

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ
ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร
และปริมณฑล

FACTORS AFFECTING THE READINESS FOR CHANGE OF
ACADEMIC STAFFS OF RAJAMANGALA UNIVERSITIES IN
BANGKOK AND ITS VICINITY

ปณิธิ อัมพพนารัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ
ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร
และปริมณฑล

ปณิธี อำพนพนารัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

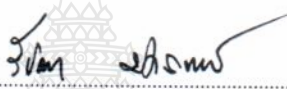
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

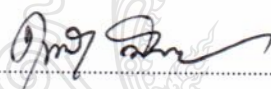
ปีการศึกษา 2558

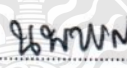
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล Factors Affecting the Readiness for Change of Academic Staffs of Rajamangala Universities in Bangkok and its Vicinity
ชื่อ - นามสกุล	นางสาวปณิธิ อำพนพนารัตน์
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์อภिरดา สุทธิสานนท์, บธ.ม.
ปีการศึกษา	2558

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัชดา มิตรสมหวัง, Ph.D.)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดารณี พิมพ์ช่างทอง, D.B.A.)


..... กรรมการ
(อาจารย์ยืนพวรรณ พจน์พิศุทธิพงศ์, Ph.D.)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์อภिरดา สุทธิสานนท์, บธ.ม.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ


..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นำถรพี ชัยมงคล, ปร.ด.)

วันที่ 5 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2559

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
ชื่อ - นามสกุล	นางสาวปณิธิ อำพนพนารัตน์
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์อภिरดา สุทธิสานนท์, บธ.ม.
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ สาขาบริหารธุรกิจของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต่อการเปลี่ยนแปลงในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ 3) ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ และ 4) ความสัมพันธ์ของความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการและความพร้อมการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ จำนวน 160 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t -test, F -test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรทางความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้พฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน ความผูกพันในองค์กร และความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อยู่ในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตำแหน่งทางวิชาการส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับปานกลาง การรับรู้พฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับสูง ความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับสูง

คำสำคัญ : ความฉลาดทางอารมณ์ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ความผูกพันในองค์กร ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง

Thesis Title	Factors Affecting the Readiness for Change of Academic Staffs of Rajamangala Universities in Bangkok and its Vicinity
Name - Surname	Miss Panitee Amponpanarat
Major Subject	General Management
Thesis Advisor	Associate Professor Apirada Sutthisanon, M.B.A.
Academic Year	2015

ABSTRACT

This research aimed to 1) study the level of readiness for change of Business Administration academic staffs in Rajamangala universities toward entering the ASEAN Economics Community 2) examine the relationship between emotional intelligence and readiness for change of academic staffs 3) explore the relationship between leadership behavior and readiness for change of academics staffs and 4) investigate the relationship between organizational commitment of academics staffs and readiness for change.

The samples were 160 academics staffs from the Faculty of Business Administration including Rajamangala University of Technology Thanyaburi (RMUTT), Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi (RMUTSB) and Rajamangala University of Technology Krungthep (RMUTK). Questionnaire was the main research instrument. Data were analyzed by Percentage, Mean, Standard Deviation, t-test, F-test and Pearson Correlation.

The results showed that the emotional intelligence, perceived transformational and transactional leadership behavior, organizational commitment and readiness for change of Rajamangala universities's academic staffs were at high levels. The result of hypothesis testing showed that academics positions affected the readiness for change of academic staffs with statistically significant difference at 0.05. Moreover, it was found that emotional intelligence correlated with the readiness for change of academic staffs at a moderate level. Perceived transformational and transactional leadership behaviors were highly correlated with the readiness for change of academic staffs. Organizational commitment correlated with the readiness for change of academic staffs at a high level.

Keyword: emotional intelligence, transformational leadership behavior, transactional leadership behavior, organizational commitment, readiness for change

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์ของ รองศาสตราจารย์อภิรดาสุทธิสานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษา และดร.นพวรรณ พจน์พิสุทธิพงศ์ อาจารย์ที่ ปรึกษา ร่วม ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชดา มิตรสมหวัง ประธานกรรมการสอบ และ กรรมการสอบผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดารณี พิมพ์ช่างทอง และดร.นพวรรณ พจน์พิสุทธิพงศ์ ที่ได้ให้ ความกรุณา ในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของงานวิจัย รวมทั้งเสียสละเวลาในการเป็นกรรมการสอบ ในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณ ผู้บริหารคณะบริหารธุรกิจ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพที่ได้ เสียสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์ และขอขอบพระคุณ บุคลากรสายวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ และมอบความดีทั้งหมดนี้ให้แก่ คุณพ่อ คุณแม่ พี่น้อง เพื่อนที่แสนดี และ คณะครู - อาจารย์ ที่ให้การสนับสนุนและประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ และเพื่อน ๆ MGY 55 ทุกคน ที่เป็นกำลังใจ

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่างานชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจหา วิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ขาดตกบกพร่อง หรือไม่สมบูรณ์ประการใด ขอกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ปณิธิ อำพนพนารัตน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(11)
บทที่ 1 บทนำ.....	12
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	12
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	14
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	15
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	15
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	17
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	18
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์.....	20
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	35
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร.....	47
2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงในองค์กร.....	63
2.5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.....	78
2.6 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.....	81
2.7 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.....	82
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	83
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	87
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	87
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	88
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	90
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	93
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	120
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	120
5.2 การอภิปรายการวิจัย.....	123
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	123
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	125
บรรณานุกรม.....	126
ภาคผนวก.....	143
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	144
ภาคผนวก ข หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม.....	153
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่น.....	161
ภาคผนวก ง คำถามปลายเปิด.....	170
ประวัติผู้เขียน.....	172

