGWILAIJARERN : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING WORK MOTIVATION OF GENERATION Y EMPLOYEES KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED IN KANCHANABURI AND RATCHABURI THESIS ADVISOR : ASST.PROF DR. AMARIN TAWATA, Ph.D.

TANAPRON RUNGWILAIJARERN: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING WORK MOTIVATION OF GENERATION Y EMPLOYEES KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED IN KANCHANABURI AND RATCHABURI. THESIS ADVISOR: ASST.PROF. DR. AMARIN TAWATA, Ph.D.114 pp.

This research aims to study transformational leadership. and organizational culture that affect work motivation, of generation y in Krung Thai Bank Plc., at Kanchanaburi and Ratchaburi. The samples were 166 employees. Data were collected by using questionnaire and analyzed. using percentage statistics and frequency distribution, mean, standard deviation, pearson product moment correlation and multiple regression. The results showed, as following (1) Transformational leadership of Krung Thai Bank PCL.,at Kanchanaburi office and Ratchaburi office was at a high level. (2) organizational culture of Krung Thai Bank PCL., at Kanchanaburi office and Ratchaburi office was at a high level. (3) work position of Krung Thai Bank PCL., Kanchanaburi office and Ratchaburi office was of the highest level (4) transformation leadership and organizational culture have a positive influence on work motivation at the statistical significance level of 0.05

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้ความเอาใจใส่ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัครกะวิชชา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และอาจารย์ ดร.พงศ์สุภา เฉลิมกลิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้นผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ให้ความรู้ให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่ม ที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ ขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกคนที่ให้คำแนะนำและกำลังใจตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหาร และพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทยที่สำนักงานเขตกาญจนบุรี และสำนักงานเขตราชบุรี ที่ให้ความร่วมมืออย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

ธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ฉ
บทที่ 1	1
บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
4. ขอบเขตการวิจัย.....	5
5. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
7. กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
บทที่ 2.....	9
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	9
1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	9
1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP).....	10
1.3 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	13
1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	13

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	15
2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	15
2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร	19
2.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร	22
2.4 ปัจจัยที่เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	27
2.5 การบริหารในองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กร	29
2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร	31
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	31
3.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	31
3.2 ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน	33
3.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ	34
3.4 บุรณาการของทฤษฎีการจูงใจ	40
3.5 สิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุข	41
3.6 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจูงใจ	42
4. แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย.....	44
4.1 ความหมายของเงินเนอเรชั่นวาย.....	44
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
บทที่ 3	52
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	52
1. การดำเนินการวิจัย.....	52
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	54
3. กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง.....	55
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	57
5. เกณฑ์การประเมินผล	61

6. แหล่งที่มาของข้อมูล	62
7. การเก็บรวบรวมข้อมูล	62
8. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล.....	63
9. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	63
บทที่ 4	67
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารกรุงไทยเขต กาญจนบุรีและเขตราชบุรี	68
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานธนาคารกรุงไทยเขต กาญจนบุรีและเขตราชบุรี	71
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย เขตกาญจนบุรี และเขตราชบุรี	74
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย เขต กาญจนบุรีและเขตราชบุรี	76
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	77
ตอนที่ 6 การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรม องค์กร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	78
บทที่ 5	85
สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	85
1 สรุปผลการศึกษา	85
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี	86
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกาญจนบุรีและ เขตราชบุรี	86

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี	87
ตอนที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี	88
ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน	89
2. อภิปรายผลการศึกษา	91
3. ข้อเสนอแนะ	94
4. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	96
รายการอ้างอิง	97
ภาคผนวก.....	102
ประวัติผู้เขียน.....	114



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้.....	27
ตารางที่ 2 พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะนำพองค์กรไปสู่ความล้มเหลวขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้	28
ตารางที่ 3 แสดงบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวาย (GENERATION Y).....	47
ตารางที่ 4 จำนวนจังหวัดสาขาและจำนวนพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี (บมจ.ธนาคารกรุงไทย, 2560) ดังนี้.....	54
ตารางที่ 5 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี.....	56
ตารางที่ 6 ตารางการแบ่งเกณฑ์การวัดระดับความคิดเห็น	61
ตารางที่ 7 แสดงระยะเวลาการเก็บข้อมูล.....	63
ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่าง (N=166)	68
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละมิติ และโดยรวมของพนักงานธนาคารกรุงไทย (N=166).....	71
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละมิติและรายข้อ คำถามของพนักงานธนาคารกรุงไทย (N=166).....	74
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละมิติและ โดยรวมของพนักงานธนาคารกรุงไทย (N=166).....	76
ตารางที่ 12 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (N=166).....	78
ตารางที่ 13 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม องค์กรรายด้าน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (N=166).....	79
ตารางที่ 14 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	84

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Model).....	8
ภาพที่ 2 รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพ.....	21
ภาพที่ 3 วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (FOUR CORPORATE CULTURES).....	23
ภาพที่ 4 ความหมายของการจูงใจ ที่มา : (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2540)	32
ภาพที่ 5 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS)	36
ภาพที่ 6 ลำดับขั้นตอนการจูงใจ ที่มา : (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ & ฉัตยาพร เสมอใจ, 2548).....	40
ภาพที่ 7 แผนภาพความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน	83



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยีเป็นผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบ เป็นความท้าทายที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันการปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอด ทำให้องค์กรต้องพยายามสร้างผู้นำที่มีความสามารถ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานและสร้างเทคนิคที่ใช้ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถรองรับกับแรงกดดันที่เกิดจากสภาพแวดล้อมและส่งผลเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรขึ้นอยู่กับกระบวนการในการปรับเปลี่ยน (Transformation Process) ของระบบอย่างมีประสิทธิภาพในด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นผลิตภัณฑ์และการบริการ เพราะทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นส่วนที่สำคัญต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร (ทองใบ สุตซารี, 2542)

ทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) กันเป็นอย่างมากโดยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ถูกกล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Transformation) สามารถทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเองและมองงานในแง่มุมมองหรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของทีมและองค์กรซึ่งบทบาทของภาวะผู้นำเองนั้นยังช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Bass & Avolio, 1994)

นอกจากเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว วัฒนธรรมองค์กรก็ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการพัฒนาของผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับปฏิบัติการเพราะวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่อธิบายถึงสภาพแวดล้อมภายในของสมาชิกในองค์กรที่มีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อกำหนด รูปแบบพฤติกรรม (Abadi & Gordon, 1999) ทั้งนี้หากวัฒนธรรมขององค์กรใดเหมาะสมจะ

ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรมีแนวโน้มที่จะเก็บรักษาบุคลากรนั้น เพื่อเป็นกำลังหลักสำคัญในการขับเคลื่อนและรองรับกับการแข่งขันจะทำให้องค์กรดำเนินงานต่อไปได้ในอนาคต

องค์กรต่างๆ ควรหันมาให้ความสนใจ ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร (ENGAGEMENT) โดยเฉพาะในพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่หรือที่เรียกว่ากลุ่มเจนเนอเรชันวาย (GENERATION Y) ที่กลายเป็นกลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่และจะกลายเป็นกำลังหลักขององค์กรในอนาคต คนกลุ่มนี้มักให้ความสำคัญกับอิสระและชีวิตส่วนตัว ต้องการความท้าทายในชีวิตและอาชีพการงาน มากกว่าอดทนทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ตนเองไม่ต้องการ กลุ่มพนักงานเจนเนอเรชันวาย (GENERATION Y) มีบทบาทสำคัญในการผลักดันองค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มประชากรที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่อยู่ในวัยที่เข้าสู่การปฏิบัติงานหรือเพิ่งเริ่มต้นที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งในประเทศไทยนั้นมีกลุ่มจำนวนของประชากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย (GENERATION Y) มากถึง 18 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 27 ของจำนวนประชากรทั้งหมดในประเทศไทย (วิไลพร ทวีลาภพันทอง, 2559) ถือเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ที่มีแนวโน้มเข้ามาแทนที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในรุ่นเบบี้บูม (BABY BOOM) และเจนเนอเรชันเอ็กซ์ (GENERATION X) ซึ่งในกลุ่มของพนักงานผู้ที่อยู่ในรุ่นเจนเนอเรชันวาย (GENERATION Y) ในสถานที่ทำงานนั้น หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตเป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ต้องการความก้าวหน้า สามารถแสดงความคิดเห็นและจัดการด้วยตนเอง ทั้งในเรื่องเวลาและสถานที่ให้ความสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน (รัชฎา อสิสนธิสกุล & อ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548)

จะเห็นได้ว่าพนักงานในรุ่นเจนเนอเรชันวาย (GENERATION Y) นี้มีความสำคัญต่อองค์กรในอนาคตเพราะเป็นส่วนช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการที่ก้าวต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่เสียเปรียบคู่แข่งทางธุรกิจ และบ่อยครั้งกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชันวาย (GENERATION Y) เองถูกจัดได้ว่าเป็นวัยที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนไข มักมีการเปลี่ยนงานบ่อยที่สุด ซึ่งจะสามารถลาออกจากบริษัทได้ทันทีหากรู้สึกว่าจะไม่มีความสุขกับการทำงานหรือมีงานบริษัทอื่นที่น่าสนใจหรือดีกว่า คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่า สิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร อีกทั้งยังมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน เมื่อเปรียบเทียบกับคนรุ่นอื่น (โกวิท วงศ์สุรวัฒน์, 2552)

จากการที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปสถาบันการเงิน ประเภทธนาคารพาณิชย์ที่มีกระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานรัฐที่กำกับดูแล ปัจจุบันมีสาขาทั้งสิ้น 1,210 สาขา เป็นธนาคารที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับการดำเนินงานและการจัดการที่ดี ได้ทำการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร โดยการพัฒนาโครงสร้าง จัดกลุ่มบริการ ระบบการทำงานการเตรียมบุคลากร บริการ ช่องทางและจุดขายและฐานข้อมูลลูกค้าให้ได้มาตรฐาน เพื่อความพร้อมในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างครอบคลุมทุกระดับและรองรับความต้องการที่ซับซ้อนของลูกค้าที่มากขึ้น การเป็นผู้นำธุรกิจรายย่อยเป็นแผนงานหนึ่งในการปรับปรุงศักยภาพในการทำธุรกิจเพื่อขยายฐานลูกค้าเนื่องจากกลุ่มลูกค้ารายย่อยถือว่าเป็นฐานของกลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่ของธนาคารมีแนวโน้มจะเติบโตมากขึ้นและเป็นฐานที่สามารถสร้างรายได้ โดยการขายผลิตภัณฑ์และบริการในจำนวนมากขึ้น ทั้งนี้ธนาคารกรุงไทยยังได้พัฒนาระบบการให้บริการในรูปของผลิตภัณฑ์ คุณภาพของการให้บริการและปรับปรุงรูปแบบของจุดให้บริการหรือจุดขายให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของลูกค้าในปัจจุบันโดยนำผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพการสร้างและพัฒนาสาขาซึ่งเป็นจุดขายและเป็นฐานในการสร้างรายได้ที่สำคัญของธนาคาร

ทรัพยากรที่จัดว่าสำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ “ทรัพยากรบุคคล” หรือพนักงานทุกคนในองค์กรนั่นเอง พนักงานขององค์กรเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์กรที่ประสบผลสำเร็จได้ก็เนื่องมาจากประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญ ถ้าพนักงานในองค์กรขาดประสิทธิภาพ ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีความรักความผูกพันต่อองค์กรแล้วก็จะเกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามมา เช่น การทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพทำให้ไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เกิดการโยกย้ายเปลี่ยนงานบ่อย อัตราการเข้าออกจางานค่อนข้างสูง ซึ่งในที่สุดองค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ในทางกลับกันถ้าองค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับหน้าที่ มีความเหมาะสมต่อการทำงานมีความรักความผูกพันกับองค์กรแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลสำเร็จตามที่คาดหวังย่อมเป็นไปได้ง่าย การที่พนักงานในองค์กรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอาจเกิดจากลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เช่น การที่บุคคลนั้นมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในตนเอง ต้องการความก้าวหน้าในชีวิต หรือการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากมีความชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความถนัด

เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ มีเพื่อนร่วมงานที่ดี รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรซึ่งอาจเกิดจากความภาคภูมิใจในชื่อเสียงขององค์กร ความเชื่อมั่นในนโยบายขององค์กร ตลอดจนการมีความรักความผูกพันกับองค์กร ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้อาจส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดความมานะพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เพื่อจะสามารถทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข และจะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ สติปัญญา เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จสูงสุด ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้นผู้ทำวิจัยจึงทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี โดยผู้ทำการวิจัยหวังว่าผลของการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างสนับสนุนปรับปรุงคุณภาพและวางแผนการพัฒนาการบริหารจัดการด้านองค์กรที่เหมาะสมทั้งในส่วนของการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายอันส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรให้สามารถปรับตัวเพื่อการแข่งขันที่รุนแรงในโลกปัจจุบันต่อไป และผลของการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับนักศึกษาและผู้สนใจได้ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติมต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

2.2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของธนาคารกรุงไทยในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

2.3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและราชบุรี

2.4 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและราชบุรี

3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

3.2 วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

4. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (SURVEY RESEARCH) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตทางการวิจัยดังนี้

4.1 **ขอบเขตด้านประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานของธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในสำนักงานเขตจังหวัดกาญจนบุรีและสำนักงานเขตจังหวัดราชบุรีโดยเกิดระหว่าง พ.ศ. 2520 - 2537 ตามคำนิยามของ (Grout & Perrin, 2002) ขณะนี้มีช่วงอายุระหว่าง 23 - 40 ปี ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเลือกประชากร โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ทั้งหมด 166 คน (ข้อมูลเมษายนปี 2560) โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ (T. Yamane, 1967) เพื่อคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Infinite Population) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ระดับความคลาดเคลื่อน $+5%$

4.2 **ขอบเขตด้านตัวแปร** ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย 2 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 **ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)** คือ

4.2.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย (1) ด้านการสร้างบารมี (2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (4) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

4.2.1.2 วัฒนธรรมองค์กรประกอบไปด้วย (1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (2) วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ (3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (4) วัฒนธรรมแบบราชการ

4.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายตามทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ภายในธนาคารกรุงไทยสำนักงานเขตจังหวัดกาญจนบุรีและสำนักงานเขตจังหวัดราชบุรี มีจำนวนหน่วยงานทั้งหมด 27 สาขา

4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านระยะเวลา ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2560 ถึง เดือนมีนาคม 2561 รวมระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผลและอภิปรายผลการวิจัย เป็นระยะเวลา 13 เดือน

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดี และ เชื่อถือในตัวผู้นำ ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการ ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร

5.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันที่บุคคลในองค์กรนั้นยอมรับ สามารถถ่ายทอดจากบุคคลในองค์กรโดยการพูด ทำ และคิด

5.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม (C. C. PINDER, 1998) หรือสิ่งที่อยู่ภายในของบุคคลมีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

5.4 บมจ.ธนาคารกรุงไทยในสังกัดสำนักงานเขตจังหวัดกาญจนบุรีและสำนักงานเขตจังหวัดราชบุรี ได้แก่ หน่วยงานหรือสาขาจำนวน 27 สาขาที่สังกัดอยู่สำนักงานเขตจังหวัดกาญจนบุรีและสำนักงานเขตจังหวัดราชบุรี

5.5 พนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย หมายถึงบุคคลที่ธนาคารจ้างให้ทำงานกับธนาคาร โดยได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่ตามที่เกี่ยวข้องกับธนาคารในที่นี้ คือพนักงานที่ทำงานภายใน บมจ.ธนาคารกรุงไทยในสำนักงานเขตจังหวัดกาญจนบุรีและสำนักงานเขตจังหวัดราชบุรี

5.6 เจนเนอเรชันวาย (GENERATION Y) หมายถึงกลุ่มประชากรที่เกิดในปีค.ศ.1980-1994 (พ.ศ.2523-2537) ตามคำนิยามของ (GROUT & PERRIN, 2002) ขณะนี้มีอายุระหว่าง 23-40 ปี (กานต์พิชชา เก่งการช่าง, 2556)

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เพื่อทราบถึงแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

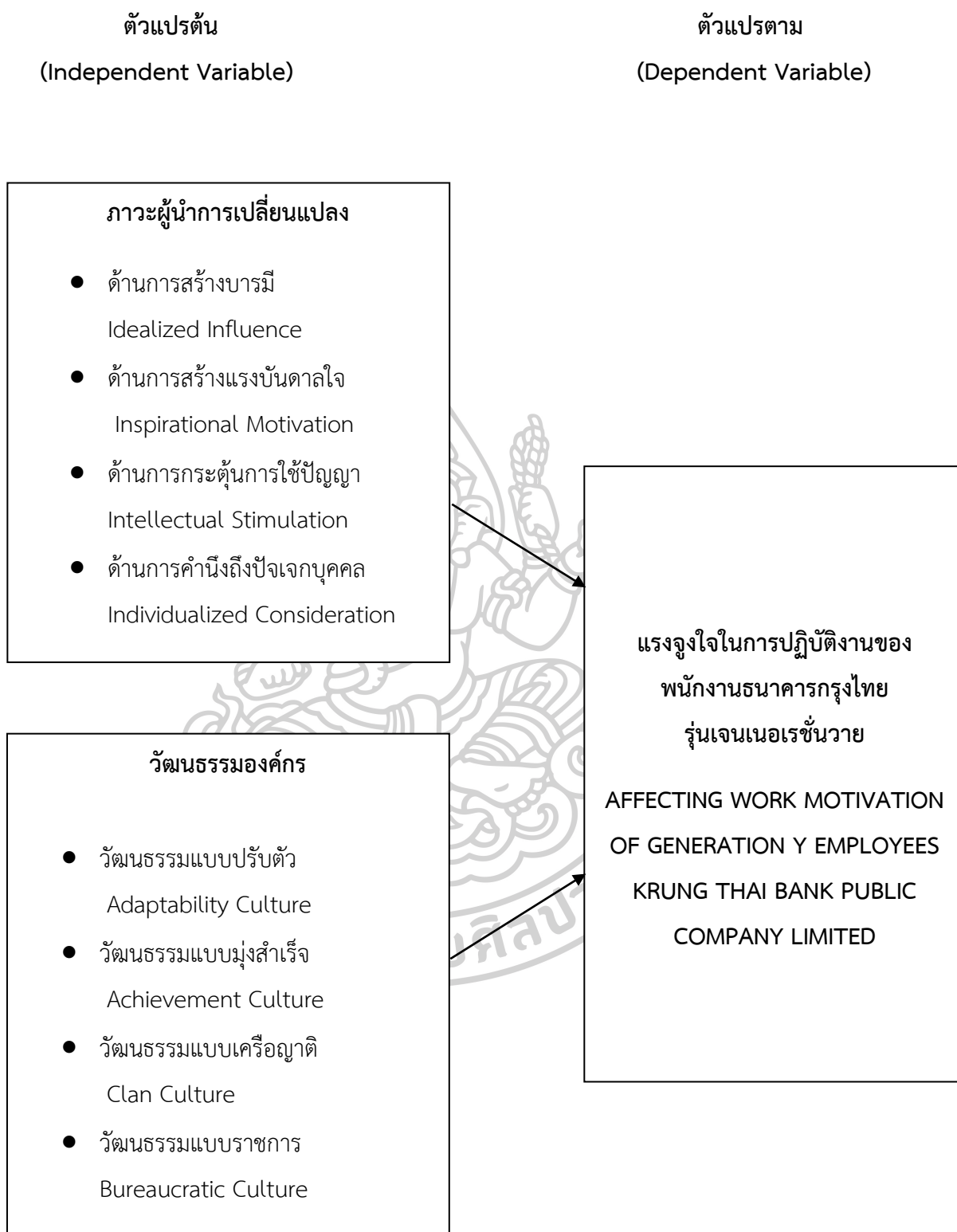
6.2 เพื่อทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของธนาคารกรุงไทยในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