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 2.1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับความผูกพันในองค์กร จากผลการศึกษาของ Meyer & Allen.....	56
ตารางที่ 2.2	ตัวแปรต่าง ๆ ขององค์กร.....	67
ตารางที่ 4.1	แสดงความถี่และร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรสายวิชาการ ใน กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	95
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้ ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่ม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	99
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้ ระดับการรับรู้พฤติกรรมผู้นำของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่ม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	100
ตารางที่ 4.4	แสดงจำนวน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้ ระดับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่ม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	101
ตารางที่ 4.5	แสดงจำนวน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้ ระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่ม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	102
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ.....	103
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ.....	104
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา.....	105

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งทางวิชาการ.....	106
ตารางที่ 4.10	แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากร สายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เกี่ยวกับความ พร้อมการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ด้านตำแหน่งทางวิชาการ เป็นรายคู่.....	107
ตารางที่ 4.11	แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากร สายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เกี่ยวกับความ พร้อมการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรม จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ด้านตำแหน่งทางวิชาการ เป็นรายคู่.....	108
ตารางที่ 4.12	แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากร สายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เกี่ยวกับความ พร้อมการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ด้านตำแหน่งทางวิชาการ เป็นรายคู่.....	109
ตารางที่ 4.13	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน.....	110
ตารางที่ 4.14	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านเงินเดือน.....	111
ตารางที่ 4.15	ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ และความ พร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล.....	112
ตารางที่ 4.16	ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่ม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	114

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.17	ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	115
ตารางที่ 4.18	ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์กร และความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	117
ตารางที่ 4.19	สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่แตกต่างกัน.....	118
ตารางที่ 4.20	สรุปผลการวิเคราะห์ในภาพรวมค่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน ความผูกพันในองค์กร และความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	119



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน.....	54
ภาพที่ 2.2 ตัวแปรแบบการเปลี่ยนแปลง.....	69
ภาพที่ 2.3 ตัวแปรแลกเปลี่ยน.....	70
ภาพที่ 2.4 การศึกษาตัวแปรของ Schneider & Bowen.....	72
ภาพที่ 2.5 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	74
ภาพที่ 2.6 ตัวแบบในการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	76



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โดยทั่วไปแล้ว ประเทศไทยมีสถานะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และตลาดโลก ย่อมมีความผันผวนหรือเกิดความรุนแรง ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ เพราะฉะนั้น สิ่งที่ทุกคนสามารถปฏิบัติได้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่แปรเปลี่ยนไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อประเทศไทยได้เข้าร่วมสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ Asean Economics Community (AEC) ซึ่งประกอบด้วย 10 ประเทศ ได้แก่ พม่า ลาว เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ กัมพูชา และบรูไน (สยามธุรกิจ, 2555) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกัน และเมื่อเปิดการค้าเสรีในปี 2558 ส่งผลให้โครงสร้างและการบริหารจัดการของภาครัฐกิจในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการร่วมมือในการเพิ่มการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การพัฒนาสังคม และวัฒนธรรม การกินอยู่ดีบนพื้นฐานของความเสมอภาค และผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก

การก่อตั้งกลุ่มอาเซียน มีจุดประสงค์หลัก 3 ด้านที่สำคัญ คือ ด้านการเมืองและความมั่นคง โดยให้จัดตั้ง “ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน” หรือ ASEAN Political Security Community (APSC) ด้านเศรษฐกิจ “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” หรือ ASEAN Economic Community (AEC) ตลอดจนด้านสังคมและวัฒนธรรม “ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน” หรือ ASEAN Political - Cultural Community (ASCC)

ต่อมาในการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 12 ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2550 ที่ประเทศฟิลิปปินส์ ผู้นำอาเซียนได้ตกลงให้มีการจัดตั้งประชาคมอาเซียนให้แล้วเสร็จเร็วขึ้น ภายในปี พ.ศ. 2558 (2015) รวมทั้งจัดโครงสร้างองค์การของอาเซียนจากองค์การที่มีการรวมตัวหรือร่วมมือกัน แบบหลวม ๆ เพื่อสร้างและพัฒนาสู่สภาพการเป็น “นิติบุคคล” ซึ่งเป็นที่มาของการนำหลักการนี้ไปร่างเป็น “กฎบัตรอาเซียน” ที่ทำหน้าที่เป็น “รัฐธรรมนูญ” การบริหารการปกครองกลุ่มประเทศอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ

กฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) ผู้นำอาเซียนได้ลงนามในกฎบัตรอาเซียน ซึ่งเปรียบเสมือนธรรมนูญอาเซียน ที่จะวางกรอบทางกฎหมาย และโครงสร้างองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของอาเซียนในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขับเคลื่อน การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ภายในปี พ.ศ. 2558 ตามที่ผู้นำอาเซียน ได้ตกลงกันไว้ โดยวัตถุประสงค์หลักของกฎบัตรอาเซียน คือ ทำให้อาเซียนเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีประชาชนเป็น

ศูนย์กลาง และเคารพกฎกติกาในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้กฎบัตรอาเซียนจะให้สถานะนิติบุคคลแก่อาเซียนเป็นองค์การระหว่างรัฐบาล (Intergovernmental Organization)