6.3 เพื่อทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

6.4 เป็นข้อมูลและแนวทางให้ธนาคารกรุงไทยสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการด้านองค์กร เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

7. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (CONCEPTUAL MODEL)

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับใช้เป็นแนวทางและกรอบแนวคิดในการศึกษา แบ่งออกเป็นหัวข้อต่างๆดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำให้เกิดความคล้อยตามพยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ ให้เกิดความมั่นใจในตนเองมีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่างๆ ด้วยความเต็มใจทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมสมาชิกในองค์กรให้แสดงออกถึงความรู้ความสามารถ มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร (เรียมใจ คุณสมบัติ, 2554)

Bass (1985) ให้ความหมายไว้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่าพวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของสมาชิกในองค์กรและปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร

Mushinsky, McCoy & Wilson (1997) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของสมาชิกในองค์กรและสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ขบวนการที่บุคคลตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไป รวมตัวกันในลักษณะที่มีผู้นำและผู้ตามที่แตกต่างกันที่ระดับที่สูงขึ้นของแรงจูงใจและศีลธรรม โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะผู้ตามให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล & ธีระวัฒน์ จันทิก, 2016)

จากความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า เป็นขบวนการของผู้นำที่ใช้ความสามารถยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อกระตุ้นผู้ตามให้ดำเนินการตามความต้องการและไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้

1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง Burns (Yukl & Van Fleet, 1992) ซึ่งได้อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามพัฒนาความรู้ความสามารถพัฒนาพฤติกรรมของผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น เช่น มีความยุติธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

Burns (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ Burns อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) Burns สรุป ลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ให้มีประสิทธิภาพ เกิดความเชื่อถือในตัวผู้นำไว้เนื้อเชื่อใจและเกิดความภักดี

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรม และความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรม ที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการเศรษฐกิจแบบพอเพียง และโครงการแก้มลิง เป็นต้น

ดังนั้นผู้นำทั้ง 3 แบบตามทฤษฎีของเบอร์น (Burns) จะต้องเป็นผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ปี ค.ศ. 1985 แบลสส์ (Bass, 1985) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ Burns ซึ่ง Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปโดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถ

ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ Bass ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

จากทฤษฎีของ Bass (1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) เพราะความมีบารมีเป็นสิ่งสำคัญแต่ก็ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญอีก 3 ส่วนนอกจากความมีบารมีแล้วยังต้องมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่ง Bass ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burns และ Bass ยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน Bass ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ อันได้แก่ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำจนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดย Bass อธิบายว่าผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและหมู่คณะแทน

3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม

1.3 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วๆ ไปจะเป็นดังนี้ ทิชซีและดีเวนนา (Tichy & Devanna, 1986)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการทำงานที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนผู้ตามให้เกิดความไวใจ เชื่อถือเกิดความจงรักภักดีในตัวผู้นำ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผยเป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
6. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการนำความหวังความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โฮเวลล์และอโวลิโอ (Howell & Avolio, 1993) ได้พัฒนาและทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบคือ

1. การสร้างบารมี (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหายังเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

ซึ่งองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. การมีบารมี (Idealized Influence Or Leadership : II OR CL) หมายถึง การที่ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมประพฤติกรรมตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการยกย่องเป็นที่เคารพนับถือเป็นที่ชื่นชมศรัทธา ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ มั่นใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และมีความสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์และอำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง และต้องรวมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นในการสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม โดยการมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถและมีคุณค่าให้แก่ผู้ตามโดยการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามกระตือรือร้นเห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายในอนาคตโดยสร้างความคาดหวังรวมถึงสื่อสารความคาดหวังนั้นให้ผู้ตามเข้าใจอย่างชัดเจน ผู้นำจะอุทิศตนเองต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรแสดง ความเชื่อมั่นตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เป็นการช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความสามารถสร้างความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาวโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่าที่ต้องการบรรลุเป้าหมายนั้น

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาและหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหา ผู้นำจะกระตุ้นจูงใจศักยภาพความสามารถของผู้ตามให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีการคิดแบบสร้างสรรค์โดยมีการคิดและการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ระเบียบมีแบบแผน เปลี่ยนมุมมองเปลี่ยนกรอบแนวคิด ทำให้ผู้ตามรู้สึกกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถและเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แก้ไขปัญหาร่วมกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะ

อุปสรรคทุกอย่างได้ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาและหาวิธีหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ให้ผู้ตามมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นไม่ว่าแนวคิดนั้นๆจะแตกต่างไปจากผู้นำ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการความสำเร็จ ความก้าวหน้าของผู้ตามโดยผู้นำจะทำการฝึกสอนเป็นที่เล็งเห็นเป็นที่ปรึกษาจนกระทั่งผู้ตามพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น สร้างโอกาสสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างของปัจเจกบุคคล คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็น และความต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่เพื่อความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างเช่น ผู้นำจะจดจำเรื่องที่ได้พูดคุยกับผู้ตามในครั้งก่อนหน้าซึ่งเป็นการแสดงด้านความเอาใจใส่ตั้งใจรับฟัง และมอบหมายงานที่จะนำไปสู่หนทางในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามโดยการดูแลติดตามสนับสนุนเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และผู้นำจะประเมินความก้าวหน้าโดยที่ไม่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบ

จากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการบริหารงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจของทีมและองค์กรให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเกิดจากการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในกลุ่มหนึ่งๆ โดยการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอจนเกิดความเคยชิน อันนำไปสู่การสืบทอดและเป็นแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันสามารถกำหนดเป็นแบบแผนกำหนดระเบียบปฏิบัติของบุคคลได้ ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี และอาจกล่าวได้ว่ามีความสำคัญในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งและตอบสนองต่อความต้องการด้านพื้นฐานขององค์กร ซึ่งเป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่สนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตาม (KOONTZ & WEHRICH, 1993)

วัฒนธรรมองค์กร (Williams, 2008) หมายถึงการสร้างความรู้สึกเกี่ยวกับอัตลักษณ์ร่วมขององค์กร เป็นการสร้างกรอบในการทำความเข้าใจเพื่อส่งเสริมค่านิยมในองค์กร เพื่อเป็นแบบแผนที่สมาชิกองค์กรยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน โดยวัฒนธรรมองค์กรจะปรุงแต่งให้บุคคลมีพฤติกรรมตามแนวทางสร้างบุคลิกภาพของบุคคล เนื่องจากสังคมและวัฒนธรรมองค์กรมีความใกล้เคียงกันมาก วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบย่อยหนึ่งของสังคม ตลอดจนมีระบบโครงสร้างที่มีความสำคัญมาก ซึ่งมีความซับซ้อนมากและมีอิทธิพลต่อระบบอื่นๆ ด้วย พนักงานทุกคนมีคุณลักษณะตามคุณค่าที่ธนาคารมุ่งหวังอันเป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จ การสืบสานความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของธนาคารจึงขึ้นอยู่กับการประพฤติปฏิบัติของพนักงานทุกคน ผู้มีหน้าที่ต้องดำรงไว้ซึ่งคุณค่าหลักที่ธนาคารมุ่งหวังในการปฏิบัติหน้าที่ประจำวันของพนักงาน ดังเช่นที่ปรากฏไว้ในหลักการและระเบียบการปฏิบัติงานของธนาคาร

วัฒนธรรมองค์กร (Griffin & Moorhead, 2011) หมายถึงการแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กรนั้นๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติต่อกันมาซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

ในองค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใดๆ ได้นั้น เขาอาศัยศรัทธารวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์กรการศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กรโดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุค

โลกาภิวัตน์ สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวาง เฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้านจนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่นๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามก็จะมีสายโยงใยคือวัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจขององค์กรต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้ (Griffin & Moorhead, 2011)

หากมองในทัศนะแคบวัฒนธรรมจะหมายถึง ระบบอุดมการณ์หรือแนวความคิด (An Ideational Or Conceptual System) ที่เรียนรู้กันแลกเปลี่ยนกันได้และเป็นแนวทางหรือมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมอันควรแก่การประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมในแง่นี้จึงเป็นเสมือนเครื่องมือเพื่อรักษาและเกื้อกูลความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นวัฒนธรรมทั้งระดับกว้างและระดับแคบ คือเป็นทั้งแบบแผนสำหรับพฤติกรรมและแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์กรยึดถือร่วมกัน และสะท้อนความเป็นจริงในองค์กรหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้และยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์ร่วมกันหรือไม่แตกต่างกันมากนักเพราะ วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

Gordon (1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

พร ภิศก (2546) สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมคือค่านิยมร่วมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรการปฏิบัติงานและการแสดงออกของสมาชิกในองค์กร ที่ได้รับการยอมรับโดยถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราวและสืบต่อกันมาจนถึงรุ่นปัจจุบัน

วันทนา กอวัฒนสกุล (2539) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และวิถีชีวิตของคนที่อยู่ร่วมกัน และส่งผลออกมาเป็นรูปแบบของพฤติกรรมของคนในองค์กร

พาริดา อิบราฮิม (2551) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบรวมคุณค่า ภาษา ประวัติศาสตร์ ขอบข่ายการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ตลอดจนความเชื่อถือ การให้คุณค่าทางการศึกษา เอกสิทธิ์ และความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในหน่วยงาน

Robins (2005) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของความหมายว่า ร่วมกันที่ เกิดจากสมาชิกองค์กรทำให้สามารถแยกความแตกต่าง ขององค์กรหนึ่งออกจากองค์กรอื่น ๆ ได้

Cherington (1974) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึงค่านิยมพื้นฐานขององค์กรเกี่ยวกับวิธีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ควรยึดถือปฏิบัติโดยจะมีการสืบทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กร

Koontz & Weihrich (1993) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของพฤติกรรมความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันที่บุคคลในองค์กรนั้นยอมรับ สามารถถ่ายทอดจากบุคคลในองค์กรโดยการพูด ทำ และคิด

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวมาแล้ว มีผู้ให้นิยามแตกต่างกันออกไป ซึ่งโดยสรุปแล้วจะเห็นว่าในการให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรโดยมากจะกล่าวถึงส่วนประกอบต่างๆ ดังนี้

1. กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเช่น เป็นวิถีชีวิต ความเชื่อ ทักษะคติ ค่านิยม ข้อสมมติฐาน และความหมายร่วมกัน เป็นต้น
2. เป็นการยึดถือปฏิบัติร่วมกันภายในองค์กร
3. มีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกโดยวิธีต่างๆ

จากองค์ประกอบความหมายข้างต้นที่ได้กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ พฤติกรรม ของสมาชิกภายในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร

การเข้าใจวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่สำคัญ บริษัทที่ปลูกฝังสร้างเอกลักษณ์ของตนเองโดยการสร้างค่านิยม สร้างวิบุรุษ สร้างขนบธรรมเนียมประเพณีของบริษัท ประกาศให้ทุกคนทราบ โดยผ่านวัฒนธรรม จะเป็นบริษัทที่มุ่งเข้าหาความสำเร็จ กล่าวคือ บริษัทเหล่านี้เปรียบเสมือนสถาบันที่เป็นตัวบุคคล มีชีวิตชีวา มีความหมายสำหรับผู้อื่นทั้งในส่วนของที่เกี่ยวข้อง และไม่เกี่ยวข้องกับงาน (สืบสนธ์, 2538) นักเขียนจำนวนมากเชื่อว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติในองค์กร (Peter; & Waterman, 1982; Deal; & Kenendy, 1982; Deal; er al., 1983; Pascale 1985; Sathe, 1983 ; & Nystrom, 1993 Cited In Thomas. 1963) สามารถจูงใจและทำให้เกิดการร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กร (Wilkin & Nicholson, 1984) แต่อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นอุปสรรคต่อผู้บริหารที่พยายามปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กร ซึ่งเกิดจากผู้บริหารไม่ได้มีการสื่อสารเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรได้อย่างเพียงพอ (Thomas et al., 1993)

Smerich อ้างใน (สมเกียรติ ศรีธรรมาธิคุณ, 2542) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมาจากแนวความคิดพื้นฐาน 2 แนวทาง คือ

1. มาจากแนวความคิดเชิงปฏิฐานนิยม (Culture As a Variable) ที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่สังเกตเห็นได้ จึงจัดเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอยู่ในองค์กรเนื่องจากตัวแปรอื่นๆ ที่แวดล้อมองค์กรอยู่ เช่น โครงสร้างองค์กรเทคโนโลยี เป็นต้น

2. วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องราวของความคิด ความเชื่อ(Culture is Something An Organization Has) ที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มบุคคล และไม่ได้เพียงตัวแปรหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ตัวองค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรม ในทัศนะนี้วัฒนธรรมองค์กรจึงมาจากแนวความคิดเชิงปรากฏการณ์นิยม (Culture An A Root Metaphor) ที่กล่าวถึงทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม จึงเรียกรัฐธรรมนูญองค์กรว่าบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรเป็น

2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิจัยได้อธิบายลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้ (ประชุม โปธิกุล, 2536)

1. อิสรภาพส่วนบุคคล (Individual Autonomy) เป็นระดับของความรับผิดชอบ ความมีเสรีภาพ และโอกาสในการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลในองค์กรที่ตนมีอยู่ หรือกระทำอยู่

2. โครงสร้าง (Structure) เป็นระดับของการมีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และการนิเทศสั่งการ ซึ่งใช้ในการควบคุมพฤติกรรมสมาชิกในองค์กร

3. สิ่งสนับสนุน (Support) ระดับความช่วยเหลือและการให้ความอบอุ่นในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. เอกลักษณ์ (Identity) เป็นภาพรวมของสมาชิกในองค์กรทั้งหมดมากกว่ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือกลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง

5. รางวัลการปฏิบัติงาน (Performance-Reward) จำนวนรางวัลที่องค์กรจัดสรรไว้ให้ (เงินเดือน ความก้าวหน้าในอาชีพ) เป็นเกณฑ์ตามเกณฑ์ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน

Robins (2005) กล่าวว่า การประเมินวัฒนธรรมองค์กรสามารถประเมินจากคุณลักษณะ 10 ประการดังต่อไปนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบ อิสรภาพทางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี

2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) ได้แก่ ระดับที่พนักงานถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าวเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความเสี่ยง กล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการมุ่งกระตุ้นให้แสวงหาโอกาสทดลองสิ่งใหม่ โดยเป็นการรับรู้ความรู้สึกของพนักงานว่าการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรนั้นกระทำอย่างระมัดระวังเกินไป หรือว่าได้มีการเสี่ยงกระทำในสิ่งที่ทำหายอย่างเหมาะสม

3. การกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

4. การประสานและการร่วมมือกัน (Integration) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน

5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management Support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้ จัดเตรียม หรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การควบคุม (Control) ได้แก่ จำนวนของกฎระเบียบและปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแล และควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

7. เอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์กรในฐานะ ส่วนร่วมมากกว่าของกลุ่มการทำงานโดยเฉพาะ หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ

8. ระดับการให้รางวัล (Reward System) ได้แก่ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นต้น โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ได้แก่ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง โดยผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่าสามารถทนความขัดแย้งหรือความแตกต่างกันในแง่ความคิดเห็น

10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns) ได้แก่ ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายการบังคับบัญชา และสายงานอย่างเป็นทางการ รวมไปถึงประเภทของระบบการติดต่อสื่อสาร

(S. P. Robbins & Coulter, 1999) อ้างถึงใน (พร ภิศก, 2546) ได้ศึกษาและรวบรวม ลักษณะต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายประเภทดังนี้

1. การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) คือการที่สมาชิกองค์กรได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการกระตุ้นให้แสวงหาโอกาส ทดลองสิ่งใหม่ และยอมรับแนวคิดใหม่ๆ

2. การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิกองค์กร แสดงออกซึ่งความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์ และใส่ใจในรายละเอียด

3. การมุ่งผลผลิต (Outcome Orientation) คือ ระดับการที่การบริหารมุ่งการปฏิบัติผลเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิค และวิธีการในการทำให้บรรลุผล

4. การให้ความสำคัญกับสมาชิก (People Orientation) คือ ระดับการตัดสินใจในทางการบริหารที่ให้ความสนใจผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารใส่ใจ และให้ความสำคัญยุทธศาสตร์ในสิทธิส่วนบุคคล ให้การส่งเสริมสนับสนุนและไม่สร้างแรงกดดัน

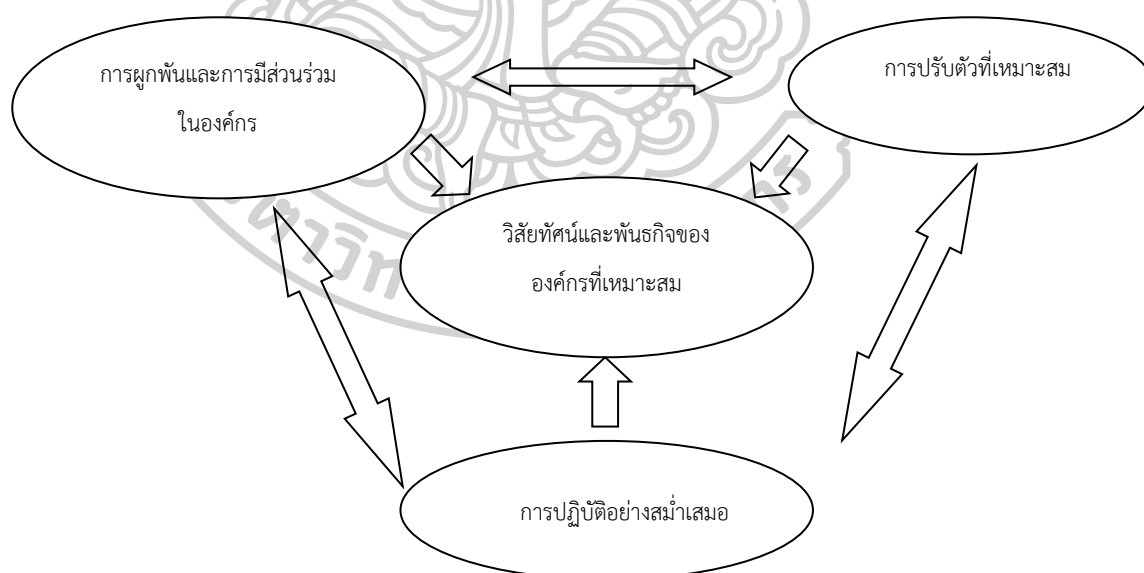
5. การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้มีความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเน้นความสามารถของรายบุคคลมุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก

6. การมุ่งมั่นสู่ชัยชนะ (Aggressiveness) คือระดับที่สมาชิกในองค์กรมุ่งมั่นแข่งขันมากกว่าทำงานกันตามสบาย

จากการศึกษาของ (Denison, 1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมากเมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
2. การปรับตัว (Adaptability) ของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน และสามารถคาดการณ์พฤติกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. มีวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบทิศทางและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 2 รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพ

ที่มา (Denison, 1990)

ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

2.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

ในการพิจารณาว่าค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงแตกต่างกันอย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งเน้นที่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ตัวอย่างเช่น ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูง (Competitive Environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และต้องการความสามารถในการตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้นบริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) กับกลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (External Environment) ได้ดีย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทที่สูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบดังแสดงในภาพโดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่

1. ระดับของเงื่อนไขสภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร
2. ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือเน้นภายนอก (External) เพียงไรมิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) โดยองค์กรหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุก

แบบก็ได้ อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่ามีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น



ภาพที่ 3 วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (FOUR CORPORATE CULTURES)

ที่มา : (DAFT, 2002) THE LEADERSHIP EXPERIENCE

2.3.1 วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC LEADER) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการ

ตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานของ องค์กรจึงได้ ได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง โดยยึดค่านิยมในการสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทน แก่ผู้ ที่ริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมาย อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (EMPLOYEE EMPOWERMENT) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและ ความสามารถ ตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็ว

2.3.2 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายในองค์กรผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย เช่นตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้นผลประกอบการมีกำไรหรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้นเป็นต้นองค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในสภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและ ต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึด วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ จึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน แข็งรูก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึง พอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็น เสมือนการเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญ การแข่งขัน การ เอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะ ถูกไล่ออกจากงาน

2.3.3 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่ มุ่งเน้นภายในองค์กรโดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้ สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เน้นความต้องการของพนักงาน มากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่นดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ใน ครอบครัว เดียวกันผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือการให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิด ความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ ความ เป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

2.3.4 วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมี เสถียรภาพความมั่นคง และมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อม ภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการ จะมุ่งเน้นด้าน วิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตาม กฎระเบียบ

ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิด จากความสามารถในการบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดควมมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไปนอกจากนี้ Handy (1995) ได้แบ่งประเภทวัฒนธรรมตามสิ่งที่แต่ละองค์กรเน้นได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท (Role Culture) คือ มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job Description) มีลักษณะ ที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-Science) โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์กร (Red Tape) ลักษณะองค์กรที่มีวัฒนธรรมนี้ ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ ทั้งภาคราชการและเอกชนซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเองหรือ/และวัฒนธรรมองค์กร หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน (Task Culture) คือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาริเริ่มใหม่ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น “งาน

โครงการ” หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์กร การร่วมทีมเพื่อนำความรู้ ความสามารถที่ หลากหลายของบุคลากรจากหลายฝ่าย หลายส่วนงานมาร่วมมือกัน เมื่อสิ้นสุดโครงการทีมงานก็สลาย ไปและอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้เหมาะสมกับ หน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ตลอด

3. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) ผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงของ องค์กรเป็นอย่างมาก ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น จะ สะท้อนแม้จะมีอิสระแต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงานการใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ใน ลักษณะเช่นนี้ การบริหารเพื่อทีมงานจะเป็นปัญหามาก การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็น หนทางเดียวที่จะให้ทุกคนมาร่วมทีมได้ แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้ง การตัดสินใจในที่ ประชุมอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด เพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถ บังคับ ให้อยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม

4. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) เป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่ ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์กรฝ่าปัญหาอุปสรรค และพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่งผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็น ที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล หน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำเช่นนี้ ความสำเร็จของทีม บริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความ ไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร กำลังคนใน วัฒนธรรมเช่นนี้จะมีการจัดสรรคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการ ไม่มีอัตรากำลัง ส่วนเกินเหลือใช้เป็นตัวหนุน การดำเนินงาน ทุกคนที่ถูกคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตาม ความต้องการด้านต่างๆ ขององค์กรโครงสร้างขององค์กรก็กะทัดรัด แต่ครอบคลุมมีความรวดเร็วใน การตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้รวดเร็ว รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและ ฉับพลันของฝ่ายบริหาร การตัดสินใจบางอย่างอาจดูว่าโหดร้ายและไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลหรือไม่ ยุติธรรม แต่เหมาะสมและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบ นี้จะหมดไปเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุดหรือองค์กรถูกขายไปหรือไปรวมกับองค์กรอื่น ดังปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์

วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนการที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์กรแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอ และอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละองค์กรนั้นๆ ว่าสามารถและดำเนินการอะไรอย่างไร การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์กร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ น่าจะเป็นผลดีกว่าที่จะยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กรแบบใดแบบหนึ่งโดยตลอด การบริการประชาชนโดยหน่วยงานรัฐหากนำวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ผลงานหรืองานและแบบผู้นำมาช่วยเสริมจะเป็นการดีกว่า ในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่นและอาจนำวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่นไปช่วยเสริมในบางจุดบางงานก็ได้

2.4 ปัจจัยที่เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการที่มีส่วนช่วยต่อการสร้างหลักฐานและความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กร

1. บทบาทของผู้ก่อตั้งวัฒนธรรมจำนวนมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะสะท้อนค่านิยมของผู้ก่อตั้งองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะถูกกำหนดรูปร่างอย่างเข้มแข็งโดยผู้บริหาร โดยปกติวัฒนธรรมจะเริ่มต้นเลี่ยนแบบสิ่งๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ บางครั้งวัฒนธรรมที่เริ่มต้นโดยผู้ก่อตั้งสามารถสร้างความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นองค์กรเปลี่ยนแปลงทิศทางได้

2. การขัดเกลาทางสังคมเป็นปัจจัยที่มีส่วนร่วมช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ปรากฏขึ้นมาภายในองค์กรอย่างหนึ่งเนื่องจากการขัดเกลาทางสังคมจะเป็นวิธีการที่ความเชื่อค่านิยมและสมมุติฐานทางวัฒนธรรมได้ถูกเรียนรู้

Robbins & Coulter (2002) ได้อธิบายวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ในพฤติกรรมของผู้บริหารประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ตาม ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

1	รู้จักสัมมาคารวะต่อผู้อื่น	2	รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน
3	มีความสุภาพ วิริยะ	4	รู้จักทำงานเป็นระบบ
5	รู้จักทำงานเป็นทีม	6	มีความคิดสร้างสรรค์
7	ยึดมั่นในคุณธรรม	8	เน้นความเป็นเลิศ

9	มีความรักสามัคคี	10	เชื่อถือศรัทธาในธุรกิจของตน
11	มีความซื่อสัตย์สุจริต	12	ตรงต่อเวลา
13	รู้จักนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้	14	พยายามขยายตลาดให้กว้างขวาง
15	ขายสินค้าให้ได้มากขึ้น	16	เป็นผู้นำองค์กรที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
17	ประหยัด ขยัน อดทน	18	ยึดมั่นในสิ่งที่ดี
19	พยายามให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงให้น้อยที่สุด	20	ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

Robbins & Coulter (2002) ได้อธิบายวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความล้มเหลว ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยในพฤติกรรมของผู้บริหารและ/หรือผู้นำดังต่อไปนี้ตาม ตารางที่ 2

ตารางที่ 2 พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความล้มเหลวขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

1	ผู้นำไม่ซื่อสัตย์ต่อตนเองและองค์กร
2	ทุจริต ซ่อโกง และคอร์รัปชัน
3	มีนิสัยฟุ่มเฟือย หูเบา ชอบประจบยกย่องโป้ปดมี้
4	นิยมของต่างประเทศ
5	ทำลายขนบธรรมเนียมที่ดีงาม เช่น เล่นสาดน้ำในวันสงกรานต์ที่ไม่สุภาพ
6	วางเป้าหมายนโยบายไว้แต่ไม่ปฏิบัติตาม
7	ไม่รักษากฎระเบียบ ทำตามใจตนเอง
8	ผู้บริหารมีความคิดไม่รอบคอบเปลี่ยนวิธีการบ่อย ๆ ทำงานไม่ต่อเนื่อง
9	ชอบความสนุกสนาน ไม่ตั้งใจทำงาน
10	ผู้บริหารกลัวศูนย์เสียอำนาจ ยึดติดในตำแหน่งมากกว่าการทำงาน
11	การรวมธุรกิจที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันทำให้เกิดการขัดแย้งขึ้นได้
12	ผู้นำไม่เข้าใจในปรัชญาของงาน เป็นต้นว่าในองค์การมีนโยบายให้มีการประกันคุณภาพ แต่ผู้นำไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว
13	การยึดมั่นในวัฒนธรรมเดิมไม่ได้สนใจต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

14	ไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลง
15	มีวิสัยทัศน์ที่ไม่ยาวไกล
16	ยึดหลักการบริหารที่ให้คนในองค์กรแตกแยก ง่ายแก่การปกครอง
17	มีการบริหารที่สวนทางกับผู้อื่น
18	ไม่มีความจริงใจกับองค์กร
19	ไม่มีภาวะผู้นำ
20	ไม่มีความริเริ่มสร้างสรรค์

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นจุดแข็งที่สำคัญของธุรกิจ เมื่อวัฒนธรรมองค์กรนั้นสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้นำ และกลยุทธ์ขององค์กรนั้น เปรียบเสมือนเป็นการฝังรากปะปนอยู่ด้วย ถ้าสร้างวัฒนธรรมในทางที่ดีจะทำให้องค์กรนั้นมีรากที่มั่นคงแต่ถ้าบุคลากรในองค์กรสร้างวัฒนธรรมที่ไม่ดีจะทำให้การฝังรากลึกนั้นเป็นไปในด้านไม่ดีดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำในทุกระดับขององค์กรจะต้องส่งเสริมแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างแท้จริง การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าผู้นำหมายเลขหนึ่งขององค์กรไม่ให้ความร่วมมือและไม่ยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีลักษณะขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังไว้ในอนาคต วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม

2.5 การบริหารในองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารภายในองค์กรโดยตรงมีอยู่หลายประการซึ่ง Cameron & Quinn (2011) ได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

1. ภาษา (Language) ภาษาที่ใช้ในองค์กรจะช่วยให้การบริหารงานง่ายขึ้น ถ้าบุคลากรใช้ภาษาเดียวกันและเข้าใจความหมายของภาษาในแนวเดียวกัน วัฒนธรรมด้านภาษาทั้งที่เป็นคำพูดและกิริยาท่าทางล้วนมีความสัมพันธ์กับการบริหารของกลุ่มทั้งสิ้น ถ้าสมาชิกของกลุ่มไม่สามารถติดต่อกันได้ด้วยความเข้าใจตรงกัน การทำงานเป็นกลุ่มก็ไม้อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะมีผลต่อการอยู่รอดขององค์กรโดยตรง

2. วัฒนธรรมใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกองค์กร (Boundaries) เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกจะต้องมีและเป็นเอกลักษณ์ร่วมกันภายในกลุ่ม เพื่อกำหนดได้ชัดเจนว่าใครเป็น

สมาชิกในกลุ่มใดและใครไม่ใช่สมาชิกในกลุ่ม หรือใครควรจะออกไปจากการเป็นสมาชิกของกลุ่มถ้าไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กลุ่มตั้งขึ้นอย่างเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เกณฑ์ที่เห็นพ้องต้องกันและต้องปฏิบัติได้ต้องมีในองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นเรื่องของการจัดองค์กร และการบริหารงานบุคคล

3. อำนาจและสถานภาพการบริหารงานภายในองค์กรจะราบรื่นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีมติเป็นเอกฉันท์ร่วมกันในเรื่องการแบ่งสรรอำนาจ (Allocation of Power) และสถานภาพของสมาชิก กล่าวคือ ทุกองค์กรต้องจัดลำดับความสำคัญของสมาชิกในองค์กรว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครเป็นบังคับบัญชาลดหลั่นกันไปอย่างชัดเจน ใครควรได้อำนาจเมื่อใด ใครควรออกไปจากอำนาจหน้าที่เมื่อใด และใครยังคงอยู่ในอำนาจต่อไปได้ วัฒนธรรมในเรื่องอำนาจและสถานภาพถ้าชัดเจนก็จะช่วยให้สมาชิกสามารถจัดการกับความรู้สึกที่ก้าวร้าวของเขาเองได้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

4. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Intimacy) องค์กรจะดำเนินงานได้ราบรื่นเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์สำหรับความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความเป็นเพื่อนสนิทและความรัก ทุกองค์กรต้องมีแนวทางหรือมีกฎเกณฑ์หรือจัดการทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรมีขึ้นให้ได้ ทั้งที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพศตรงข้ามที่จะเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อการดำเนินงานขององค์กรและเพื่อนร่วมงาน

5. การให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and Punishment) องค์กรต้องจูงใจสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการมีมติเอกฉันท์ร่วมกันในหมู่สมาชิก เรื่องเกณฑ์การจัดสรรรางวัลและการลงโทษทุกกลุ่มจะต้องรู้ชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบใดจะได้รับรางวัลที่เป็นทรัพย์สิน สถานภาพ และอำนาจ พฤติกรรมแบบใดถ้าปฏิบัติจะถูกลงโทษคือไม่ได้รับรางวัล และถ้ารุนแรงก็คือการไม่คบค้าด้วยเพราะมีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์มาก่อนแล้ว ถ้าวัฒนธรรมองค์กรในการจูงใจชัดเจน การดำเนินงานขององค์กรก็จะมีอุปสรรคน้อยลง ผู้บริหารก็จะเหนื่อยต่อการควบคุมและการจูงใจน้อยลงไปด้วย

6. อุดมการณ์ (Ideology) องค์กรจะดำเนินงานราบรื่นถ้าสมาชิกมีมติเอกฉันท์ในเรื่องอุดมการณ์และศาสนาทุกองค์กรก็เหมือนกับทุกสังคมที่ต้องประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายได้และควบคุมไม่ได้ องค์กรต้องจัดหาความหมายของสิ่งเหล่านี้ให้กับสมาชิกโดยใช้อุดมการณ์และศาสนาเข้าช่วยอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ เพื่อสมาชิกจะไม่วิตกกังวลจนเกินเหตุต่อเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายและควบคุมได้

2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวิเคราะห์ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ ในสังคมต่างมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะทั้งองค์กรและสมาชิกขององค์กรต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมทางสังคมไปด้วย ส่วนปัจจัยภายในองค์กร เช่น ลักษณะธุรกิจ ค่านิยม ความเชื่อของผู้ก่อตั้ง ความเป็นผู้นำ ก็มีส่วนในการกำหนดรูปแบบและเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์กรให้มีเอกลักษณ์ต่างจากวัฒนธรรมในองค์กรอื่น

Trice & Beyer (1993) กล่าวว่าผู้นำจะมีส่วนในการกำหนด หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพราะเมื่อเข้ามาใหม่พวกเขาจะนำค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิด วิธีการทำงานของคนเข้ามาด้วย ซึ่งอาจจะขัดแย้งวัฒนธรรมองค์กรเดิม

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้นำและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้ที่นำวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่การปฏิบัติที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อรองกันได้

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

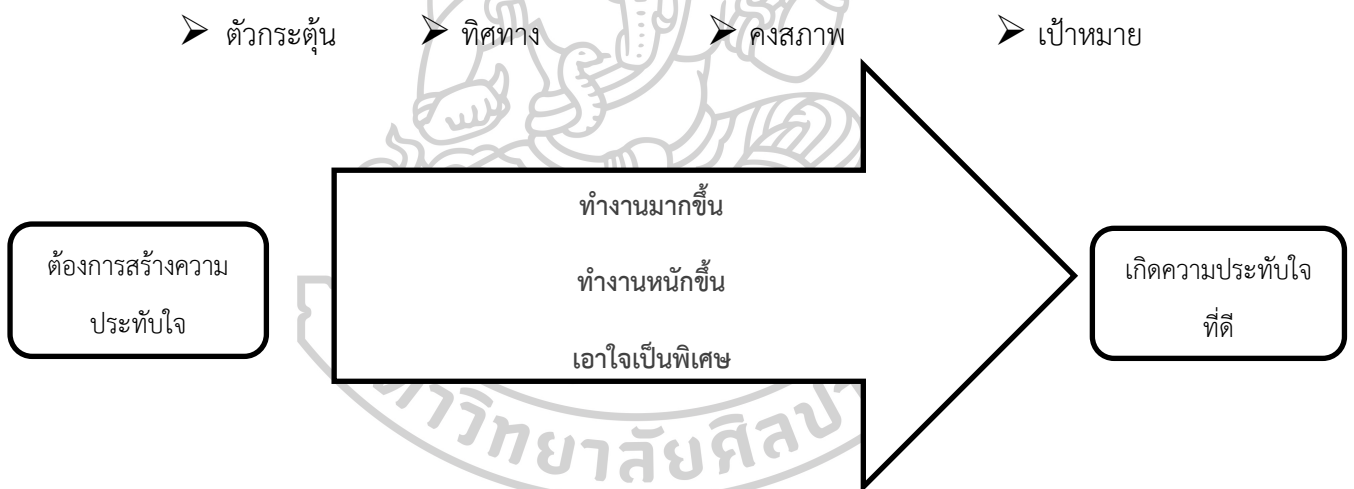
แรงจูงใจ มาจากศัพท์ภาษาละตินคำว่า “Movere” แปลว่า “To Move” หรือการผลักดันให้เคลื่อนไหว จึงกล่าวได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังบางอย่างที่ผลักดันให้บุคคลแสดง พฤติกรรมไปในทิศทางที่จะตอบสนองความต้องการของตน

การจูงใจ (Motivation) เป็นคำศัพท์ที่กว้างๆ ที่จัดอยู่ในกลุ่มเดียวกับคำต่อไปนี้ ได้แก่ แรงขับ (Drives) ความอยาก (Desires) ความต้องการ (Needs) และความปรารถนา (Wishes) (พยอม วงศ์สารศรี, 2542)

แรงจูงใจในการทำงานหมายถึงแรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่มีอยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานทิศทางในการกระทำความเข้มข้นและระยะเวลาในการกระทำ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม (C. Pinder, 1998) การจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นแก่บุคคลในการใช้ความพยายาม

(Effort) ผลักดันให้เกิดการกระทำอย่างต่อเนื่อง (Persistence) มีแนวทาง (Direction) ที่แน่นอน เพื่อไปสู่เป้าหมาย (Goal) ที่ต้องการ

จากความหมายการจูงใจดังกล่าว มืองค์ประกอบเกี่ยวข้องอยู่ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ ความพยายามหรือตัวกระตุ้น (Arousal) ซึ่งเป็นเรื่องของแรงขับ (Drive) หรือใช้พลังเพื่อให้เกิดการกระทำ เช่น ใช้ความพยายามทำงานเพื่อให้คนอื่นประทับใจ หรือพยายามทำในสิ่งที่ตนรักและเป็นงานที่ชอบ เป็นต้น การที่บุคคลต้องการตอบสนองแรงขับจึงกระตุ้นพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จขึ้น ประการที่สองในการตอบสนองต่อแรงขับดังกล่าว บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางต่างๆ (Direction) เพื่อปฏิบัติ เช่น เพื่อให้คนอื่นประทับใจตน บุคคลนั้นจะเลือกแนวทางปฏิบัติ ด้วยการทำงานมากขึ้นให้เกิดผลดี ทำงานในโครงการสำคัญที่ได้รับมอบหมายให้หนักขึ้นเป็นพิเศษ เป็นต้น โดยทางเลือกเหล่านี้ล้วนเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และประการสุดท้ายก็คือ การรักษาระดับของพฤติกรรมหรือการกระทำให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง (Persistence) จนกว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายซึ่ง ณ จุดนั้นเป็นการตอบสนองแรงขับของบุคคลในขณะเดียวกันด้วยองค์ประกอบของการจูงใจดังกล่าวมาแล้ว



ภาพที่ 4 ความหมายของการจูงใจ ที่มา : (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2540)

แรงจูงใจ คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์การจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งสิ่งสนองเหล่านี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบายและการบริหารงานขององค์การ ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน

การจูงใจ คือ การกระตุ้นหรือเร้าให้อิทธิพลได้เพิ่มพูนความสามารถ ความพยายาม หรือพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในให้เกิดการกระทำ หรือทุ่มเท ในงานที่ทำเพื่อให้บรรลุความปรารถนา การแก้ปัญหาหรือเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย อันจะทำมาซึ่งความพึงพอใจ

การจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปสู่เป้าหมาย

การจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกบางอย่าง ซึ่งทำให้บุคคลที่ถูก จูงใจ แสดงความพยายามที่จะทำงานมากกว่าคนที่ไม่ถูกจูงใจ

กล่าวโดยสรุป การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากแรงผลักดัน ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ ด้วยความเต็มใจ

3.2 ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2542) กล่าวถึง ประเภทของแรงจูงใจ โดยนักจิตวิทยา ได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.2.1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใดๆ มากกระตุ้น การจูงใจประเภทนี้มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง แรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1. ความต้องการ (Needs) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า คนเราทุกคนมีความต้องการและความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะเกิดผลคือ ความสบายใจ ความพอใจ เช่น ความต้องการความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

2. ความสนใจพิเศษ (Special interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ จะมีความตั้งใจในการทำงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

3. ทักษคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น จัดเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างาน จะมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

3.2.2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมายหรือการคาดหวังของบุคคล ความก้าวหน้า และเครื่องล่อต่างๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ และการแข่งขัน เป็นต้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ได้กล่าวถึง การจูงใจและการเสริมแรง เป็นกุญแจสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การเกิดกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การและความสำเร็จของตนเอง

การจูงใจ (Motivation) เป็นความต้องการ (Need) ที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงภายในจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความเครียด บุคคลจึงพยายามหาวิธีเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

ในองค์กรธุรกิจ การจูงใจจึงมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ เพราะการจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจะกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุดในที่สุด

3.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีของแรงจูงใจ (Theories of Motivation) สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

3.3.1 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theories) เป็นการบริหารผลลัพธ์ของพฤติกรรมในพฤติกรรมหนึ่ง การบริหารการเสริมแรงที่เหมาะสมจะสามารถเปลี่ยนแปลงทิศทาง (Direction) ระดับ (Level) และความต่อเนื่อง (Persistence) ของพฤติกรรมของบุคคลได้ โดยแนวความคิดนี้จะเกี่ยวข้องกับทฤษฎีการวางเงื่อนไข (Conditioning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยใช้หลักจิตวิทยาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical Conditioning Theory) ทฤษฎีนี้สมมติว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งกระตุ้นและการตอบสนอง นักทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกค่านึงว่าสิ่งมีชีวิต (สัตว์และมนุษย์) เป็นผู้ตอบสนอง ซึ่งสามารถสอนให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะอย่างโดยอาศัยการกระทำซ้ำหรือการวางเงื่อนไข คำว่า การวางเงื่อนไข (Conditioning) หมายถึง ความเป็นอัตโนมัติในการตอบสนองต่อสถานการณ์ซึ่งสร้างขึ้นผ่านการ

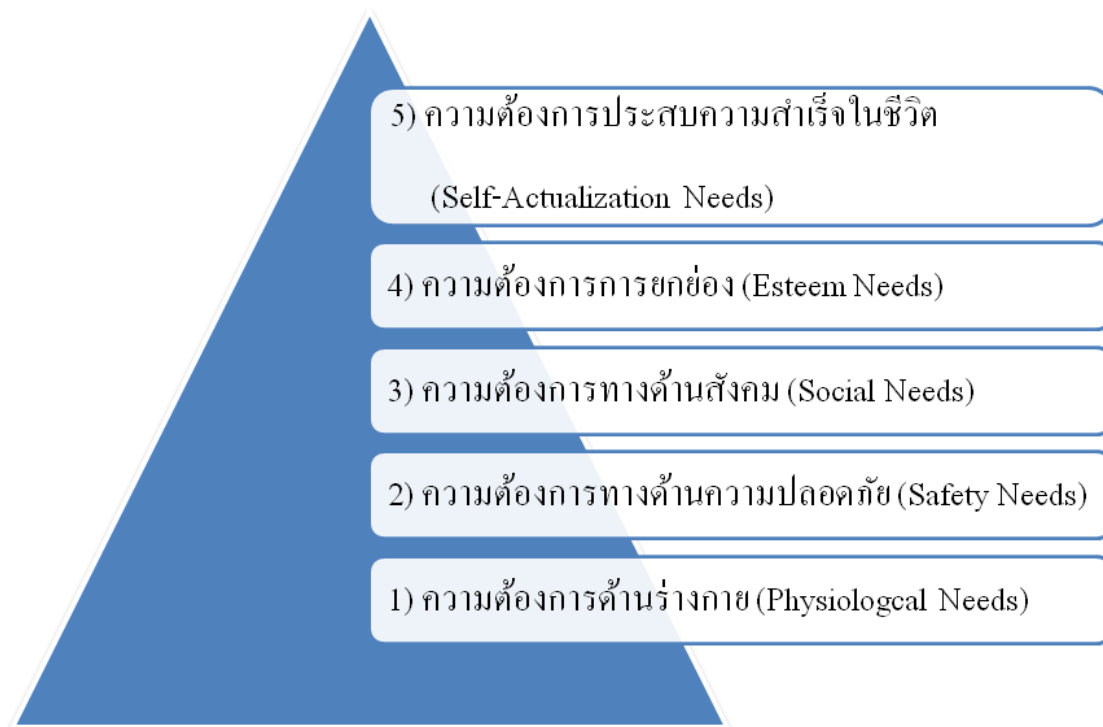
เปิดรับซ้ำ ตัวอย่างที่มีชื่อเสียงที่สุด คือ ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกของ พาฟลอฟ (Pavlov, 2010) นักจิตวิทยาชาวรัสเซีย

2. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขในการปฏิบัติ (Operant Conditioning Theory หรือ Instrumental Conditioning Theory) เป็นทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของการเรียนรู้โดยถือเกณฑ์กระบวนการลองผิดลองถูก (Trial-and-error Process) จากผลของประสบการณ์ทางบวก (หรือการเสริมแรงทางบวก) ซึ่งเป็นผลจากการตอบสนองหรือพฤติกรรมเฉพาะอย่าง หรือเป็นกระบวนการควบคุมพฤติกรรมโดยการจัดการผลลัพธ์ของพฤติกรรมนั้น ซึ่งนักบริหารนำทฤษฎีนี้มาใช้ในการเสริมแรงทางบวกและทางลบ

บี.เอฟ. สกินเนอร์ (Skinner, 2014) นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ได้ค้นพบว่าการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่สามารถควบคุมได้ โดยแต่ละบุคคลจะได้รับรางวัลจากการเลือกแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม ทฤษฎีนี้เสนอว่า บุคคลมีการเรียนรู้โดยกระบวนการลองผิดลองถูก (Trial-and-error Process) ผลลัพธ์ของพฤติกรรมบางอย่างมีผลทำให้มีความพึงพอใจมากขึ้น เช่น การให้รางวัลจะทำให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งประสบการณ์ที่พึงพอใจเป็นเครื่องมือ (Instrumental) ที่ทำให้แต่ละบุคคลเกิดการรับรู้ที่จะกระทำซ้ำในพฤติกรรมนั้น

3.3.2 ทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories) ทฤษฎีเนื้อหา (ความต้องการ) ของการจูงใจ (Content Theories of Motivation) ทฤษฎีนี้อธิบายถึงความต้องการ หรือความปรารถนาภายในของบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม หรือเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกความต้องการของพนักงาน ซึ่งได้แก่สาเหตุที่พนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกัน ทฤษฎีเนื้อหาที่เป็นที่รู้จักและยอมรับมี 4 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Gierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Maslow, 1943) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญกันอย่างแพร่หลาย Maslow มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป



ภาพที่ 5 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS)

ที่มา : (Maslow, 1943)

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิต และหน้าที่การงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครองจากภัยอันตรายต่างๆ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการด้านความผูกพันหรือการยอมรับ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการ ยกย่องนับถือจากสังคม เช่น ความต้องการมีชื่อเสียงในสังคม ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow นี้ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1.1 ความต้องการในระดับต่ำ (Lower Order Needs) ประกอบด้วย ความต้องการในขั้นที่ 1, 2 และ 3 ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security or Safety Needs) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance Needs)

1.2 ความต้องการในระดับสูง (Higher Order Needs) ประกอบด้วย ความต้องการในขั้นที่ 4 และ 5 ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ได้แก่ ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) (ความภาคภูมิใจในตนเอง) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs)

นอกจากนี้จากรายงานการศึกษาพบว่า ความต้องการยังขึ้นอยู่กับช่วงความก้าวหน้าในงานอาชีพของบุคคล (Person's career stage) ขนาดขององค์กรและทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ซึ่งยังไม่มี การระบุอย่างแน่ชัดว่า ความพึงพอใจในความต้องการในระดับหนึ่งจะลดความสำคัญลงและเพิ่มความสำคัญของความต้องการในระดับที่สูงขึ้น

2. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) Alderfer อ้างถึงใน (สมยศ นาวิการ, 2540) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

2.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค

เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการด้านนี้ได้ด้วยค่าตอบแทนจากรายได้สวัสดิการและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน ตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งบุคคลภายในและบุคคลภายนอกองค์กรด้วย

2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าและแสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

3. ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของแมคเคลนแลนด์ (McClelland's Acquired Needs Theory) ในช่วงปี ค.ศ.1940s นักจิตวิทยาชื่อ เดวิด ไอ. แมคเคลนแลนด์ (McClelland, 1987) ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น แมคเคลนแลนด์ McClelland ได้ระบุถึงสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลมาจากแนวความคิดด้านความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ดังนี้

3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ อย่างเต็มที่และดีที่สุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จจากการวิจัยของ McClelland พบว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ จะมีลักษณะชอบการแข่งขันมีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

3.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูง จะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

4. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-factor Theory) เป็นทฤษฎีที่ระบุถึงสภาพแวดล้อมของงานที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) และลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) การเชื่อมโยงความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) กับปัจจัยการจูงใจ (Motivator Factors) เช่น ความรับผิดชอบและความท้าทาย ซึ่งสัมพันธ์กับลักษณะงาน (Job Content) (2) การเชื่อมโยงความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) กับปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เช่น ค่าตอบแทนและสภาพการทำงาน ซึ่งสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของงาน (Job Context) ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจและดำรงรักษา (Motivation Maintenance Theory) หรือ ทฤษฎีการจูงใจสุขอนามัย (Motivation Hygiene Theory)

ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดย เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2011) ในปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960-1969 ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยสุขอนามัย (2) ปัจจัยจูงใจ

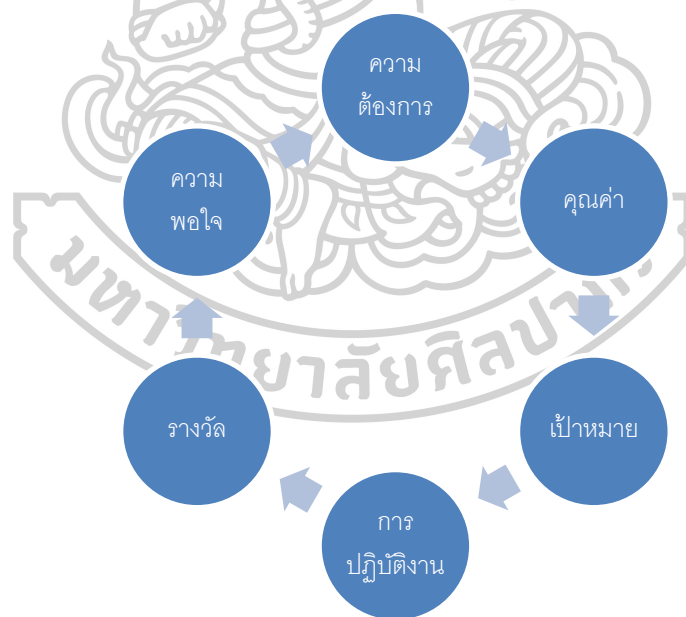
ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันของอาดัมส์ (Adams's Equity Theory) ทฤษฎีนี้กล่าวว่าบุคคลจะมีการเปรียบเทียบระหว่างความสามารถของตนเองกับผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงาน

อาดัมส์ (J. Stacy Adams) (Adams, 1976) กล่าวว่า บุคคลจะประเมินและเปรียบเทียบผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่ารางวัลที่เขาได้รับจากการทำงานไม่เหมาะสมโดยเปรียบเทียบกับรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับจากการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลในเชิงลบ โดยอาจทำให้บุคคลทู่แท้ให้กับการทำงานน้อยลงหรือตัดสินใจลาออกก็ได้การประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าบุคคลควรได้รับการกระตุ้นให้รับรู้ถึงรางวัล (ผลลัพธ์จากการทำงาน) ที่เหมาะสมและเท่าเทียมกัน

ทฤษฎีความคาดหวังของ วูรัม (Vroom, 1964) เสนอว่าการจูงใจในการทำงานของบุคคลจะเกิดขึ้นจากความเชื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ความพยายามและผลลัพธ์ในการทำงาน นักจิตวิทยาชื่อ วิคเตอร์ วูรัม (Victor Vroom) เชื่อว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นให้กระทำสิ่งซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย ถ้าเชื่อในคุณค่าของเป้าหมาย และมองเห็นว่าจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่ง Vroom ได้ระบุว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลจะพยายามกำหนดเป้าหมายและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

3.4 บุรณาการของทฤษฎีการจูงใจ

ถึงแม้จะมีผู้สนใจศึกษาในเรื่องการจูงใจอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาทฤษฎีที่มีความซับซ้อนและสมบูรณ์ขึ้นเรื่อย ๆ แต่ก็ยังเป็นการยากที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง เนื่องจากความหลากหลายและซับซ้อนของปัจจัยต่างๆ ที่ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน โดยเฉพาะองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องการสูตรสำเร็จในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากที่จะสามารถจัดขั้นตอนหรือเทคนิคการจูงใจที่เหมาะสมต่อทุกสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม เราสามารถประยุกต์ทฤษฎีต่างๆ ในการทำให้เกิดการจูงใจบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 6 ลำดับขั้นตอนการจูงใจ ที่มา : (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ & ฉัตยาพร เสมอใจ, 2548)

1. ความต้องการ (Needs) จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตและการมีชีวิตที่ดีของบุคคล ซึ่งจะเป็นแหล่งที่มาของพฤติกรรมบุคคล โดยที่กระบวนการจูงใจจะเริ่มต้นจากการที่บุคคลรับรู้ถึงความต้องการ ซึ่งจะทำให้เขาแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้ตามความต้องการนั้น อย่างไรก็ตาม มนุษย์จะมีความต้องการที่ไม่จำกัด โดยเมื่อใดก็ตามที่ความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองซึ่งก็จะลดแรงขับลง มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นๆ เกิดขึ้นใหม่และเรียงลำดับกันไป

2. คุณค่า (Values) หรือสิ่งที่บุคคลมองเห็นความสำคัญ ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการและการแสดงพฤติกรรม เนื่องจากความต้องการของบุคคลเพียงอย่างเดียว อาจจะไม่จูงใจให้เขาแสดงพฤติกรรมออกมา โดยคุณค่าจะเป็นปัจจัยที่บุคคลได้รับจากการทำงานในองค์กร เช่น เงิน ตำแหน่ง และสถานภาพ เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Goals) เป็นการประยุกต์คุณค่าที่บุคคลรับรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม จากคุณค่าที่เห็นความสำคัญอย่างกว้าง ๆ เป็นสิ่งที่เขาต้องการจริง ซึ่งจะสัมพันธ์กับทฤษฎีตามความจริงของบุคคลว่า การแสดงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานและการให้รางวัล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจบุคคลให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมา

4. การปฏิบัติงาน (Performance) บุคคลจะแสดงพฤติกรรมในด้านต่างๆ เพื่อให้เขาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะทำให้เขาได้รับผลตอบแทนที่มีคุณค่า และสามารถตอบสนองความต้องการที่มีอยู่

5. รางวัล (Rewards) บุคคลคาดหวังว่าตนจะได้รับรางวัลจากผลการกระทำของเขา ซึ่งสามารถอธิบายได้จากทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) และการปรับปรุงพฤติกรรม (Behavior Modification Theory) ว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัลทางบวก และมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมซ้ำ ถ้ารางวัลนั้นเป็นสิ่งที่เขายังมองเห็นคุณค่าอยู่

6. ความพอใจ (Satisfaction) ความพอใจในงานและผลงานของเขาที่จะทำให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองนั้น จะทำให้วงจรลำดับขั้นการจูงใจมีความสมบูรณ์ และจะทำให้บุคคลเกิดความต้องการใหม่ที่จะผลักดันวงจรให้หมุนต่อเนื่องไป แต่ถ้าบุคคลเกิดความไม่พอใจในผลงานและงาน ก็จะมีผลกระทบต่อการทำงาน การขาดงาน และการลาออกจากองค์กรไปในที่สุด

3.5 สิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุข

แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุข ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้งานสำเร็จแรงจูงใจในการทำงานมีดังต่อไปนี้ (บุญฤกษ์ บุญคง, 2017)

1. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความรัก ความศรัทธา ในอาชีพ ความพึงพอใจในงานที่ทำ อาจเกิดจากค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ หรือเกิดจากความมุ่งมั่นในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ตลอดจนความมั่นคงในอาชีพ บุคคลที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี จะส่งผลต่อความสำเร็จและมีผลงานที่ดีด้วย

2. การแสดงผลงานและการเผยแพร่ เป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจสร้างแรงบันดาลใจที่สำคัญ เพราะจะทำให้บุคคลมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง และแสดงให้บุคคลอื่นเห็นถึงความสามารถของตนเอง ทั้งนี้ยังจะได้รับการยอมรับจากสังคม

3. ความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน เป็นแรงจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน กล่าวคือ ทั้งผู้บริหารและสมาชิกในหน่วยงานเข้าใจกันดี ไม่ลำพองใจ ไม่มีการบังคับขู่เข็ญ ทุกคนช่วยเหลือกัน การทำงานก็มีความสุข

วิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีวิธีดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน มีการวางแผนงานร่วมกัน
2. มีมาตรฐานวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีเครื่องมือวัดผลงาน
3. ให้บำเหน็จค่าจ้างรางวัลอย่างคุ้มค่าเหมาะสม
4. ให้การยอมรับแก่สมาชิกโดยการสร้างความสัมพันธ์อันเพื่อนอยู่อย่าง พี่น้อง
5. ให้ค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมเหมาะสมกับผลงาน
6. จัดสวัสดิการที่ดี
7. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีมีการพบปะสังสรรค์ติดต่อสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ

3.6 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางเนื่องจากการตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งในระดับต่ำและระดับสูง ซึ่งได้มีการนำแรงจูงใจตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการไปใช้จูงใจพนักงานเป็นผลสำเร็จในองค์กร ผู้ศึกษาให้ความสนใจในทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก เนื่องจากเป็นที่กล่าวถึงทั้ง 2 ด้านของความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการนำไปใช้ในองค์กรของผู้ศึกษา กล่าวคือ

3.6.1. ปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พึงพอใจในงาน องค์กรสามารถนำไปกำหนดนโยบายขององค์กรให้เหมาะสม และเป็นรูปธรรมได้

3.6.2. ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ชเบิร์ก นี้สามารถนำไปใช้จูงใจการปฏิบัติของบุคลากรภายในองค์กร โดยใช้ทั้งปัจจัยสุขอนามัย และ ปัจจัยจูงใจ การนำแนวคิดทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ได้แก่

1. การกำหนดนโยบายผลตอบแทน

เงินเป็นปัจจัยหลักสำหรับการดำเนินชีวิตของบุคคล เงินจะเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถลดความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองได้ เงินจะเป็นสิ่งจูงใจก่อนการปฏิบัติงาน หรือเป็นรางวัลภายหลังการปฏิบัติงานก็ได้ ในองค์การจำนวนมากใช้ประโยชน์จากการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจบางอย่างเพื่อการจูงใจการทำงานของพนักงาน เช่น การเพิ่มผลตอบแทนตามความสามารถ การจ่ายโบนัส อัตราผลตอบแทนต่อหน่วย หรือ ค่านายหน้า เป็นต้น

2. การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment)

เฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg et al., 2011) ได้ชี้ให้เห็นว่าการเพิ่มคุณค่างานเป็นวิธีการจูงใจอย่างหนึ่งที่มีความมุ่งหมายเพื่อเพิ่มการตอบสนองความพอใจและผลการปฏิบัติงาน พื้นฐานแนวความคิดคือปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการของคนทางด้านความเจริญเติบโต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรับผิดชอบ งานที่มีความท้าทาย และความสำเร็จ ประกอบกันไป เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