การศึกษากลไกขับเคลื่อนประชาคมอาเซียน ความสำคัญของการศึกษาในการขับเคลื่อนประชาคมอาเซียน ปรากฏรูปธรรมอย่างชัดเจนในปฏิญญาว่าด้วยแผนงานสำหรับประชาคมอาเซียนที่ได้เน้นย้ำความสำคัญของการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการนำอาเซียนบรรลุวิสัยทัศน์อาเซียน 2020 โดยกำหนดให้อาเซียนมีวิสัยทัศน์สู่ภายนอก มีสันติสุข และมีการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ในการเป็นหุ้นส่วนในสิ่งแวดล้อมของประชาชาติ และการอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืน การพัฒนาที่มีพลวัต และการรวมตัวทางเศรษฐกิจที่ใกล้ชิด และในสังคมที่เอื้ออาทรที่ระลึกถึงสายสัมพันธ์แน่นแฟ้นทางประวัติศาสตร์ ตระหนักถึงความสำคัญของมรดกทางวัฒนธรรมที่มีร่วมกันและเชื่อมโยงกันในอัตลักษณ์ของภูมิภาค นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนามนุษย์ โดยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาด้านต่าง ๆ อาทิ การศึกษา การเรียนรู้ตลอดชีวิต การฝึกอบรม นวัตกรรม การส่งเสริมการป้องกันคุณภาพการทำงาน และการประกอบการ รวมถึงการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัย การพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ภายใต้ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความร่วมมือทางด้านวิชาการและการพัฒนา ซึ่งจะช่วยสนับสนุนกระบวนการรวมตัวของอาเซียน การเสริมสร้างขีดความสามารถและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดช่องว่างการพัฒนา ดังนั้น ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอาเซียน จึงได้มีบทบาทมากขึ้นต่อการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอาเซียน ให้มีความเจริญก้าวหน้า และแข่งขันได้ในระดับสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในหลากหลายด้านที่ส่งผลให้เข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ อันเป็นยุคของสังคมฐานความรู้

กลไกความร่วมมือด้านการศึกษา จึงเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เพื่อสร้างอนาคตที่รุ่งเรืองต่อไป การจัดการศึกษายังเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งและความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจของอาเซียนและเศรษฐกิจโลก

นอกจากนี้ การอุดมศึกษาในอาเซียนได้กลายเป็นภาคธุรกิจขนาดใหญ่และไร้พรมแดน เพื่อตอบสนองการเปิดเสรีการศึกษาทั้งในกรอบอาเซียนและการค้าโลก เป็นผลให้เกิดกระแสการแข่งขันในการให้บริหารทางการศึกษา และเสริมสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน ในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาของสถาบันการอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นนานาชาติ และ World Class University ตามระบบ และรูปแบบการจัดการศึกษาของยุโรปและอเมริกาทั้งในประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาหลักภาษาหนึ่งในการเรียนการสอน เช่น ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ มาเลเซีย และในประเทศที่ใช้ภาษาท้องถิ่นเป็นหลัก เช่น ไทย ลาว กัมพูชา เวียดนาม เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและตามต้องการของตลาดแรงงานในระดับชาติและภูมิภาค การปรับตัวต่อกระแส การเปิดเสรีทางการศึกษา กฎบัตรอาเซียน ฯลฯ

การตระหนักว่าสถาบันอุดมศึกษาได้ก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างเต็มตัวแล้ว จะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมากเพียงพอที่จะโน้มน้าวให้นักศึกษาศายวิชาการปฏิบัติตาม เพื่อปรับทั้งภาวะทางอารมณ์ โครงสร้างของผู้บริหารภายในสถาบันการศึกษา องค์ความรู้ในรูปแบบหลักสูตรการเรียน

การสอนที่ใช้ถ่ายทอด การดูแลเอาใจใส่ ต่อนักศึกษาที่เข้ามาใหม่ในช่วงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้กรณีศึกษาจากกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 3 แห่ง ซึ่งตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ที่มีการจัดการศึกษาในสาขาบริหารธุรกิจที่ได้มาตรฐานเป็นตัวอย่าง

ดังนั้น การเล็งเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรสายวิชาการของคณะบริหารธุรกิจในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรม การบริหารจัดการ โครงสร้าง และระบบ ขององค์กร ในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแล้ว ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล และด้านสมรรถนะทางสังคม การที่บุคลากรสายวิชาการสามารถจัดการกับอารมณ์ให้อยู่ในสภาวะคงที่ เพื่อปรับสภาพแวดล้อมรอบตัว ทั้งเพื่อนร่วมสายงานและผู้บริหารภายในสำนักงานให้เป็นไปได้ด้วยดี 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเปิดโอกาสแก่บุคลากร ในการร่วมแสดงความคิดเห็น และสร้างความน่าเชื่อถือ ตลอดจนให้ความไว้วางใจแก่บุคลากร โดยการมอบหมายผลงานที่สำคัญที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบระดับสูง คอยให้คำปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน บุคลากรสายวิชาการสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ย่อมต้องการผลตอบแทนที่คุ้มค่า ซึ่งเป็นตัวแทนการแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรม และเหมาะสม นอกจากนี้ผู้บริหารคอยดูแลและจัดระบบงานบุคลากรตรงกับความต้องการอย่างทั่วถึง และปัจจัยลำดับสุดท้ายคือ ความผูกพันในองค์กร เกิดจากบุคลากรปฏิบัติงานเป็นเวลานาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร กรณีที่องค์กรเกิดปัญหา บุคลากรจะพยายามค้นหาทุกวิถีทางในการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งการศึกษานี้จะทำให้คณะบริหารธุรกิจทราบถึงความพร้อมการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ต่อการเปลี่ยนแปลงในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

1.2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

1.2.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่แตกต่างกัน

1.3.2 ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

1.3.3 การรับรู้พฤติกรรมผู้นำของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

1.3.4 ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ด้านพื้นที่ คือ คณะบริหารธุรกิจของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

1.4.2 ด้านประชากร คือ บุคลากรสายวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ทั้งหมด 369 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารคณะบริหารธุรกิจแต่ละมหาวิทยาลัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยแจกแบบสอบถามให้บุคลากรสายวิชาการ คณะบริหารธุรกิจของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้งหมด 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 30 คน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ จำนวน 100 คน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ จำนวน 30 คน ทั้งหมด 160 คน

1.4.3 ด้านเนื้อหา คือ การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จะต้องมียอดประกอบสาระสำคัญ ดังนี้

1.4.3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายวิชาการ
- 2) ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ
- 3) การรับรู้พฤติกรรมผู้นำของบุคลากรสายวิชาการ

4) ระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรสายวิชาการ

1.4.3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

- ความพร้อมการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ด้านวัฒนธรรม บริหารจัดการ

โครงสร้าง และระบบ

1.4.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.4.4 ด้านระยะเวลาในการวิจัย คือ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 - เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2558



1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถอย่างหนึ่งที่บริหารจัดการอารมณ์ของตนให้อยู่ในสถานะปกติ โดยปกติบุคคลสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ไปในทิศทางที่ดีและเกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่มีบทบาทต่อการโน้มน้าวและจูงใจความรู้สึกของผู้อื่น ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

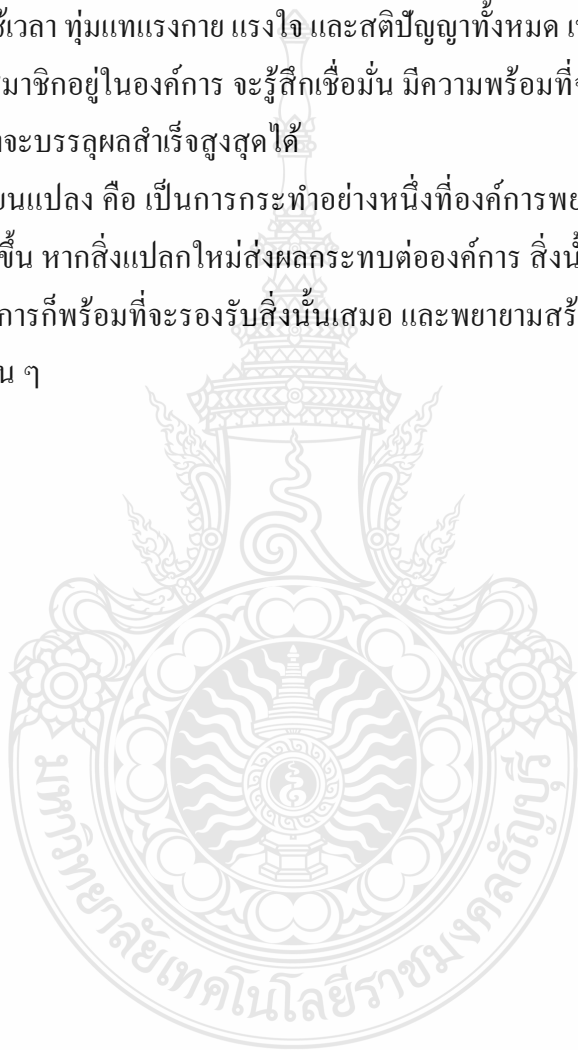
ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ทั้งความคิด ความเชื่อ ทศนคติ และความทะเยอทะยาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร และนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามยอมรับประโยชน์ส่วนบุคคล เพื่อประโยชน์ขององค์กร ส่งผลกระทบต่อผู้ตามอย่างชัดเจน โดยผู้นำต้องคอยเอาใจใส่ความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตาม มีส่วนในการพัฒนาการรับรู้ระบบการทำงาน

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำจะดูแลการปฏิบัติงานผู้ตาม เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด

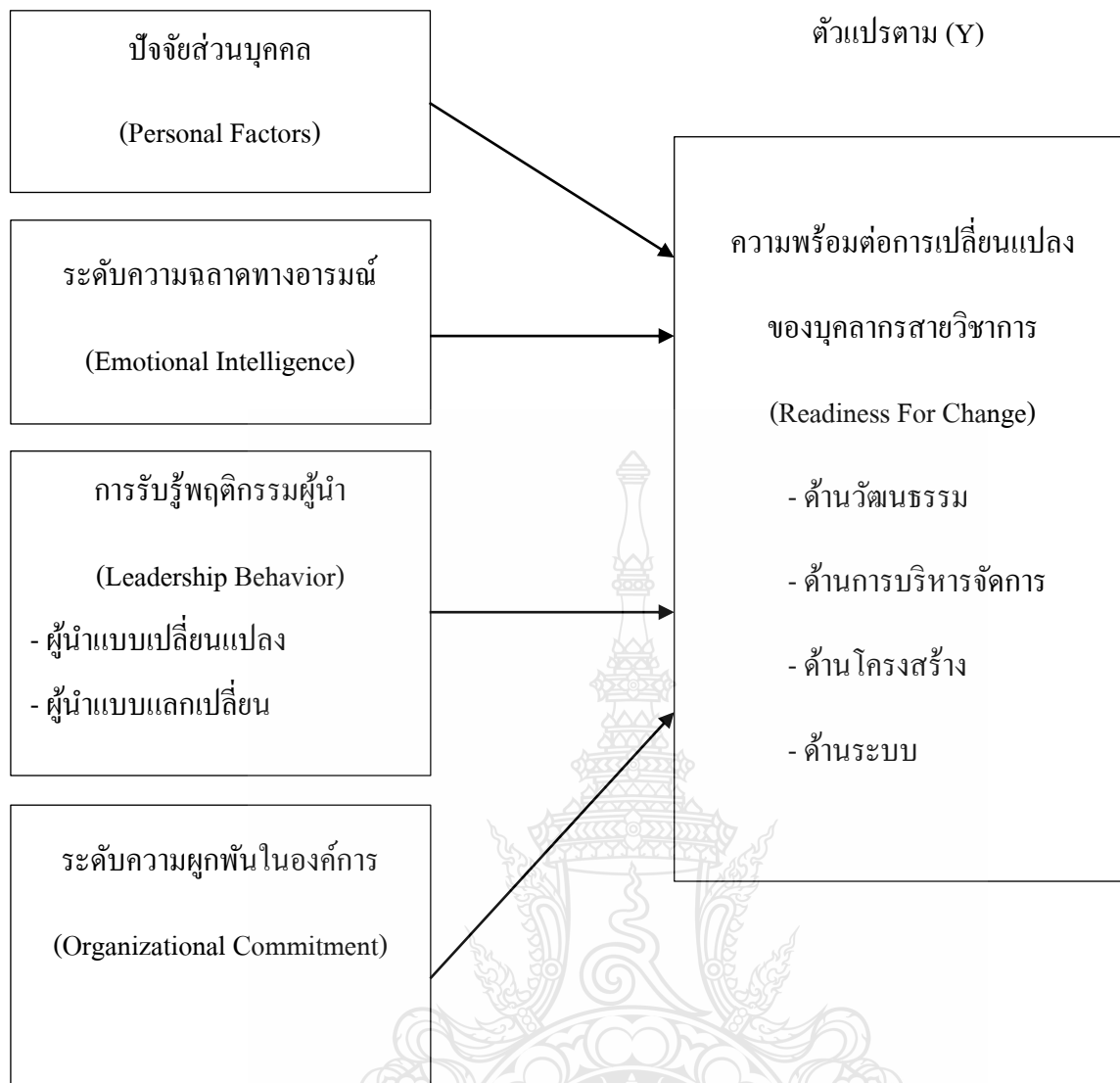
ความผูกพันในองค์กร คือ บุคคลปรารถนาที่จะธำรงรักษาการเป็นสมาชิกในองค์กรตลอดจนกว่าจะครบวาระที่กำหนด จะใช้เวลา พลังกาย แรงใจ และสติปัญญาทั้งหมด เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ในขณะที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ในองค์กร จะรู้สึกเชื่อมั่น มีความพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรอย่างแรงกล้า จนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จสูงสุดได้

ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นการกระทำอย่างหนึ่งที่องค์กรพยายามทำให้โครงสร้างและระบบทั้งหมดอยู่ในสภาพดีขึ้น หากสิ่งแปลกใหม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร สิ่งนั้นอาจจะอยู่ในรูปแบบเทคโนโลยี ทักษะ เป็นต้น องค์กรก็พร้อมที่จะรองรับสิ่งนั้นเสมอ และพยายามสร้างเป็นจุดแข็ง โดยคาดว่าจะก้าวหน้ามากกว่าองค์กรอื่น ๆ



1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (X)



1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 องค์ความรู้ที่ได้รับ ทำให้ประเมินความพร้อมของบุคลากรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง กระบวนการให้บริการ เนื้อหา หลักสูตร ที่จะเกิดขึ้นหลังจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ. 2559

1.7.2 สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างความเข้มแข็งในด้านความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำ และระดับความผูกพันที่บุคคลมีต่อมหาวิทยาลัยให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การรวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ สรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสาขาวิชาการ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์การ
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
- 2.5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- 2.6 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
- 2.7 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

2.1.1 ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

วิลาสลักษณ์ ชั่ววลี (2542) ให้ความหมายเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ คือ บุคคลหนึ่งสามารถมองในทัศนคติกว้าง ๆ จากอารมณ์ และความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น และนำไปจัดการในส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้ รวมถึงเป็นการสร้างความเป็นกันเองฉันท์มิตรระหว่างกันได้

ทศพร ประเสริฐสุข (2543) ได้ศึกษาคำนิยามของคำว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” คือ สมรรถนะในลักษณะหนึ่งที่บุคคลให้ความสำคัญถึงความรู้สึกนึกคิด และอารมณ์ ของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนรู้ทันความต้องการในส่วนที่ลึกซึ้ง จัดการได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการให้กำลังใจตนเองเมื่อเวลาเผชิญหน้ากับอุปสรรค ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามา ค้นหาวิธีจัดการความเครียดที่เป็นปัญหาออกไป โดยมีส่วนช่วยชี้ทางให้กับความคิดเห็นเล็ก ๆ ให้เป็นประกายเด่นชัด เปรียบเสมือนเวลาร่วมงานกับผู้อื่น ทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตามได้อย่างมีความสุข ส่งเสริมทั้งการเรียนและการทำงานพร้อมกัน

กรมสุขภาพจิต (2543 อ้างถึงใน วราภรณ์ แผนสมบุรณ์, 2555) ได้สื่อความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ โดยอาศัยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1) ดี หมายถึง สามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ประกอบด้วย

(1) การควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง

- รู้จักความต้องการและอารมณ์ของตนเอง คือ ฝึกฝนให้ตนรู้เท่าทันอารมณ์ได้ตลอดเวลา อาทิ อารมณ์ดี โกรธ หงุดหงิด ตื่นเต้น เป็นต้น หรืออยู่ในจิตใต้สำนึก

- การควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ คือ เมื่อเราอารมณ์ไม่ดี อาจจะแสดงกิริยาที่ออกมาในแง่ลบ เพื่อป้องกันไม่ให้คนอื่น วิจารณ์ด้วย เพราะฉะนั้น เราควรรู้จักวิธีการควบคุมอารมณ์ตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

- การแสดงออกอย่างเหมาะสม คือ เมื่อเรารู้ถึงอารมณ์ตนเองที่กำลังรู้สึก
อย่างไรแล้ว เราอาจจะหาวิธีจัดการกับอารมณ์และความต้องการที่ไม่พึงประสงค์ได้

(2) การเห็นใจผู้อื่น

- การเข้าใจและยอมรับผู้อื่น เป็นการกระทำที่แสดงให้เห็นน้ำใจ เปิดใจ และ
ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น โดยให้ความเท่าเทียมกัน จะทำให้บรรยากาศในการอยู่ร่วมกันดีขึ้น

- แสดงความเห็นอกเห็นใจอย่างเหมาะสม เมื่อเพื่อนมีปัญหาและต้องการให้เรา
แสดงการปลอบใจ โดยการใช้คำพูดที่อ่อนโยน น้ำเสียงที่นุ่มนวล เพื่อให้เพื่อนรู้สึกดีและผ่อนคลายได้
มากกว่า

- การเอาใจใส่ผู้อื่น ความเป็นเพื่อนที่มีให้ระหว่างกัน เราควรรักษาลงันให้คง
อยู่ตลอดไป ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับตนเองและบุคคลรอบข้าง ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะเพื่อน ครอบครัว
เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง เป็นต้น เพราะฉะนั้นทุกคนหมั่นดูแลอย่างสม่ำเสมอ