การดำเนินงานของการเพิ่มคุณค่างานนั้น กระทำได้โดยการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน โดยตรงจะมีส่วนผสมที่สำคัญหลายอย่าง ที่ส่งเสริมปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจให้เกิดขึ้น ได้แก่

2.1 สิ่งย้อนกลับโดยตรง การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะได้มาโดยตรงและตามระยะเวลา

2.2 การเรียนรู้สิ่งใหม่ งานที่ดีจะทำให้คนมีความรู้สึกที่พวกเขา กำลังเจริญเติบโต งานทุกอย่างควรจะให้โอกาสสำหรับการเรียนรู้บางสิ่งบางอย่าง

2.3 การจัดตารางเวลา ควรจะจัดทำตารางเวลาสำหรับการทำงาน

2.4 คุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว งานแต่ละงานควรมีคุณสมบัติทางด้านลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

2.5 การควบคุมทรัพยากร

2.6 ความรับผิดชอบส่วนบุคคลโอกาสสำหรับความรับผิดชอบในงาน

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Modification)

วิธีการจูงใจแบบประยุกต์อย่างหนึ่งที่เริ่มใช้กันมากในองค์กรคือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ถ้าหากว่าพฤติกรรมถูกเสริมแรงแล้ว พฤติกรรมดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นซ้ำอีก วิธีของการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติงานนั้นต้องการให้มีการเสริมแรงในทางบวกในพฤติกรรมที่ต้องการ (สมยศ นาวิการ, 2540)

แม้จะมีทฤษฎีการจูงใจอยู่มากมายหลายทฤษฎีก็ตาม แต่ไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่เป็นทฤษฎีที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะตัว แต่โดยรวมทฤษฎีการจูงใจที่ดีส่วนใหญ่ จะต้องยอมรับต่อความหลากหลายของมนุษย์ ยอมรับว่าเงื่อนไขอย่างเดียวกัน ไม่สามารถจูงใจทุกคน และต้องสามารถอธิบายได้ว่า คนบางคนเกิดแรงจูงใจตนเอง ในการทำงานได้อย่างไร ในขณะที่คนบางคนต้องอาศัยปัจจัยภายนอกมาช่วยทำให้เกิดแรงจูงใจทำที่สุด ทฤษฎีการจูงใจที่ดีต้องยอมรับพื้นฐานทางสังคมของมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะว่าการจูงใจของบุคคลมักเกิดจากการที่ตนพบเห็นผู้อื่นได้รับการปฏิบัติว่าเป็นอย่างไร

4. แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย

4.1 ความหมายของเจนเนอเรชั่นวาย

เจนเนอเรชั่น (Generation) คือ การแบ่งกลุ่มคนออกเป็นรุ่นๆ ตามช่วงวัย หรือ ช่วงอายุของคน สำหรับองค์กรในปัจจุบันนี้จะมีการแบ่งพนักงานออกเป็นเจนเนอเรชั่น ได้ 3 เจนเนอเรชั่น (Generation) คือ พนักงานกลุ่มเบบี้บูมเบอร์ (Baby Boom) พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) โดยการแบ่งช่วงวัยของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) นั้นมีหลากหลายแนวคิด ซึ่งยังไม่มีแนวคิดใดแนวคิด

หนึ่งที่สามารถกำหนดช่วงวัย และบุคลิกลักษณะของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) นี้ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนหมดทุกลักษณะ

Ron อ้างถึงใน (รัชฎา อสิสนธิสกุล & อ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548) กล่าวว่า เจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) หมายถึง คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2524 – 2544 มีทักษะด้านกีฬา คาราเต้ เข้าค่าย คอมพิวเตอร์และกิจกรรมต่างๆ มีทัศนคติและมุมมองใหม่ๆต่อเรื่องเพศ สถานที่ เวลา และ ระยะเวลาอย่างง่ายๆ สงสัยเรื่องเกี่ยวกับการแบ่งแยกเชื้อชาติและเพศ ตามแนวคิดเดิม มีเพื่อน สนทนาทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถติดต่อเวลาใดก็ได้ อุปสรรคด้านเวลาและสถานที่ไม่มีอิทธิพลต่อ คนรุ่นนี้มีความเต็มใจทำงานและเรียนรู้มีความเชื่อมั่น ในตนเองมุ่งผลสัมฤทธิ์

Robbins อ้างถึงใน (รัชฎา อสิสนธิสกุล & อ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548) กล่าวว่า เจนเนอเรชั่น วาย (Generation Y) คือกลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่การทำงาน คนรุ่นนี้เติบโตในยุคเศรษฐกิจ เฟื่องฟู มีความคาดหวังสูง เชื่อมั่นในตนเอง และมั่นใจในความสามารถที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเอง ไม่ เคยหยุดค้นหางานตามอุดมคติ ไม่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงงานบ่อยเป็นเรื่องผิด และมองหาสิ่งสำคัญใน งานอยู่เสมอ พอใจกับการเปลี่ยนแปลงเป็นคนรุ่นแรกที่ยอมรับการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มใจให้ความ สนใจอย่างมากต่อเงินแสวงหาความสำเร็จด้านการเงินชอบการทำงานเป็นทีม และพึ่งพาตนเองได้สูง มีค่านิยมต่ออิสรภาพ และชีวิตที่สะดวกสบาย

Chester อ้างถึงใน (รัชฎา อสิสนธิสกุล & อ้อยอุมา รุ่งเรือง, 2548) ได้ให้คำนิยามไว้ว่าเจน เนอเรชั่นวาย (Generation Y) คือกลุ่มคนที่มีความสามารถในการปรับตัว มีความคิดสร้างสรรค์ ค้นคว้ากับเทคโนโลยี ยืดหยุ่น ชาญฉลาด และยึดมั่นในขณะเดียวกันมีลักษณะที่ไม่อดทน ไม่เคารพนับ ถือ มีแรงจูงใจด้านภาพลักษณ์ ตรงไปตรงมาและช่างสงสัย

Abadi & Gordon (1999) กล่าวว่า กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คือ กลุ่มคนที่ เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2533 ซึ่งคนเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ส่วนใหญ่ รักง่าย หน่าย เร็ว สมารถสั้น กล้าแสดงออก หัวือหา ทันแพชั่น ทันโลก ทันเหตุการณ์ เกาะติดเทคโนโลยีใกล้ชิด ต้องการ ประสบความสำเร็จแบบเป็นตัวของตัวเอง และไม่ต้องการเป็นเจ้าของคน แต่ต้องการ ทำงาน แบบเป็นนายตัวเอง ไม่ชอบให้ใครสั่ง ไม่ชอบให้ใครบังคับ ชมชู้ หรือ ควบคุม

ฉัตรนภา ทิละกุล (2012) กล่าวว่า คนเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) จะมีอายุระหว่าง 10-32 ปีเป็นคนที่เติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างมากของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และ การเมือง รวมทั้งเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า มีบุคลิกลักษณะตามสมัยนิยม มีความเก่งกล้า ในการ แสดงออก และกล้าคิด

สมพร ปานยินดี (2016) กล่าวว่า กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เป็นกลุ่มคนที่ เกิดไม่เกิน ปี พ.ศ. 2521 คนกลุ่มนี้เป็นคนที่เพิ่งจะจบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือ ปริญญาโท

และ กำลังเริ่มก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงาน กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ต้องการอิสระมี ความเป็นตัวของตัวเองสูง กล้าแสดงออกทางความคิด การพูด การแต่งกาย เคารพคนอื่นที่ตัวตนไม่ใช่ ความอาวุโสมีความอดทนต่ำ ชอบท้าทายกฎระเบียบ มีความทะเยอทะยานต้องการประสบความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น คำนึงกับเทคโนโลยี ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้น มอง โลกในแง่ดี และมีไอเดียชอบคิดอะไรนอกกรอบให้ความสนใจและรักษาสุขภาพ เนื่องจากเขาได้รับการ เลี้ยงดูที่พยายามให้เขามีความมั่นใจในตัวเองและพยายามค้นคว้าหาคำตอบด้วยตนเอง พนักงาน กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) นี้ต้องการความสมดุลระหว่างงานและชีวิตมาก (WorkLife Balance) ถ้ารู้สึกว่าการที่ทำอยู่ไม่ใช่สิ่งที่เขาแสวงหา ไม่เหมาะกับการดำรงชีวิตของเขา เขาก็พร้อมที่ จะลาออก

ยุคของเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) หรือ Y Generation หรือ Gen-Y หรือ Why Generation เป็นผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2537 (ค.ศ.1980 – 1994) เด็กวัยรุ่นยุคใหม่กล้า แสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่แคร์ต่อคำวิจารณ์ มีความมั่นใจในตัวเองสูง กล้าแสดงออก ไม่ หวั่นกับคำวิจารณ์ ชอบทางลัด สะดวก รวดเร็ว และไฮเทคโนโลยีเป็นที่สุด ทุกคำถามมีคำตอบในโลก อินเทอร์เน็ต สมัครงานผ่านอินเทอร์เน็ต คุยกันทางอินเทอร์เน็ต เป็นสาวก ไอพอด ไอโฟน มี เสียงเพลงเป็นเพื่อน หางานที่ถูกใจทำโดยต้องใช้ชีวิตสบายไปพร้อมๆ กับคำตอบแทนสูง ไม่ต้องเข้า ออฟฟิศให้ปวดหัว ชุดทำงานขอใส่ตามใจฉัน ขอให้วัดกันที่ผลงานเป็นพอ ไม่ต้องการเวลาทำงานที่ แน่นนอน งานหนักต้องมาพร้อมกับผลตอบแทนที่ตนพอใจ (สมทรง นุ่มนวล, 2015)

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร (2550) ได้ให้ความหมายของ เจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ไว้ คือคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2531-2540 เข้าสู่ตลาดแรงงานในปี พ.ศ.2543-ปัจจุบัน จากการศึกษา และรวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) โดยได้นำผลการวิจัยที่ได้ศึกษา ลักษณะบุคลิกภาพ ทศนคติค่านิยมและแนวโน้มพฤติกรรมของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย(Generation Y) พบว่า มีลักษณะมั่นใจในตัวเองสูง ต้องการรายได้สูง ต้องการความก้าวหน้าเร็ว ไม่ชอบการผูกมัด รัก อิสระไม่สู้งาน สามารถสรุปบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวาย(Generation Y) ได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของกลุ่ม เจนเนอเรชันวาย (GENERATION Y)

บุคลิกและลักษณะ	ความหมาย
1. เป็นตัวของตัวเองสูง	มีความคิดอ่าน มีทัศนคติ เป้าหมาย รวมถึงการแต่งกาย วิธีพูดจา รูปแบบการใช้ชีวิตที่เป็นแบบฉบับของตัวเอง
2. ความอดทนต่ำ	ความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจ เมื่อเกิดความรู้สึก หิว ร้อน หรือวังง จะแสดงอาการออกมาอย่างชัดเจน
3. อยากรู้อยากเห็น	หาคำตอบจากสิ่งที่สงสัย ด้วยการใช้คำถาม ทำไม อยู่บ่อยๆ
4. ทำทนายกฎระเบียบ	ไม่นิยมกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎกติกา รวมถึงไม่นิยมปฏิบัติตามวัฒนธรรม ประเพณี หรือแนวปฏิบัติเดิมๆ
5. ทะเยอทะยาน	มีเป้าหมายทางอาชีพชัดเจนและสูงลิ่ว และพบว่าพนักงานกลุ่มนี้มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทเพื่อไปให้ถึง
6. คำนึงกับเทคโนโลยี	มีความคุ้นเคยกับอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยี ชอบความทันสมัย
7. ชอบการเปลี่ยนแปลง	มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แม้ไม่แน่ใจว่าจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า แต่ก็กล้าเสี่ยง ชอบมีส่วนร่วมในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วย ชอบความท้าทาย
8. กระตือรือร้น	คิดไว ทำไว คล่องแคล่ว ตื่นตัวตลอดเวลา
9. มองโลกในแง่ดีมาก	มักคิดในเชิงบวกทุกอย่างเป็นไปได้และจะประสบความสำเร็จ เนื่องจากประสบการณ์การทำงานยังน้อย ยังมองโลกเห็นแต่เพียงด้านบวกของชีวิต
10. มีความริเริ่มสร้างสรรค์	มีแนวคิดต่างๆ มากมายอยากแสดงออก มีความคิดที่แตกต่าง(นอกกรอบ)กล้าคิด กล้าทำ
11. มั่นใจในตนเองสูง	ความมั่นใจนี้เป็นไปในเชิงรู้สึกดีกับตัวเอง
12. ไม่เคารพผู้อาวุโสกว่า	เชื่อมั่นในตนเองสูง จนอาจมองได้ว่าไม่อ่อนน้อมและไม่มีสัมมาคารวะกับผู้อาวุโสกว่าตนเอง
13. มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ	ให้ความสำคัญกับตัวงานมากกว่าองค์กร มองหางานที่พอใจทำให้เกิดอัตราการลาออกจากงานสูง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นความคิดเห็น ด้านการพิจารณาส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร และ(2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง 400 คน และใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และส่วนการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร และ (2) วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่ายและวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร

ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรกรณีศึกษา : เทศบาลนครภูเก็ต โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ (1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต (2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต โดยศึกษาจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นสติปัญญา (4) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และศึกษาจากตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) มิติมุ่งความสำเร็จ (2) มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง (3) มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน และ(4) มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 252 คน ประกอบด้วย คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต วิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือเชิงคุณภาพ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ

(Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (2) วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ($r = .730^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นฤชล คุ่มกลาง (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การลักษณะเชิงสร้างสรรค์ของผู้อำนวยการโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 : กรณีศึกษาโรงเรียนในเขตเทศบาลนครนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การลักษณะเชิงสร้างสรรค์ของผู้อำนวยการโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1: กรณีศึกษาโรงเรียนในเขตเทศบาลนครนครราชสีมา โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 ในเขตเทศบาลนครนครราชสีมา จำนวน 250 คน และวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และวัฒนธรรมองค์การลักษณะเชิงสร้างสรรค์ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบางส่วนส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การลักษณะเชิงสร้างสรรค์ในทิศทางเดียวกัน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วัชรศักดิ์ นุกูล (2560) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร และ (2) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษา จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดพิจิตร 311 แห่ง รวมประชากรทั้งสิ้น 5,783 คน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษา รวมจำนวน 777 คน จากสถานศึกษาขั้น

พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดพิจิตร จำนวน 156 แห่ง คน ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที โดยใช้วิธี (One sample t-test) และวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบมีขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดพิจิตรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร จำนวน 10 ปัจจัย เรียงตามลำดับ คือ (1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ด้านยุทธวิธีที่ใช้ (2) การจัดการความรู้ ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (3) ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (4) วัฒนธรรมองค์การ ด้านตัวประสานองค์การ (5) วัฒนธรรมองค์การ ด้านเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (6) การจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ (7) วัฒนธรรมองค์การ ด้านผู้นำองค์การ (8) การจัดการความรู้ ด้านการวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (9) ภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมี และ (10) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร ซึ่งทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร โดยรวมได้ร้อยละ 84.9 ($R^2=0.849$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขวัญตา เกื้อกุศลรัฐ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต2 โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง (4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ระดับการศึกษาสถานศึกษาขนาดกลาง ในเขตอำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2553 จำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ (2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวม และรายด้าน (3) ความสัมพันธ์

ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ในภาพรวม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เฉลิมศรี นพแก้ว (2554) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อ(4) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประชากรคือบุคลากรสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิและสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 252 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนาคือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานประกอบด้วย t-test, F-test และสมการถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงและชายในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน อายุ 30-39 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตำแหน่งงานนักวิจัยมีประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี ประสบการณ์ทำงานที่สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย น้อยกว่า 10 ปี อัตราเงินเดือน 10,000-20,000 บาท ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง (2) ปัจจัยส่วนบุคคลตามเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานรวม ประสบการณ์การทำงานที่สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในทางบวก (4) วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทางบวก ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มงานและระดับองค์การมวลรวม

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายของการวิจัยด้วยวิธีการใช้แบบประเมินเป็นเครื่องมือในการวิจัยโดยได้ดำเนินการศึกษาตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้

1. การดำเนินการวิจัย

วิธีการศึกษาครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิจัยเอกสารและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยนำการวิจัย 2 รูปแบบมาเชื่อมโยงกัน ในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดตามลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนวรรณกรรมและเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสารโดยการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร วารสาร บทความ หนังสือและวิทยานิพนธ์รวมทั้งเอกสารการวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งของประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้เข้าใจถึงแนวคิดทฤษฎี หลักการที่เกี่ยวข้อง เพื่อการสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยนี้

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบประเมินภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ (2552) แบบประเมินวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการของ นุชา สระสม (2552) แบบประเมินด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) และแบบประเมินโดยได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้วมาใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเชื่อถือได้ของแบบประเมิน

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้วิจัยนำแบบประเมินปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบข้อคำถามให้ครอบคลุมในทุกประเด็น และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. ผู้วิจัยนำแบบประเมินไปทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ตามสมการการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยมีวิธีการคำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC	หมายถึง	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence)
R	หมายถึง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N	หมายถึง	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ
+1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์	
0	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์	
-1	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์	

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยจำนวน 30 คน
4. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาคุณภาพด้านความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ดังนี้

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

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	n	แทน	จำนวนข้อในแบบทดสอบ
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของค่าคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
	S^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถาม
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ซึ่งค่า α เท่ากับ 0.05 และกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.50 หรือความเชื่อมั่นทางสถิติที่ 95 % หากค่าที่ได้สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ 0.70 สามารถนำไปใช้งานได้ (ประสพชัย พสุนนท์, 2553)

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยอภิปรายผลรวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายการศึกษาคั้งนี้มีประชากรเป้าหมายเป็นพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวาย (GENERATION Y) ของธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี จำนวน 27 สาขาโดยมีจำนวนทั้งหมด 166 คนดังนี้ (บมจ.ธนาคารกรุงไทย, 2560)

ตารางที่ 4 จำนวนจังหวัดสาขาและจำนวนพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี (บมจ.ธนาคารกรุงไทย, 2560) ดังนี้

ลำดับ	สาขา	จังหวัด	จำนวนพนักงาน	จำนวนพนักงาน (Generation Y)
1	ถนนแสงชูโต	กาญจนบุรี	9	4
2	กาญจนบุรี	กาญจนบุรี	23	10
3	ท่ามะกา	กาญจนบุรี	15	7
4	ทองผาภูมิ	กาญจนบุรี	10	8
5	ท่าม่วง	กาญจนบุรี	13	6
6	ไทรโยค	กาญจนบุรี	10	4
7	บ่อพลอย	กาญจนบุรี	11	6
8	ตลาดผาสุกกาญจนบุรี	กาญจนบุรี	12	6

9	ศาลากลาง กาญจนบุรี	กาญจนบุรี	8	5
10	สังขละบุรี	กาญจนบุรี	7	5
11	ท่าเรือพระแท่น	กาญจนบุรี	8	3
12	โรบินสัน กาญจนบุรี	กาญจนบุรี	11	7
13	ราชบุรี	ราชบุรี	17	7
14	ถนนไกรเพชร	ราชบุรี	10	8
15	ถนนคชาธร	ราชบุรี	9	5
16	ถนนศรีสุริยวงศ์	ราชบุรี	14	7
17	ตลาดศรีเมือง	ราชบุรี	9	6
18	ศาลากลางราชบุรี	ราชบุรี	8	5
19	บึงสีราชบุรี	ราชบุรี	12	7
20	บ้านโป่ง	ราชบุรี	21	8
21	บึงสีบ้านโป่ง	ราชบุรี	9	5
22	โพธาราม	ราชบุรี	16	11
23	ดำเนินสะดวก	ราชบุรี	11	6
24	ตลาดน้ำดำเนินสะดวก	ราชบุรี	5	4
25	จอมบึง	ราชบุรี	10	6
26	ปากท่อ	ราชบุรี	13	5
27	สวนผึ้ง	ราชบุรี	9	5
จำนวนพนักงานทั้งหมด			310	166

3. กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) คือ พนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง สามารถคำนวณขนาดตัวอย่างได้ตามสูตรที่ใช้หาขนาดตัวอย่างของ (Yamane, 1967) มีระดับความเชื่อมั่นเป็น 95 % และค่าความคลาดเคลื่อน 5 % จะได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{สูตรที่ใช้} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากรที่ต้องการศึกษา ($N = 166$)

e คือ สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้น ($e = 0.05$)

ดังนั้นสามารถคำนวณหาขนาดตัวอย่างได้ดังนี้

$$\text{แทนค่าสูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{166}{1 + 166(0.05)^2}$$

$$= 117.31 \quad \text{ตัวอย่าง}$$

จากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 118 ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้แจกแบบประเมินทั้งหมด 166 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันแบบประเมินที่เกิดความผิดพลาดจากการตอบแบบประเมินของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของงานวิจัย และนำมากำหนดขนาดตัวอย่างแบบเป็นสัดส่วนมีข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้จำนวน 166 ตัวอย่าง ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

ลำดับ	สาขา	จังหวัด	จำนวนพนักงาน (Generation Y)	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
1	ถนนแสงชูโต	กาญจนบุรี	4	4
2	กาญจนบุรี	กาญจนบุรี	10	10
3	ท่ามะกา	กาญจนบุรี	7	7
4	ทองผาภูมิ	กาญจนบุรี	8	8
5	ท่าม่วง	กาญจนบุรี	6	6
6	ไทรโยค	กาญจนบุรี	4	4
7	บ่อพลอย	กาญจนบุรี	6	6
8	ตลาดผาสุก กาญจนบุรี	กาญจนบุรี	6	6
9	ศาลากลาง กาญจนบุรี	กาญจนบุรี	5	5

10	สังขละบุรี	กาญจนบุรี	5	5
11	ท่าเรือพระแท่น	กาญจนบุรี	3	3
12	โรบินสัน กาญจนบุรี	กาญจนบุรี	7	7
13	ราชบุรี	ราชบุรี	7	7
14	ถนนไกรเพชร	ราชบุรี	8	8
15	ถนนคชาธร	ราชบุรี	5	5
16	ถนนศรีสุริยวงศ์	ราชบุรี	7	7
17	ตลาดศรีเมือง	ราชบุรี	6	6
18	ศาลากลางราชบุรี	ราชบุรี	5	5
19	บิกซีราชบุรี	ราชบุรี	7	7
20	บ้านโป่ง	ราชบุรี	8	8
21	บิกซีบ้านโป่ง	ราชบุรี	5	5
22	โพธาราม	ราชบุรี	11	11
23	ดำเนินสะดวก	ราชบุรี	6	6
24	ตลาดน้ำดำเนินสะดวก	ราชบุรี	4	4
25	จอมบึง	ราชบุรี	6	6
26	ปากท่อ	ราชบุรี	5	5
27	สวนผึ้ง	ราชบุรี	5	5
จำนวนพนักงานทั้งหมด			166	166

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ แบบประเมินซึ่งผู้ศึกษาวิจัยสร้างขึ้นโดยการประมวลความคิดจากแนวความคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารประกอบที่เกี่ยวข้องโดยข้อคำถามได้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบประเมินเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นคำถามปลายปิดแบบตรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และ ประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบประเมินข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงมาจาก เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2552) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 24 ข้อ ใช้มาตราส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ซึ่งได้รับการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ (α) เท่ากับ 0.950 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมจำนวน 24 ข้อแบ่งเป็น

1.1 ด้านการสร้างบารมี	จำนวน 6 ข้อ
1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน 6 ข้อ
1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	จำนวน 6 ข้อ
1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	จำนวน 6 ข้อ

ลักษณะคำถามเป็นคำถามแบบปลายปิด ใช้มาตราส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ตามแนวคิดมาตราวัดของ Likert's Scale โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินเพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ โดยเกณฑ์การให้คะแนนระดับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
คะแนน 4 หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก
คะแนน 3 หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง
คะแนน 2 หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย
คะแนน 1 หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบประเมินเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ผู้วิจัยใช้แบบประเมินที่ปรับปรุงมาจาก นุชา สระสม (2552) ซึ่งยึดองค์ประกอบตามแนวคิดของ Cooke & Lafferty (1989) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 19 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบใช้มาตราส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ซึ่งได้รับการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ (α) เท่ากับ 0.892

1) วัฒนธรรมการปรับตัว	จำนวน 4 ข้อ
2) วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ	จำนวน 5 ข้อ
3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	จำนวน 5 ข้อ

4) วัฒนธรรมแบบราชการ จำนวน 5 ข้อ

ลักษณะคำถามเป็นคำถามแบบปลายปิด ใช้มาตราส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ตามแนวคิดมาตราวัดของ Likert's Scale โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินเพื่อประเมินรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร โดยเกณฑ์การให้คะแนนระดับวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก
คะแนน 3	หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบประเมินเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย รุ่งเจเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี ผู้วิจัยใช้แบบประเมินที่ปรับปรุงมาจาก อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ซึ่งยึดองค์ประกอบตามทฤษฎีของ Maslow (1943) ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 14 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบใช้มาตราส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ซึ่งได้รับการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ (α) เท่ากับ 0.895

ลักษณะคำถามเป็นคำถามแบบปลายปิดใช้มาตราส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ตามแนวคิดมาตราวัดของ Likert's Scale โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย รุ่งเจเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรีโดยเกณฑ์การให้คะแนนเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก
คะแนน 3	หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด

ซึ่งค่า α เท่ากับ 0.05 และ กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.50 หรือความเชื่อมั่นทางสถิติที่ 95% หากค่าที่ได้สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ 0.70 สามารถนำไปใช้งานได้ (ประสพชัย พสุนนท์, 2553) ซึ่งจากการนำแบบสอบถามของผู้วิจัยมาคำนวณ แสดงผลได้ดังนี้

ส่วนของคำถาม	Cronbach's Alpha Coefficient	
แบบสอบถามส่วนที่ 2		
ค่าความเชื่อมั่นรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จำนวน 24 ข้อ	0.950
ด้านการสร้างบารมี	จำนวน 6 ข้อ	0.826
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวน 6 ข้อ	0.897
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	จำนวน 6 ข้อ	0.839
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	จำนวน 6 ข้อ	0.835
แบบสอบถามส่วนที่ 3		
ค่าความเชื่อมั่นรวมของวัฒนธรรมองค์กร	จำนวน 19 ข้อ	0.892
วัฒนธรรมการปรับตัว	จำนวน 4 ข้อ	0.799
วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ	จำนวน 5 ข้อ	0.764
วัฒนธรรมแบบเครือข่าย	จำนวน 5 ข้อ	0.754
วัฒนธรรมแบบราชการ	จำนวน 5 ข้อ	0.815
แบบสอบถามส่วนที่ 4		
ค่าความเชื่อมั่นรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย ในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี	จำนวน 14 ข้อ	0.895
เกณฑ์การแปรผลความเชื่อมั่น ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือจะอยู่ระหว่าง 0.00 – 1.00 ถ้าค่าที่ได้เข้าใกล้ 1.00 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง โดยมีเกณฑ์ ดังนี้		
0.00 – 0.20	ความเชื่อมั่นต่ำมาก หรือไม่มีเลย	
0.21 – 0.40	ความเชื่อมั่นต่ำ	
0.41 – 0.70	ความเชื่อมั่นปานกลาง	

0.71 – 1.00

ความเชื่อมั่นสูง

5. เกณฑ์การประเมินผล

ตารางที่ 6 ตารางการแบ่งเกณฑ์การวัดระดับความคิดเห็น

ระดับความคิดเห็น	คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
น้อยที่สุด	1	5

การวัดระดับตัวแปรต่างๆ คือ ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรมการปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบราชการ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย พิจารณาจากค่าเฉลี่ยคะแนนของผู้ตอบแบบประเมิน ซึ่งได้มาจากการนำคะแนนรวมของแต่ละตัวแปรดังกล่าวข้างต้นมาหารด้วยจำนวนข้อคำถามของแบบประเมินแต่ละตัวแปรเพื่อปรับค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆ ที่มีจำนวนข้อคำถามไม่เท่ากันให้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงเดียวกัน คือ มีค่าอยู่ในช่วง 1 ถึง 5 คะแนนจากนั้นแบ่งกลุ่มออกเป็น 5 กลุ่ม ระดับสูงมาก กลุ่มระดับสูง กลุ่มระดับปานกลาง กลุ่มระดับต่ำ และกลุ่มระดับต่ำมาก โดยแบ่งช่วงแต่ละระดับด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้นและใช้สูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2010) อ่างถึงโน (เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2552)

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

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

หลักการวัดระดับของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ ใช้เกณฑ์การประมาณค่า ดังนี้

$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับการวัดที่ต้องการ}} = \frac{(5 - 1)}{5} = \frac{4}{5}$$

= 0.8 คือความกว้างของชั้น

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 ถึง 1.80	หมายความว่า	มีความสำคัญอยู่ในระดับต่ำมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 ถึง 2.60	หมายความว่า	มีความสำคัญอยู่ในระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 ถึง 3.40	หมายความว่า	มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 ถึง 4.20	หมายความว่า	มีความสำคัญอยู่ในระดับสูง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 ถึง 5.00	หมายความว่า	มีความสำคัญอยู่ในระดับสูงมาก

6. แหล่งที่มาของข้อมูล

ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสาร บทความทางวิชาการ ข้อมูลทางสถิติที่จากหน่วยงานของรัฐและเอกชน งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารอื่นๆ จากห้องสมุดของมหาวิทยาลัยศิลปากร และข้อมูลเปิดในอินเทอร์เน็ตจากเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

7.1 ผู้วิจัยแจกแบบประเมินให้แก่พนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขต กาญจนบุรีและเขตราชนบุรีตามที่ได้กำหนดสัดส่วนไว้

7.2 ผู้วิจัยเก็บและตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของแบบประเมินเพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

8. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเริ่มตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ 2560 ถึง เดือนมีนาคม 2561 ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงระยะเวลาการเก็บข้อมูล

	ระยะเวลา (เดือน)													
	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
รายละเอียดการดำเนินงาน	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	61	61	61
1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	↔													
2 การกำหนดปัญหาในการวิจัย	↔													
3 จัดทำโครงร่างการวิจัย				↔										
4 จัดทำแบบสอบถามในการวิจัย						↔								
5 เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม									↔					
6 วิเคราะห์ผลข้อมูล											↔			
7 รายงานการวิจัย													↔	
8 นำเสนอผลงานวิจัย														↔

9. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

9.1 สถิติเชิงพรรณนา (Decriptive Statistics)

9.1.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของตัวอย่างเพื่อจำแนกลักษณะทั่วไปของตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน และอัตราเงินเดือน

9.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคะแนน ในการจำแนกผลวิเคราะห์ทางสถิติของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทยรุ่น
เจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

9.1.3 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง
ตัวแปร

9.2 สถิติเชิงอนุมานหรือสถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistic)

การศึกษาค้างนี้จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple
Regression Analysis) โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรม
องค์กร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขต
กาญจนบุรีและเขตราชบุรี

เกณฑ์ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน
(Pearson's product moment correlation coefficient) เพื่อทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรต้นและ
ตัวแปรตาม โดยมีความหมายของสัญลักษณ์ ดังนี้

X	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
T	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบที
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบเอฟ
Sig	หมายถึง	ระดับมีความนัยสำคัญทางสถิติ
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
LSD	หมายถึง	ค่าสถิติสำหรับการทดสอบความแตกต่างด้วยการจับคู่

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระดับความสัมพันธ์ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
(Pearson's Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยมี
เกณฑ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยเกณฑ์วัดระดับความสัมพันธ์ (Gene, 1983: 156) มีดังนี้

- 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์เต็มที่และไปในทิศทางตรงกันข้าม
- 0.76 ถึง - 0.99	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและมีทิศทาง ตรงกันข้าม
- 0.56 ถึง - 0.75	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางตรงกันข้าม

- 0.26 ถึง - 0.55	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีทิศทางตรงกันข้าม
- 0.01 ถึง - 0.25	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและมีทิศทางตรงกันข้าม
0.00	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์
0.01 ถึง 0.25	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและไปในทิศทางเดียวกัน
0.26 ถึง 0.55	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและไปในทิศทางเดียวกัน
0.56 ถึง 0.75	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและไปในทิศทางเดียวกัน
0.76 ถึง 0.99	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและไปในทิศทางเดียวกัน
1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์เต็มที่และไปในทิศทางเดียวกัน
เครื่องหมาย + หรือ -	หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะแสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์ดังนี้	
r มีความหมาย +	หมายถึง	การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าสูงตามไปด้วย)
r มีความหมาย -	หมายถึง	การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม 1 ตัว กับ ตัวแปรอิสระ 2 ตัวขึ้นไป (ประสพชัย พสุนนท์, 2014) โดยมีตัวแบบ ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_i X_i + \epsilon$$

โดยที่	β_0	แทน	ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย
	β_i	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระตัวที่ i
	ϵ	แทน	ค่าความแตกต่างหรือความคลาดเคลื่อน (Error or

Residual) ระหว่างค่าจริง และ ค่าที่ได้จากสมการ

โดยการวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีแบบการเลือกตัวแปรโดยนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression) การวิเคราะห์โดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ที่ศึกษานำเข้าไปในสมการพยากรณ์พร้อมกันทุกตัว ถึงแม้ว่าตัวแปรพยากรณ์บางตัวจะพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้หรือไม่ก็ตาม วิธีนี้มักจะใช้ ในกรณีที่ ต้องการทราบว่าตัวแปรแต่ละตัวที่ทำการศึกษาจะสามารถพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้หรือไม่มากนัก ย่อย เพียงใด

ความหมายของผลลัพธ์ที่ได้จากโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่องานวิจัย มีดังนี้

r	หมายถึง	ค่าที่แสดงถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรต้น ทั้งหมดเรียกว่าค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ พหุคูณ (Multiple Correlation) หากค่าที่ได้มีค่าเข้าใกล้ 1 มาก แสดงว่ามีความสัมพันธ์สูงมาก น่าจะใช้ตัวแปรต้นทั้งหมด พยากรณ์ตัวแปรตาม
R^2	หมายถึง	ค่าที่แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรต้นทั้งหมด ที่มีต่อตัวแปร ตาม
Adjusted R^2	หมายถึง	ค่า R^2 ที่ปรับแก้แล้ว
<i>Std. Error of the Estimate</i>		หมายถึงค่าที่แสดงระดับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจาก การใช้ตัวแปรต้นทั้งหมดมาพยากรณ์ตัวแปรตาม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี จำนวน 166 คน การวิเคราะห์ข้อมูลและการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้ตารางประกอบคำบรรยายในการแสดงผล สามารถจำแนกได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เพื่อความเข้าใจตรงกันในการวิเคราะห์และแสดงผลข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

- n แทนกลุ่มตัวอย่าง
- \bar{x} แทนค่าเฉลี่ย
- S.D. แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- S.E. แทนค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
- F แทนสถิติทดสอบการแจกแจงแบบ F-distribution

p	แทนระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significant level)
r	แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product moment Correlation Coefficient)
R ²	แทนค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ที่ปรับปรุงแล้ว
β	แทนค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรต้น
Sig	หมายถึง ระดับมีความนัยสำคัญทางสถิติ
*	หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี จำนวน 166 ราย ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในการแสดงผลการศึกษา มีรายละเอียดตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์
กลุ่มตัวอย่าง (N=166)

ลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงาน	จำนวนพนักงาน (166)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	47	28.3
หญิง	119	71.7
อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	10	6.02
21-30 ปี	99	59.64
31-40 ปี	57	34.34

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์
กลุ่มตัวอย่าง (n=166) (ต่อ)

ลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงาน	จำนวนพนักงาน (166)	ร้อยละ
สถานภาพ		
โสด	71	42.77
สมรส	80	48.19
หย่าร้าง	5	3.02
หม้าย	10	6.02
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	135	81.3
ปริญญาโท	31	18.7
อายุงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	117	70.48
6 – 10 ปี	43	25.9
10 ปีขึ้นไป	6	3.62
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	156	94
พนักงานระดับหัวหน้างาน	10	6
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	26	15.66
15,000 – 25,000 บาท	114	68.67
25,001 – 35,000 บาท	21	12.65
35,001 – 45,000 บาท	5	3.02
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	122	73.5
6 - 10 ปี	44	26.5

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา เมื่อพิจารณาจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงานพบว่า

ด้านเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 71.70 และเพศชาย จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 28.30 ตามลำดับ

ด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 21-30 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 59.64 รองลงมาอยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 34.34 และอยู่ในช่วงต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 20 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.02 ตามลำดับ

ด้านสถานภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 48.19 รองลงมาสถานภาพโสด จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 42.77 สถานภาพหม้าย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.02 และสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.02 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 81.30 และระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 18.70 ตามลำดับ

ด้านอายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 70.48 รองลงมาอยู่ในช่วง 6-10 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 25.90 และช่วงอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.62 ตามลำดับ

ด้านตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 94.00 และตำแหน่งระดับหัวหน้างาน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 ตามลำดับ

ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ประมาณ 15,000-25,000 บาท จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 68.67 รองลงมามีรายได้ประมาณต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 15.66 รายได้ประมาณ 25,001-35,000 บาท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 12.65 และรายได้ประมาณ 35,001-45,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.02 ตามลำดับ

ด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ประมาณน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 73.50 และประสบการณ์ประมาณ 6-10 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานธนาคารกรุงไทยเขต กาญจนบุรีและเขตราชนบุรี

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำนวน 166 ราย ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวิเคราะห์และแสดงผลระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละมิติ และโดยรวมของพนักงานธนาคารกรุงไทย (N=166)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Mean	S.D.	แปรผล
ด้านการสร้างบารมี	4.13	0.30	มาก
ผู้นำให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอไม่เปิดเผยความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.07	3.35	มาก
เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์และพลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้	4.11	0.53	มาก
ผู้นำเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การมาทำงานในวันหยุด	4.11	0.60	มาก
ผู้นำพูดจาไพเราะใช้คำสุภาพมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.10	0.37	มาก
ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา	4.14	0.45	มากที่สุด
ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง	4.14	0.41	มากที่สุด
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.11	0.29	มาก
ผู้นำสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.07	0.26	มาก
ผู้นำพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญและน่าภูมิใจ	4.11	0.31	มาก
ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.11	0.31	มาก

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละมิติ และโดยรวมของพนักงานธนาคารกรุงไทย (n=166) (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Mean	S.D.	แปลผล
ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานที่เป็นที่มียังมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.10	0.56	มาก
ผู้นำพูดให้บุคลากรเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้	4.14	0.52	มาก
ผู้นำกระตุ้นบุคลากรให้รู้สึกว่าคุณค่า และสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้	4.14	0.52	มาก
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.16	0.27	มาก
ผู้นำมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อหาแนวทางใหม่มาช่วยแก้ไขปัญห	4.17	0.38	มาก
ผู้นำมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา	4.25	0.43	มากที่สุด
ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของบุคลากร	4.14	0.35	มาก
ผู้นำทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	4.14	0.44	มาก
ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย	4.14	0.35	มาก
ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง เพื่อให้บุคลากรตระหนักเข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง	4.10	0.41	มาก
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.19	0.32	มาก
ผู้นำให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล	4.10	0.49	มาก
ผู้นำส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งให้ไปฝึกอบรม	4.21	0.41	มากที่สุด