(3) ความรับผิดชอบ

- การยอมรับผิด / ให้อภัย ทุกคนย่อมทำผิดพลาดได้ตลอดเวลา อาจจะไม่รุนแรง
นัก แต่เราสามารถให้อภัยซึ่งกันและกัน รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น

- การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม หรือการเสียสละสิ่งที่มีค่าหรือเวลาที่มีอยู่ของ
ตนเองให้เป็น สาธารณประโยชน์ จะสามารถช่วยเหลือองค์กรได้ บุคลากรที่มีศักยภาพและมีคุณธรรม

- การรู้จักให้/ รู้จักรับ ช่วยเพิ่มสายใยของมิตรสัมพันธ์ให้ยืดยาวขึ้น

2) เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ ผลักดันให้ตนเองมีกำลังใจ
ในการดำเนินงาน สนับสนุนกระบวนการการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาศัยวิจารณญาณอย่าง
รอบคอบ พร้อมทั้งจะแสดงออกให้ผู้อื่นเห็นประสิทธิภาพ และเป็นการต่อ ยอดสานสัมพันธ์ที่ดีในสถานที่
ทำงานด้วย ประกอบด้วย

(1) การรู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง

- มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย คือ ต้องมีความอดสาเห ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
ระหว่างการทำงาน เป็นเครื่องพิสูจน์ตนเองไปพร้อม ๆ กันอย่างต่อเนื่อง

- การรู้จักสภาพตนเอง คือ เป็นสิ่งที่ตนเองมั่นใจว่ากระทำได้ไม่ผิดพลาด และถ้า
เป็นไปได้จะพัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้น

- การสร้างขวัญกำลังใจให้ตนเอง เป็นการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น
ภูมิใจต่ออาชีพในปัจจุบัน

(2) การตัดสินใจและแก้ปัญหา

- มีความยืดหยุ่น เราอธิบายให้เห็นภาพ คือ เมื่อเราเกิดปัญหาที่ไม่อาจจะแก้ไขได้ระหว่างทำงาน ส่งผลให้ตนเองและบุคคลรอบข้างมีความรู้สึกถึงเครียดเป็นธรรมดา เพราะฉะนั้น เราจะต้องเรียนรู้ที่จะควบคุมอารมณ์ตนเองเป็นลำดับแรก และคอยสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นเป็นระยะ เพื่อปรับอารมณ์ให้เหมาะสม

- การรับรู้และเข้าใจปัญหา ต้องรู้สาเหตุของปัญหานั้น ว่าเกิดขึ้นจากที่ไหน เพราะอะไร จะทำให้เราสามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด

- มีขั้นตอนในการแก้ปัญหา ที่มีความพร้อมในการนำไปปฏิบัติได้จริง

(3) มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น

- การมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์ และสามารถหาเหตุผลมาประกอบได้ อาจจะเป็นตัวเลือกที่ดีต่อองค์กรอีกวิธีหนึ่ง

- การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น เริ่มจากการทักทายด้วยรอยยิ้ม ซึ่งเป็นวิธีที่ทำได้ง่าย และทำให้รู้สึกถึงความอ่อนน้อมถ่อมตน และความจริงใจ

- การแสดงออกอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะอยู่ในภาวะอารมณ์ใดก็ได้ ทั้งอารมณ์ดีหรือไม่ดี ควรจะควบคุมให้คงที่

3) สุข หมายถึง ความพึงพอใจในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ประกอบด้วย

(1) ภูมิใจในตนเอง

- การเชื่อมั่นในตนเอง เป็นการให้กำลังใจตนเอง เกิดการกระตุ้นจิตใจให้กระปรี้กระเปร่า พร้อมที่จะปฏิบัติงาน

- การเห็นคุณค่าในตนเอง ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร ตำแหน่งใด ทุกคนต้องตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง มีศักดิ์ศรี มีเกียรติเสมอ

(2) ความพึงพอใจในชีวิต

- การมีอารมณ์ขัน เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศสายล่อที่ทำงานให้ดีขึ้น กระชับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและสมาชิก โดยผลักดันให้พนักงานมีความกล้าพูดคุยกัยปรึกษามากยิ่งขึ้น

- พพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ เป็นสิ่งที่ทุกคนควรพึงปฏิบัติ เพราะสังคมในปัจจุบันมีอะไรที่ต้องแสวงหาเป็นของตนเองตลอดเวลา อาทิ ตำแหน่งทางกรงานหรือเงินเดือนที่เพิ่มสูงขึ้น ฯลฯ

- รู้จักมองโลกในแง่ดี เปิดรับสิ่งแปลกใหม่ให้เข้ามาในชีวิต

(3) มีความสงบทางใจ

- มีความสงบทางใจ นึกถึงแต่เรื่องที่ดี มีความสุข

- กิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข อาจจะสร้างขึ้นด้วยตนเองหรือร่วมแบ่งปันจากประสบการณ์ของสมาชิก เช่น โปรแกรมเดินทางกับคนในครอบครัว การเข้าวัด ทำบุญตักบาตร เป็นต้น

- รู้จักผ่อนคลาย จาการที่ต้องเผชิญกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และงานที่มีอุปสรรค ทำให้รู้สึกเหนื่อย เบื่อ และเครียดได้ ดังนั้น เราควรจะหาสถานที่พักผ่อนในช่วงสุดสัปดาห์เข้ามาทดแทนได้

Bar-On (1997 อ้างถึงในวารสาร แผนสมบุรณ์, 2555) กล่าวว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” ซึ่งมีความหมาย คือ โครงสร้างความเป็นอัจฉริยะส่วนบุคคล อารมณ์และสังคมของบุคคลที่จะปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างประสบความสำเร็จ