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละมิติ และโดยรวมของพนักงานธนาคารกรุงไทย (n=166) (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Mean	S.D.	แปรผล
ผู้นำปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.17	0.47	มาก
ผู้นำสร้างบรรยากาศในองค์กรให้บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนานอกสถานที่	4.17	0.38	มาก
ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	4.25	0.50	มากที่สุด
ผู้นำแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.21	0.41	มากที่สุด
รวม	4.15	0.26	มาก

จากตารางที่ 9 พิจารณาในภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 มีระดับความพึงพอใจน้อย ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย เขตกาญจนบุรี และเขตราชนบุรี

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำนวน 166 ราย ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวิเคราะห์และแสดงผลระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละมิติและรายข้อคำถามของพนักงานธนาคารกรุงไทย (N=166)

วัฒนธรรมองค์กร	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว	3.91	0.58	มาก
1. ข้าพเจ้ามีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน	4.00	0.71	มาก
2. ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้อย่างอิสระถ้าเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง	3.86	0.64	มาก
3. ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่มาติดต่องาน	3.89	0.57	มาก
4. ข้าพเจ้ามีสิทธิ์ที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เมื่อสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป	3.90	0.73	มาก
ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ	4.17	0.44	มาก
1. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่ชัดเจนเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ	4.19	0.54	มาก
2. ข้าพเจ้าชอบทำงานแบบการแข่งขันในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ	4.17	0.54	มาก
3. ข้าพเจ้ายอมที่จะทำงานตามเป้าหมายขององค์กรเพื่อที่จะได้รับผลตอบแทนที่สูง	4.21	0.56	มากที่สุด
4. ข้าพเจ้าต้องทำงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กรเพื่อป้องกันการถูกไล่ออกจากงาน	4.23	0.54	มากที่สุด
5. ข้าพเจ้าสามารถริเริ่มและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่างานจะบรรลุผลตามเป้าหมาย	4.05	0.64	มาก

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละมิติและรายชื่อคำถามของพนักงานธนาคารกรุงไทย (n=166) (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติ	4.15	0.48	มาก
ข้าพเจ้ามีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.31	0.53	มากที่สุด
ข้าพเจ้ามีความรู้สึกในการทำงานแบบการเป็นเจ้าขององค์กร	3.96	0.68	มาก
ข้าพเจ้าทำงานให้กับองค์กรด้วยความรู้สึกที่ผูกพันกับองค์กร	3.94	0.70	มาก
ข้าพเจ้าทำงานด้วยความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งเพื่อนร่วมงานและลูกค้า	4.16	0.63	มาก
ข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการทำงานทุกครั้งอย่างเต็มใจ	4.28	0.68	มากที่สุด
ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ	4.26	0.43	มากที่สุด
ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ชัดเจน	4.23	0.54	มากที่สุด
ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	4.19	0.47	มาก
ข้าพเจ้ามีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.15	0.58	มากที่สุด
งานที่ข้าพเจ้าทำมีขั้นตอน วิธีการทำงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน	4.19	0.60	มาก
ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างหน่วยงานที่กำหนดขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน	4.17	0.61	มาก
รวม	4.10	0.40	มาก

จากตารางที่ 10 พิจารณาในด้านวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

4.17 ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และด้านวัฒนธรรมการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 มีระดับความพึงพอใจน้อย ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย เขต กาญจนบุรีและเขตราชนบุรี

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำนวน 166 ราย ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวิเคราะห์และแสดงผลระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละมิติและโดยรวมของพนักงานธนาคารกรุงไทย (N=166)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.40	0.52	มากที่สุด
1.ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	4.48	0.58	มากที่สุด
2.ข้าพเจ้ารู้สึกชอบและสนุกกับงานที่ทำ	4.42	0.56	มากที่สุด
3.เมื่อข้าพเจ้าได้รับคำตำหนิข้าพเจ้าพร้อมรับฟังโดยนำสิ่งเหล่านั้นมาปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น	4.40	0.59	มากที่สุด
4.ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจที่ผลงานของข้าพเจ้าส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จและมีชื่อเสียงจนเป็นที่ยอมรับ	4.44	0.59	มากที่สุด
5.ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนดโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	4.42	0.58	มากที่สุด
6.ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	4.40	0.56	มากที่สุด
7.ข้าพเจ้ายินดีที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและนโยบายขององค์กรตามที่องค์กรกำหนดเพื่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร	4.43	0.57	มากที่สุด
8.ปริมาณงานข้าพเจ้าที่รับผิดชอบมีความเหมาะสม	4.30	0.82	มากที่สุด

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในแต่ละมิติและโดยรวมของพนักงานธนาคารกรุงไทย (n=166) (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.40	0.52	มากที่สุด
9.ข้าพเจ้ามีโอกาสได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในด้านการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.40	0.71	มากที่สุด
10.ข้าพเจ้ายินดีที่จะทำงานด้านอื่นๆ นอกเหนือจากสายงานตามที่คุณบังคับบัญชามอบหมาย	4.24	0.86	มากที่สุด
11.การปฏิบัติงานของข้าพเจ้าเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.37	0.68	มากที่สุด
12.ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและชมเชยต่อผลสำเร็จในงานของข้าพเจ้า	4.32	0.68	มากที่สุด
13.ข้าพเจ้ามีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น	4.46	0.59	มากที่สุด
14.ข้าพเจ้าได้รับพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมและมีมาตรฐานที่เชื่อถือได้	4.50	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พิจารณาในด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราษฎร์จำนวน 166 ราย ผู้วิจัยได้ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้องดังแสดงในตารางที่ 12

ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจตรงกันในการวิเคราะห์และแสดงผลข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

TFL	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
OC	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
M	หมายถึง	แรงจูงใจ (Motivation)

ตารางที่ 12 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (N=166)

ตัวแปร	TFL	OC	M	Collinearity Statistics	
				Tolerance	VIF
OC	0.332*			0.890	1.124
M	0.389*	0.720*		.0.890	1.124

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสองด้านแสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=0.389^*$) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและไปในทิศทางเดียวกัน

และวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (0.720^*) มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพความสัมพันธ์ของตัวแปร (Collinearity Statistics) แสดงค่า VIF ไม่เกิน 10 และ Tolerance ไม่เข้าใกล้ 0 หมายความว่าตัวแปรทุกตัวเป็นอิสระต่อกัน (Hair et al., 2010)

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราษฎร์จำนวน 166 ราย ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) วิธี Enter ในการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเอื้อต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังแสดงให้เห็นในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แสดงการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรรายด้าน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (N=166)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม						
	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน						
	Coefficients		t	Sig.	Sig./2	Collinearity Statistics	
	Unstand ardized	Standar dized				Tolerance	VIF
B	Beta						
ค่าคงที่	-0.217	0.576	-0.377	0.707	-	-	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี	0.002	0.201	0.010	0.992	0.179	5.584	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	-0.010	0.138	-0.73	0.942	0.388	2.575	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	0.376	0.286	1.316	0.190	0.112	8.933	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	-0.101	0.266	-0.381	0.704	0.119	11.261	
วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว	0.241	0.067	3.603	0.000	0.430	2.327	
วัฒนธรรมองค์กร แบบมุ่งสำเร็จ	-0.323	0.106	-3.061	0.003	0.302	3.315	
วัฒนธรรมองค์กร แบบเครือข่าย	0.409	0.073	5.625	0.000	0.534	1.871	
วัฒนธรรมองค์กร แบบราชการ	0.531	0.109	4.886	0.000	0.304	3.286	
R = 0.788 R ² = 0.621 Adjusted R ² = 0.602 SE _{est} = 0.328							
F = 32.134 Sig. of F = 0.000							

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปร มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม คือมีค่า R^2 เท่ากับ 0.621 หรือ 62.2% หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในทิศทางเดียวกัน 62.2% ส่วนอีก 37.8% เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ

วัฒนธรรมในองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสำเร็จ ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ ไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.1 และค่า VIF ทุกตัวแปร มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม คือมีค่า R^2 เท่ากับ 0.621 หรือ 62.2% หมายความว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในทิศทางเดียวกัน 62.2% ส่วนอีก 37.8% เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น

จากตารางที่ 13 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย รุ่งเจนเนอเรชั่น วายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย รุ่งเจนเนอเรชั่น วายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี ผลของการทดสอบสมมติฐานพบว่า

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.992$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.201 จึงปฏิเสธสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.942$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.138 จึงปฏิเสธสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.190$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.286 จึงปฏิเสธสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.704$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.266 จึงปฏิเสธสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

สมมติฐานที่ 2. วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

2.1 วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.000$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.067 จึงยอมรับสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

2.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสำเร็จ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.003$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β)

เท่ากับ 0.106 จึงยอมรับสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสำเร็จ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

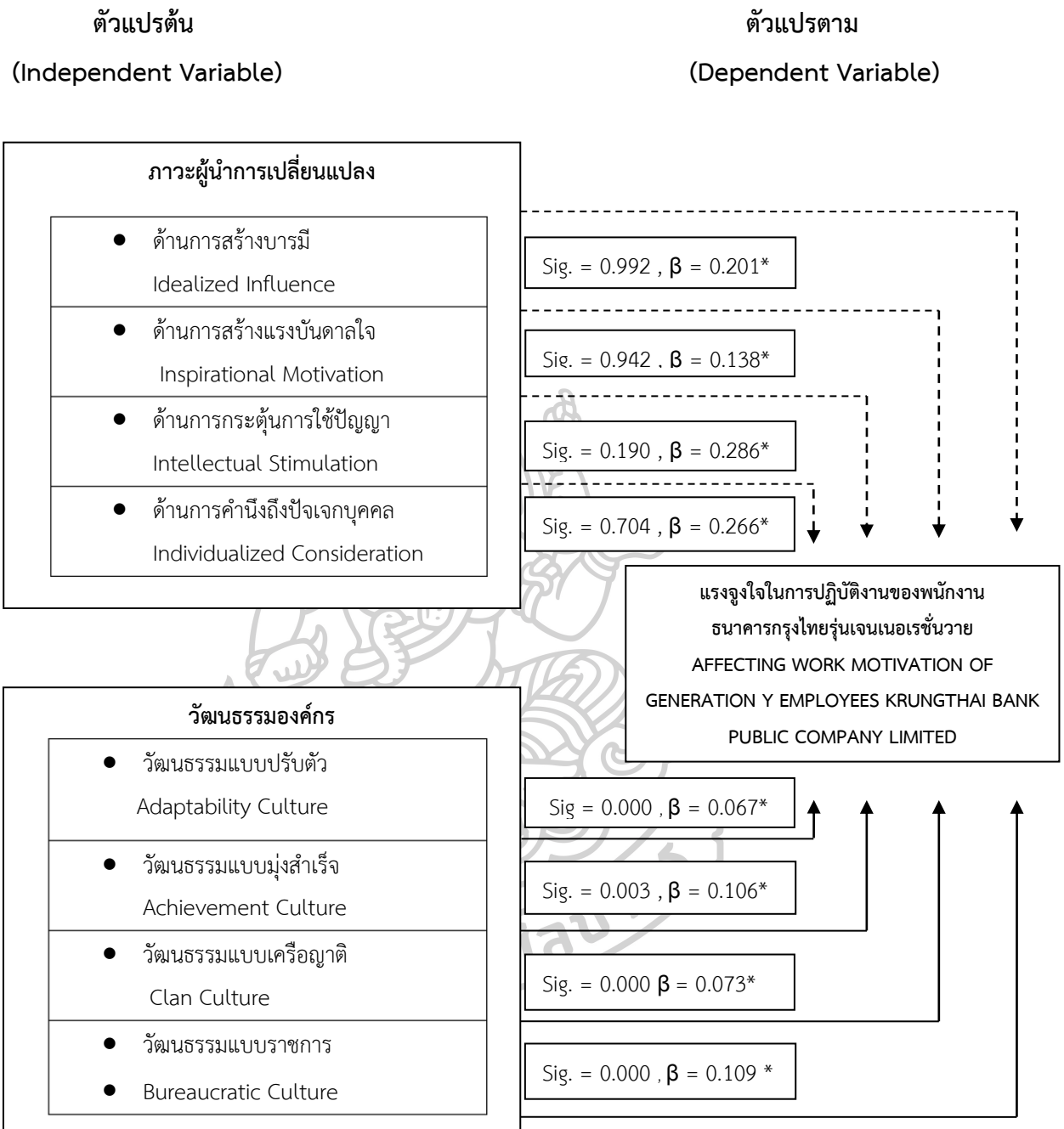
2.3 วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.000$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.073 จึงยอมรับสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

2.4 วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.000$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.109 จึงยอมรับสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

จากตารางที่ 13 สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแผนภาพความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรีได้ดังนี้





* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภาพที่ 7 แผนภาพความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน

ตารางที่ 14 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี	
<ul style="list-style-type: none"> ● ด้านการสร้างบารมี Idealized Influence 	ปฏิเสธสมมติฐาน
<ul style="list-style-type: none"> ● ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ Inspirational Motivation 	ปฏิเสธสมมติฐาน
<ul style="list-style-type: none"> ● ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา Intellectual Stimulation 	ปฏิเสธสมมติฐาน
<ul style="list-style-type: none"> ● ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล Individualized Consideration 	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี	
<ul style="list-style-type: none"> ● วัฒนธรรมแบบปรับตัว Adaptability Culture 	ยอมรับสมมติฐาน
<ul style="list-style-type: none"> ● วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ Achievement Culture 	ยอมรับสมมติฐาน
<ul style="list-style-type: none"> ● วัฒนธรรมแบบเครือญาติ Clan Culture 	ยอมรับสมมติฐาน
<ul style="list-style-type: none"> ● วัฒนธรรมแบบราชการ Bureaucratic Culture 	ยอมรับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของธนาคารกรุงไทยในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและราชบุรี และเพื่อศึกษาวรรณกรรมองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและราชบุรี โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บข้อมูลโดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นมาจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารกรุงไทยเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี จำนวน 166 คน

ทั้งนี้สำหรับวิธีวิเคราะห์ผลการวิจัยผู้วิจัยได้ดำเนินการเบื้องต้นด้วยการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson' product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) วิธี Enter เพื่อสร้างสมการพยากรณ์อิทธิพลที่เกิดขึ้นระหว่างตัวแปร

1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

จากการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานธนาคารส่วนใหญ่มีเพศหญิง ส่วนอายุในช่วง 21-30 ปี สถานภาพสมรส ส่วนระดับการศึกษาปริญญาตรี อายุการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ตำแหน่งงานในปัจจุบันระดับปฏิบัติการ และส่วนประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

2.1 ด้านการสร้างบารมี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าระดับความพึงพอใจ ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ลำดับแรก คือ ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา รองลงมาผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (อรรถวิท ชื่นจิตต์ , 2557) เพราะวาระระดับความคิดเห็นมากที่สุดเหมือนกัน ผู้นำให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอไม่เปิดเผยความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์และพลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้และผู้นำพูดจาไพเราะใช้คำสุภาพ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และผู้นำเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การมาทำงานในวันหยุด ตามลำดับ

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าระดับความพึงพอใจ ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ลำดับแรก คือ ผู้นำพูดให้บุคคลากรเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้ และผู้นำกระตุ้นบุคคลากรให้รู้สึกว่าคุณค่า และสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้ รองลงมาผู้นำพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญและน่าภูมิใจ และผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลากรอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำกระตุ้นให้บุคคลากรมีการทำงานที่เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน และผู้นำสร้างและส่งเสริมให้บุคคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกันตามลำดับ

2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าระดับความพึงพอใจ ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ลำดับแรก คือ ผู้นำมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (อรรถวิท ชื่นจิตต์, 2557) เพราะวาระระดับความคิดเห็นมากที่สุดเหมือนกัน รองลงมา ผู้นำมีการกระตุ้นบุคคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อหาแนวทางใหม่มาช่วยแก้ไขปัญหา ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคคลากรแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิด

ของบุคคลากร ผู้นำทำให้บุคคลากรรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน และผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย และผู้นำกระตุ้นให้บุคคลากรให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเองเพื่อให้บุคคลากรตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ตามลำดับ

2.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าระดับความพึงพอใจภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ลำดับแรก คือ ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ รองลงมา ผู้นำส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลากรได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งให้ไปฝึกอบรม และผู้นำแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อบุคคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ, 2554) เพราะว่า ระดับความคิดเห็นมากที่สุดเหมือนกัน ผู้นำปฏิบัติต่อบุคคลากรโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล และผู้นำสร้างบรรยากาศในองค์กรให้บุคคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเช่น การจัดสัมมนาออกสถานที่ และผู้นำให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคคลากรเป็นรายบุคคล ตามลำดับ

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกาญจนบุรีและเขตราษฎร์

3.1 ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน ลำดับแรก คือ ข้าพเจ้ามีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน รองลงมาข้าพเจ้ามีสิทธิ์ที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เมื่อสถานการณ์ต่างๆเปลี่ยนแปลงไป ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่มาติดต่องาน และข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้อย่างอิสระถ้าเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้องตามลำดับ

3.2 ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน ลำดับแรก คือ ข้าพเจ้าต้องทำงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กรเพื่อป้องกันการถูกไล่ออกจากงาน รองลงมาข้าพเจ้ายอมที่จะทำงานตามเป้าหมายขององค์กรเพื่อที่จะได้รับผลตอบแทนที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (เฉลิมศรี นพแก้ว, 2554) เพราะว่าระดับความคิดเห็นมากที่สุดเหมือนกันข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่ชัดเจนเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ ข้าพเจ้าชอบทำงานแบบการแข่งขันในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ และข้าพเจ้าสามารถริเริ่มและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่างานจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ตามลำดับ

3.3 ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน ลำดับแรก คือ ข้าพเจ้ามีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน รองลงมาข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการทำงานทุกครั้งอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (อรรถวิท ชื่นจิตต์, 2557) เพราะวาระดับความคิดเห็นมากที่สุดเหมือนกัน ข้าพเจ้าทำงานด้วยความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ข้าพเจ้ามีความรู้สึกในการทำงานแบบการเป็นเจ้าขององค์กร และข้าพเจ้าทำงานให้กับองค์กรด้วยความรู้สึกที่ผูกพันกับองค์กร ตามลำดับ

3.4 ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน ลำดับแรก คือ ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ชัดเจน รองลงมาข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และงานที่ข้าพเจ้าทำมีขั้นตอนวิธีการทำงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ขวัญตา เกื้อกุศลรัฐ, 2554) เพราะวาระดับความคิดเห็นมากที่สุดเหมือนกัน ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างหน่วยงานที่กำหนดขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน ตามลำดับ

ตอนที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

เป็นการวิเคราะห์ความพึงพอใจเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงดังนี้

จากการพิจารณาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ ข้าพเจ้าได้รับพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมและมีมาตรฐานที่เชื่อถือได้ รองลงมาข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ข้าพเจ้ามีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจที่ผลงานของข้าพเจ้าส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จและมีชื่อเสียงจนเป็นที่ยอมรับข้าพเจ้ายินดีที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและนโยบายขององค์กรตามที่องค์กรกำหนดเพื่อให้เกิดภาพ พจน์ที่ดีต่อองค์กร ข้าพเจ้ารู้สึกชอบและสนุกกับงานที่ทำ และข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เมื่อข้าพเจ้าได้รับคำตำหนิข้าพเจ้าพร้อมรับฟังโดยนำสิ่งเหล่านั้นมาปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และข้าพเจ้ามีโอกาสได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในด้านการปฏิบัติ

งานอยู่เสมอ การปฏิบัติงานของข้าพเจ้าเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและชมเชยต่อผลสำเร็จในงานของข้าพเจ้า ปริมาณงานข้าพเจ้าที่รับผิดชอบมีความเหมาะสม และข้าพเจ้ายินดีที่จะทำงานด้านอื่นๆ นอกเหนือจากสายงานตามที่คุณผู้บังคับบัญชามอบหมาย ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (อรรถวิท ชื่นจิตต์, 2557) เพราะระดับความคิดเห็นมากที่สุดเหมือนกัน

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราษฎร์บุรี ผลของการทดสอบสมมติฐานพบว่า

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.992$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.201 จึงปฏิเสธสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.942$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.138 จึงปฏิเสธสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.190$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.286 จึงปฏิเสธสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.704$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.266 จึงปฏิเสธสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

ดังนั้น **จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

สมมติฐานที่ 2. วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

2.1 วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.000$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.067 จึงยอมรับสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

2.2 วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสำเร็จ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.003$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.106 จึงยอมรับสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสำเร็จ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

2.3 วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.000$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.073 จึงยอมรับสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

2.4 วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.000$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.109 จึงยอมรับสมมติฐาน สามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย

ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2** วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

2. อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญในการนำมาอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

7.1 สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านคำนึ่งถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของธนาคารกรุงไทยโดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านคำนึ่งถึงปัจเจกบุคคล รองลงมาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างบารมี และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในทิศทางเดียวกันที่ 62.2% ส่วนอีก 37.8% เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสองด้านแสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=0.389^*$) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โฮเวลล์และอวลิโอ (Howell & Avolio, 1993) ได้พัฒนาและทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบคือ (1) ด้านการสร้างบารมี (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม (2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา (3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องราวปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (4) ด้านคำนึ่งถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึ่งถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม ซึ่งองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4

ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับการศึกษาของอรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวาย ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.278 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลิมศรี นพแก้ว (2554) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนบุคคล ลักษณะพิเศษ หรือพรสวรรค์ และการกระตุ้นสติปัญญามีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานระดับกลุ่มงาน และมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรมวลรวม

7.2 สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี ประกอบไปด้วย วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงไทยโดยภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านวัฒนธรรมแบบราชการ รองลงมาด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ ด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่าย และด้านวัฒนธรรมการปรับตัว โดยที่ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม คือมีค่า R^2 เท่ากับ 0.621 หรือ 62.2% หมายความว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในทิศทางเดียวกัน 62.2% ส่วนอีก 37.8% เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสองด้านแสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่วัฒนธรรม

องค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (0.720*) มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและไปในทิศทางเดียวกันนอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (2002) ได้ให้ความหมายประเภทของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ขององค์กร (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดีย่อมเกื้อหนุนต่อผลประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น โดยสามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์กรได้ 4 แบบ คือ (1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กร ที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความเป็นอิสระในการตัดสินใจเอง โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษหลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลักซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบนี้คือการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งการตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และความพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญต่อการแข่งขันการเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายก็จะถูกไล่ออกจากงาน (3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เน้นความต้องการของ พนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกันผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือการให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด (4)

วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบวินัยของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพราะความสำเร็จขององค์กรจะเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการศึกษางานวิจัยของ อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.105 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมศรี นพแก้ว (2554) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ การยอมรับในคุณค่าความเป็นปัจเจกบุคคลและความรู้ ซึ่งถึงต้นกำเนิดขององค์กรมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล การยอมรับในคุณค่าความเป็นปัจเจกบุคคล และรู้ซึ่งถึงต้นกำเนิดองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่มงาน และความรู้ซึ่งถึงต้นกำเนิดขององค์กร การยอมรับในคุณค่าความเป็นปัจเจกบุคคลและค่านิยมที่มีร่วมกันอย่างเหนียวแน่น

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

3.1 ด้านการสร้างบารมี นักวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารหรือพนักงานควรให้เกียรติพูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอไม่เปิดเผยความลับของผู้อื่น ผู้บริหารควรเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การมาทำงานในวันหยุด รู้จักควบคุม และพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส

3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ นักวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรมีการสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ควรมีการกระตุ้นให้พนักงานทำงานเป็นทีมอยากมีความสุข และสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ควรมีการพูดให้พนักงานมีความรู้สึก

ว่างานที่ทําเป็นสิ่งที่น่าสนใจและภูมิใจในงานของพนักงาน และควรมีการสร้างกําลังใจให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

3.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหา นักวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้พนักงานมีการเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และกระตุ้นให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและเหตุผล แต่ไม่ควรวิจารณ์ความคิดของผู้อื่น ผู้บริหารควรให้พนักงานรู้สึกว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นที่เป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาพร้อมกัน และให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไขปัญหา

3.4 ด้านการคํานึงถึงปัจเจกบุคคล นักวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรให้คํานะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของพนักงาน ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อพนักงานโดยการคํานึงถึงความสามารถของพนักงานของแต่ละบุคคล และผู้บริหารควรมีการสร้างบรรยากาศในองค์กรโดยการจัดสัมมนานอกสถานที่ให้กับพนักงาน

3.5 ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว นักวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรให้พนักงานมีการตัดสินใจและปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้อย่างอิสระเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้ที่มาติดต่อกิจการ และถาการณ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างถูกต้อง

3.6 ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ นักวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อการทำงานในระยะยาวจนกว่างานจะบรรลุผลตามเป้าหมาย และควรให้พนักงานมีการแข่งขันในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

3.7 ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติ นักวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร รู้สึกว่าการทํางานเหมือนการเป็นเจ้าขององค์กร และให้พนักงานทํางานโดยการเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งเพื่อนร่วมงานและลูกค้า

3.8 ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ นักวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรแบ่งงานให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และพนักงานอยู่ภายใต้โครงสร้างหน่วยงานที่กำหนดขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน และงานของพนักงานมีขั้นตอน วิธีการทํางานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

3.9 ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นักวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรให้ความเชื่อมั่นในตัวองพนักงานให้รู้สึกยินดีที่จะทํางานด้านอื่นที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารควรแบ่งปริมาณให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม ควรให้ความสำคัญและชมเชยต่อผลสำเร็จในงานของพนักงาน และให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

4.1 ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจดำเนินการในรูปแบบของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มีการสัมภาษณ์ สังเกตพฤติกรรม การทดสอบ ฯลฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้นเนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถสะท้อนความคิดของทั้งผู้บริหารและพนักงาน เพื่อนำผลการศึกษาจากทั้งสองด้านมาวิเคราะห์เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของพนักงานได้ตรงจุดและพนักงานเข้าใจถึงบทบาท แนวคิดนโยบายของผู้บริหาร และการธำรงรักษาพนักงานที่เก่ง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานของธนาคารอื่นๆ เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหาร



รายการอ้างอิง

- Abadi, M., & Gordon, A. D. (1999). A calculus for cryptographic protocols: The spi calculus. *Information and computation*, 148(1), 1-70.
- Adams, J. S. (1976). The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1175, 1199.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*: John Wiley & Sons.
- Cherington, M. (1974). Visual neglect in a chess player. *The Journal of nervous and mental disease*, 159(2), 145-147.
- Daft, R. L. (2002). Manajemen, edisi kelima. Jakarta: Erlangga.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*: John Wiley & Sons.
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396-415.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*: Cengage Learning.
- Grout, J., & Perrin, S. (2002). *Recruiting Excellence: An Insider's Guide to Sourcing Top Talent*: McGraw-Hill Education-Europe.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1): Transaction publishers.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- KOONTZ, H., & WEHRICH, H. (1993). Management. Praha. Victoria publishing. ISBN, 80,

85605-85645.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*: CUP Archive.
- Pavlov, P. I. (2010). Conditioned reflexes: an investigation of the physiological activity of the cerebral cortex. *Annals of neurosciences*, 17(3), 136.
- Pinder, C. (1998). C.(1998)“Work motivation organizational behavior”: Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*: Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2002). *Management*. Upper Saddle: NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1999). *Management (Manajemen)*: Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robins, K. (2005). Tradition and translation: national culture in its global context *Enterprise and heritage* (pp. 29-52): Routledge.
- Skinner, B. F. (2014). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis* (Vol. 3): BF Skinner Foundation.
- Thomas, D. L., Factor, S. H., Kelen, G. D., Washington, A. S., Taylor, E., & Quinn, T. C. (1993). Viral hepatitis in health care personnel at the Johns Hopkins Hospital: the seroprevalence of and risk factors for hepatitis B virus and hepatitis C virus infection. *Archives of internal medicine*, 153(14), 1705-1712.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*: Prentice-Hall, Inc.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Wilkin, T. J., & Nicholson, S. (1984). Autoantibodies against human insulin. *Br Med J (Clin Res Ed)*, 288(6414), 349-352.
- Williams, G. C. (2008). *Adaptation and natural selection: A critique of some current evolutionary thought*: Princeton university press.
- Yamane. (1967). *Elementary sampling theory*.
- Yamane, T. (1967). *Problems to accompany" Statistics, an introductory analysis"*:

Harper & Row.

Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & LM Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol 3: 147-197. Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press.

Yukl Theory and research on leadership in organizations 1473 Handbook of industrial and organizational psychology 1992.

กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2010). การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล (ฉบับปรับปรุง).

กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจเนอเรชันวายกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล.

วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์, 15-27.

โกวิท วงศ์สุรวัฒน์. (2552). เจนวายคืออะไร. from

http://www.matichon.co.th/matichon/view_news.php?newsid=01act02170652§ionid=0130&day=2009-06-17

ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งต่อประสิทธิผลของสถานการศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ฉัตรนภา ทิละกุล. (2012). การศึกษาบุคลิกภาพของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายที่มีผลต่อความต้องการคุณลักษณะงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. University of the Thai Chamber of Commerce.

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาริน. (2552). ความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน. (ดุชนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เฉลิมศรี นพแก้ว. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, & ฉัตยาพร เสมอใจ. (2548). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ลำดับขั้นตอนการจูงใจ. 193.

ณัฐฉัตร แก้วบางพุด. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรกรณีศึกษา:เทศบาลนครภูเก็ต. วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Academic Services Journal, Prince of Songkla University, 22(1).

ทองใบ สุดซารี. (2542). วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ (2 ed.). สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

- นฤชล คุ่มกลาง. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การลักษณะเชิงสร้างสรรค์
ของผู้อำนวยการโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 :
กรณีศึกษาโรงเรียนในเขตเทศบาลนครนครราชสีมา
- บมจ.ธนาคารกรุงไทย. (2560). พนักงานธนาคาร. Retrieved 01, 2560, from <http://www.intranet.ktb.co.th>
- บุญฤกษ์ บุญคง. (2017). ความสุขและแรงจูงใจในการทำงานของคนวัยทำงานจังหวัดสุราษฎร์ธานี.
วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 3(2), 191-212.
- ประชุม โพธิกุล. (2536). การพัฒนาทีมงาน (พิมพ์ครั้งที่ 4 ed.). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: มิตร
สยาม.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2014). ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณ. วารสารปาริชาติ
(*Parichart Journal, Thaksin University*), 27(1), 144-163.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล
องค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 7 ed.). สถาบันราชภัฏสวนดุสิต:
กรุงเทพฯ.
- พร ภิศก. (2546). วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ
กองทัพบก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พาริดา อิบราฮิม. (2551). ปฏิบัติการพยาบาลตามกรอบทฤษฎีการพยาบาล (พิมพ์ครั้งที่ 5 ed.):
กรุงเทพฯ : คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ลักษณะ Ed.).
- รัชฎา อีสานธิสกุล, & อ้อยอุม่า รุ่งเรือง. (2548). การสร้างความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย
(Generation Y). 2548.
- เรียมใจ คุณสมบัติ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึง
ประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปทุมธานี เขต 1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วัชรศักดิ์ นุกูล, จินต์วิภา ตะกลัด, & วินัย รังสินันท์. (2017). ภาวะผู้นำการจัดการความรู้และวัฒนธรรม
องค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 11(1), 202-216.

วันทนา กอวัฒนสกุล. (2539). การสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นใหม่.

วีไลพร ทวีลาภพันทอง. (2559). วิจัยคน"เจนวาย" ในองค์กรพุ่งปี 2559 เน้นธุรกิจปรับกลยุทธ์คนรุ่นใหม่-เก่า ด้านปัญหาสมองไหล. Retrieved from <https://news.thaipbs.or.th/content/174974>

สมเกียรติ ศรีธราธิคุณ. (2542). วัฒนธรรมองค์กรกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ ชายโรงพยาบาลชุมชน.

สมทรง นุ่มนวล. (2015). ปริทัศน์หนังสือสู่คลื่นลูกที่สี่:หลังจากเทคโนโลยีเปลี่ยนคนเป็นควาย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

(*Journal of Humanities and Social Sciences, SRU*), 7(3), 195-203.

สมพร ปานยินดี. (2016). ผลกระทบของความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรคความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จของผู้ประกอบการเจนเนอเรชั่นวาย. วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากรฉบับภาษาไทยสาขาสังคมศาสตร์มนุษยศาสตร์และศิลปะ, 36(3), 37-68.

สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารเชิงกลยุทธ์:ภาพรวม. 307-310.

สืบสนธิ์, ก. (2538). วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรสื่อสารในองค์กร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2540). ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์กร. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสาวคนธ์ วิทวัสโอฬาร. (2550). *Gen Y : จับให้มันคั่นให้เวิร์ค* (พิมพ์ครั้งที่ 1 ed.): กรุงเทพฯธุรกิจบิซบุ๊ก.

อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, & อีระวัฒน์ จันทิก. (2016). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง:เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. ฉบับภาษาไทยสาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ ฉบับ *International Humanities, Social Sciences and arts*, 9(1), 845-860.







แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทยที่เป็นรุ่นเจนเนอเรชั่นวายใน เขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

ทางผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการกรอกแบบสอบถามทุกข้อเพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาประยุกต์ปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สำหรับผู้สนใจ

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาในการกรอกแบบสอบถามเป็นอย่างสูง

ส่วนที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี 21 – 30 ปี 31 – 40 ปี มากกว่า 40 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

 โสด สมรส หย่าร้าง หม้าย

4. ระดับการศึกษา

 ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย ปริญญาตรี ปริญญาโท สูงกว่าปริญญาโท

5. อายุงาน

 น้อยกว่า 5 ปี 6 – 10 ปี 10 ปีขึ้นไป

6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

 พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับหัวหน้างาน อื่น ๆ โปรดระบุ.....

7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

 ต่ำกว่า 15,000 บาท 15,000 – 25,000 บาท 25,001 – 35,000 บาท 35,001 – 45,000 บาท 45,001 – 55,000 บาท สูงกว่า 55,000 บาทขึ้นไป

8. ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อยกว่า 5 ปี
- 6 - 10 ปี
- มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ เพื่อแสดงถึงระดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายความว่า คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
- 4 หมายความว่า คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก
- 3 หมายความว่า คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง
- 2 หมายความว่า คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย
- 1 หมายความว่า คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1.ด้านการสร้างบารมี					
1.1 ผู้นำให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอไม่เปิดเผยความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา					
1.2 เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์และพลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้					
1.3 ผู้นำเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การมาทำงานในวันหยุด					
1.4 ผู้นำพูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					

1.5	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา					
1.6	ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง					
2.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
2.1	ผู้นำสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน					
2.2	ผู้นำพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญและน่าภูมิใจ					
2.3	ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
2.4	ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานที่เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน					
2.5	ผู้นำพูดให้บุคลากรเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้					
2.6	ผู้นำกระตุ้นบุคลากรให้รู้สึกว่าตนเองมีค่า และสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้					
3.ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา						
3.1	ผู้นำมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อหาแนวทางใหม่มาช่วยแก้ไขปัญหา					
3.2	ผู้นำมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา					
3.3	ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของบุคลากร					

3.4 ผู้นำทำให้บุคคลากรรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน					
3.5 ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคคลากรว่ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย					
3.6 ผู้นำกระตุ้นให้บุคคลากรให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเองเพื่อให้บุคคลากรตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง					
4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล					
4.1 ผู้นำให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคคลากรเป็นรายบุคคล					
4.2 ผู้นำส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคคลากรได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งให้ไปฝึกอบรม					
4.3 ผู้นำปฏิบัติต่อบุคคลากร โดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
4.4 ผู้นำสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้บุคคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนาออกสถานที่					
4.5 ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่					
4.6 ผู้นำแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อบุคคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ					

ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบเพื่อแสดงถึงระดับ
ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของท่าน

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1.ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว					
1.1 ข้าพเจ้ามีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน					
1.2 ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนแผนการทำงานได้อย่างอิสระถ้าเป็น สิ่งที่ดีและถูกต้อง					
1.3 ข้าพเจ้าสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อตอบสนองความ ต้องการของผู้ที่มาติดต่องาน					
1.4 ข้าพเจ้ามีสิทธิ์ที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เมื่อสถานการณ์ ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป					
2. ด้านวัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ					
2.1 ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่ชัดเจน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผล ตามที่ต้องการ					
2.2 ข้าพเจ้าชอบทำงานแบบการแข่งขันในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ					
2.3 ข้าพเจ้ายอมที่จะทำงานตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะได้รับ ผลตอบแทนที่สูง					
2.4 ข้าพเจ้าต้องทำงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อป้องกัน การถูกไล่ออกจากงาน					
2.5 ข้าพเจ้าสามารถริเริ่มและพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะ ยาวจนกว่างานจะบรรลุผลตามเป้าหมาย					

3. ด้านวัฒนธรรมแบบเครือญาติ					
3.1 ข้าพเจ้ามีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
3.2 ข้าพเจ้ามีความรู้สึกในการทำงานแบบการเป็นเจ้าขององค์กร					
3.3 ข้าพเจ้าทำงานให้กับองค์กรด้วยความรู้สึกที่ผูกพันกับองค์กร					
3.4 ข้าพเจ้าทำงานด้วยความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งเพื่อนร่วมงานและลูกค้า					
3.5 ข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการทำงานทุกครั้ง อย่างเต็มที่					
4. ด้านวัฒนธรรมแบบราชการ					
4.1 ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ชัดเจน					
4.2 ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
4.3 ข้าพเจ้ามีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
4.4 งานที่ข้าพเจ้าทำ มีขั้นตอน วิธีการทำงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน					
4.5 ข้าพเจ้าทำงานอยู่ภายใต้โครงสร้างหน่วยงานที่กำหนดขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน					

ส่วนที่ 4 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ เพื่อแสดงถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของท่าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
2. ข้าพเจ้ารู้สึกชอบและสนุกกับงานที่ทำ					
3. เมื่อข้าพเจ้าได้รับคำตำหนิข้าพเจ้าพร้อมรับฟังโดยนำสิ่งเหล่านั้นมาปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น					
4. ข้าพเจ้ามีความภาคภูมิใจที่ผลงานของข้าพเจ้าส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จและมีชื่อเสียงจนเป็นที่ยอมรับ					
5. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค					
6. ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่					
7. ข้าพเจ้ายินดีที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและนโยบายขององค์กรตามที่องค์กรกำหนดเพื่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร					
8. ปริมาณงานข้าพเจ้าที่รับผิดชอบมีความเหมาะสม					
9. ข้าพเจ้ามีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในด้านการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
10. ข้าพเจ้ายินดีที่จะทำงานด้านอื่นๆ นอกเหนือจากสายงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย					
11. การปฏิบัติงานของข้าพเจ้าเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					

12.ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและชมเชยต่อผลสำเร็จในงานของข้าพเจ้า					
13.ข้าพเจ้ามีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น					
14.ข้าพเจ้าได้รับพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมและมีมาตรฐานที่เชื่อถือได้					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

🙏 ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม 🙏



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาว ชนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ
วัน เดือน ปี เกิด	19 พฤศจิกายน 2532
สถานที่เกิด	กาญจนบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2554 สำเร็จการศึกษาบัญชีบัณฑิต วิชาเอกการบัญชีการเงิน มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี พ.ศ.2559 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	19 หมู่ที่ 1 ตำบลดอนเจดีย์ อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี 71140