Cooper and Sawaf (1997 อ้างถึงใน สุนทรี ชำรงโสคติสกุล, 2550) ให้ความหมายเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ว่า การรับรู้ เข้าใจ และประยุกต์ใช้ จัดว่าเป็นไหวพริบที่เรียนรู้กันได้ เน้นไปที่การรับรู้อารมณ์ของตน เป็นพื้นฐานในการสานสัมพันธ์และโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น

Salovey and Meyer (1990 อ้างถึงกัลยมน อินทุสุต, 2554) ให้ความหมายว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ในที่นี้ กล่าวถึง ทักษะในการรู้เท่าทัน ประเมิน และแสดงอารมณ์ของตนได้ตามปกติ ตลอดจนการเข้าใจแก่นแท้ของความรู้สึกที่เอื้อประโยชน์ต่อความคิด รวมทั้งแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ เข้าใจถึงอารมณ์ จากนั้นก็แบ่งประเภท และวินิจฉัยสภาวะอารมณ์ที่นำไปสู่การควบคุมอารมณ์และกำหนดให้อยู่ภาวะปกติ ช่วยส่งเสริมด้านสุขภาพจิตและสติปัญญาอีกด้วย

Weisinger (1998) นักวิชาการชาวต่างประเทศ ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์เป็น การรู้จักใช้อารมณ์อย่างชาญฉลาด มุ่งมั่นสร้างประโยชน์ให้กับตนเอง มักจะมีอิทธิพลต่อความคิด ให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเยี่ยม

Goleman (1998) ทฤษฎีของเขา มักจะถูกนำมาใช้ในประกอบงานวิจัย ดังนั้น คำจำกัดความของความฉลาดทางอารมณ์ จัดว่าเป็นความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น มีความสามารถที่จะบริหารอารมณ์ เพื่อให้เป็นแรงขับเคลื่อนจิตใจผู้อื่นได้อย่างประสบความสำเร็จ

จากการค้นคว้างานวิจัยของนักวิชาการ และนักจิตวิทยาต่าง ๆ แล้ว สรุปความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถอย่างหนึ่งที่บริหารจัดการอารมณ์ของตนให้อยู่ในสภาวะปกติ โดยปกติบุคคลสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ไปในทิศทางที่ดีและเกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่มีบทบาทต่อการโน้มน้าวและจูงใจความรู้สึกของผู้อื่น ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2.1.2 แนวคิดของความฉลาดทางอารมณ์

ช่วงปี ค.ศ. 1960 - 1969 หัวข้อ ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นที่นิยมใช้ในการทบทวนวรรณกรรม (Van Ghent, 1961) และงานด้านจิตวิทยา (Leuner, 1966) ภายหลังได้นำมาประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์และงานวิจัยต่าง ๆ ให้เป็นที่แพร่หลาย ต่อมาปี ค.ศ. 1990 ได้นำมาเขียนบทความ 2 เรื่อง คือ 1)

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ และพัฒนาทฤษฎี และ2) วิธีการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ (Meyer, DiPaolo, & Salovey, 1990; Salovey & Meyer, 1990) เพื่อใช้ในการศึกษาต่อไป

การกล่าวถึงแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ จะต้องเข้าใจทั้งคำว่า “ความฉลาด” และ “อารมณ์” ก่อนเป็นลำดับแรก เพราะเป็นแนวคิดหลักที่เชื่อมโยงไปยังเรื่องอื่น ๆ ต่อไป

1) ความฉลาด

การศึกษาและการประเมินค่าความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ เป็นพื้นฐานการทำงาน สำหรับนักวิชาการด้านจิตวิทยา เช่น Binet, Thorndike, Wechsler and others (อ้างอิงใน Fancher, 1985) โดยความฉลาดเป็นคุณสมบัติสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งความฉลาดที่ได้มาจากการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั่วไป (Sternberg & Detterman, 1986; Terman, 1921; Wechsler, 1997) ความสามารถประเภทนี้กล่าวกันว่า เป็นเรื่องธรรมชาติหรือเกิดขึ้นทั่วไป (Corroll, 1993; Detterman, 1983; Spearman, 1927)

ความฉลาดมีลักษณะแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญมา ได้ดำเนินการต่อในขั้นตอนต่าง ๆ ตามความเหมาะสม (Carroll, 1993; Horn & Cattell, 1966; Wechsler, 1997) เช่น การติดต่อสื่อสาร จะต้องเข้าใจคำศัพท์ ประโยค และส่วนขยายของประโยค ส่วนการรับรู้ภายใน องค์การ จะต้องสังเกต จดจำรายละเอียดต่าง ๆ ของภาพรวม และรวบรวม เพื่อใช้ในหน่วยงาน (Shea, Lubinski, & Benbow, 2001)

ผู้คิดค้นแนวคิดความฉลาดทางอารมณ์ ได้รับอิทธิพลมาจากการศึกษาด้านความฉลาด ผสมผสานกับพหุปัญญาไว้ด้วยกัน (Gardner, 1983; Sternberg, 1985) จะเน้นความฉลาดเป็นหลัก (Mayer & Mitchell, 1998) โดยใช้ในงานสังคม การปฏิบัติงาน บุคคล และอารมณ์ (Ford & Tisak, 1983; Gardner, 1983; Lee Wong, & Day, 2000; Mayer, Salovey, & Caruso, 2000b; O'Sullivan, Guilford, & deMile, 1965; Salovey, Mayer, Caruso, 2002; Sternberg, Wagner, Williams, & Horvath, 1995)

2) อารมณ์ และสื่อทางอารมณ์

การรู้เท่าทันอารมณ์เป็นสิ่งแรกที่ทุกคนต้องปฏิบัติ ถ้ากระทำตามอารมณ์โดยคำนึงถึง ความถูกต้องเป็นหลัก จะส่งผลดีทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นพื้นฐานการอยู่ร่วมกัน หลักการต่อมาคือ การควบคุมอารมณ์ และสัญญาณตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ (Darwin, 1872, 1998; Ekman, 2003; Izard, 1993; Spinoza, 1675, 1959) อารมณ์ที่เกิดขึ้นภายในตนเองมีผลต่อการประเมิน

ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะแตกต่างกัน (Davitz, 1969; Lazarus, 1994; Ortony, Clore, & Collins, 1988; Roseman, 1984) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์เพื่อความอยู่รอดและการสืบพันธุ์ เช่น การถูกคุกคาม การทำร้าย การขอความรัก การปลื้มตัวออก การตกท่าย การปลอบใจ และการหยอกล้อ (Plutchik, 1984)

สื่อทางอารมณ์ คือ อารมณ์แต่ละประเภทที่ถ่ายทอดออกมาบ่งบอกได้อย่างชัดเจน (Buck, 1984; Ekman, 1973; Izard, 1993; Scherer, Banse, & Wallbott, 2001) ซึ่งบางครั้งอาจจะถ่ายทอด

ผ่านการสื่อสาร ลักษณะคล้ายกับการแสดงท่าทาง ความรู้สึก และความคิด (Damasio, 1994; Izard, 1993, 2001; Scherer, 1993) การสื่ออารมณ์จำเป็นต้องประเมินบุคคล สถานการณ์ และความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่คาดคิด

2.1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์

การถ่ายทอดอารมณ์ผ่านพฤติกรรมในแต่ละอิริยาบถ ช่วยประเมินระดับความฉลาดทางอารมณ์ได้ เพราะฉะนั้น ความฉลาดทางอารมณ์เป็นทักษะที่บุคคลสามารถรับรู้และควบคุมทุกอารมณ์กับสิ่งที่จะเกิดขึ้น (อ้างถึงใน กัลยมน อินทุสุต, 2554) ทั้งการเข้าใจ การแยกประเภทความคิดที่ลึกซึ้ง ไตร่ตรอง และปรับให้พร้อมเผชิญหน้ากับสิ่งต่าง ๆ อย่างมีสติ และแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติ

เมื่อนำมาใช้ควบคู่กับความฉลาดทางสติปัญญาหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เซวน์ปัญญา (IQ) แล้ว จะชี้ให้เห็นว่า เกณฑ์วัดประสิทธิภาพการทำงานเทียบกับอายุของบุคคลนั้น IQ เป็นค่าที่สามารถเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มมากขึ้นได้ โดยการเรียนรู้จากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ หรืออาจจะเป็นประสบการณ์ที่หาได้ในที่ทำงาน ดังนั้น เซวน์ปัญญาจึงมีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งจะไปตามสติปัญญาและอารมณ์ของแต่ละคน ส่งผลโดยตรงต่อสติปัญญาและการกระทำด้วย เมื่อได้ศึกษาแล้ว ทดลอง และสังเกตบุคคลรอบข้าง พบว่า อารมณ์มีอิทธิพลต่อความคิดเป็นอย่างมาก และเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

ยกตัวอย่าง ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ของผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ จำนวน 500 แห่ง โดยการไขข้อข้องใจถึงความฉลาดทางสติปัญญาของมหาวิทยาลัย Yale จากนักจิตวิทยาที่มีชื่อว่า Sternberg (อ้างถึงในกัลยมน อินทุสุต, 2554) ได้ทำการวิจัยแล้วว่า เซวน์ปัญญาไม่เอื้อประโยชน์ต่อผลสำเร็จเท่าที่ควร ต้องอาศัยว่าบุคคลนั้นมีความทะเยอทะยาน มุ่งหวังความก้าวหน้าในอาชีพ แต่ปัจจัยนี้อาจไม่ใช่สิ่งที่ตัดสินใจได้เพียงอย่างเดียว บุคคลนั้นได้ความคิดความชอบจริง ต้องอาศัยความฉลาดเชิงปฏิบัติการ (Practical Intelligence) ซึ่งมีคำจำกัดความใกล้เคียงกับความฉลาดทางอารมณ์ จะเน้นการถ่ายทอดสดสัมผัสผ่านการกระทำเป็นหลัก ในเวลาต่อมาได้ทำการศึกษาผู้นำของกลุ่มโดยใช้แนวคิดของ David Campbell and others จากสถาบัน The Center for Creative Leadership หรือ CCL ในสหรัฐอเมริกาและยุโรป อธิบายสาเหตุที่ผู้บริหารล้มเหลวกับผู้บริหารที่บรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน พบว่า เหตุผลที่ผู้บริหารไม่อาจจะนำเสนอผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ตาเท่าที่ควรนั้น

ส่วนหนึ่งมาจากความร่วมมือของบุคคล มักจะแสดงถึงความถือตัว ไม่ค่อยมีมนุษยสัมพันธ์กับลูกน้อง จะพุดคุยเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น และอุปสรรคอีกประเภทหนึ่ง คือ ความสามารถด้านเทคนิค และเมื่อมีโอกาสมาสัมภาษณ์ผู้บริหารของทั้งสองประเทศ กล่าวว่า ข้อบกพร่องที่ทุกคนมักจะมองข้ามประการหนึ่ง คือ การควบคุมอารมณ์ ซึ่งจะจัดอยู่ประเภทของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ในการทำงานกับสมาชิกไม่ค่อยดีนัก พฤติกรรมชอบกดขี่ผู้อื่น ทะเยอทะยาน และมีปัญหาขัดแย้งกับฝ่ายบริหาร แต่บุคคลนั้นมีตำแหน่งที่สูงกว่า ทำให้ผลการวิจัยนี้ที่ได้รับการตีพิมพ์ในนิตยสารไทม์ ในปี 1995 และยังมีงานวิจัยอื่น ๆ ที่สนับสนุนเหตุผลดังกล่าว สรุปว่าเซวน์ปัญญาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จเท่ากับ 20% และใน

อัตรา 80% อยู่ในส่วนของความฉลาดทางอารมณ์ เป็นเหตุผลที่ว่านักวิชาการ นักจิตวิทยา และบุคคลทั่วไปให้ความสำคัญ และเริ่มหันมาพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์นี้ยิ่งขึ้น

ประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งกรมสุขภาพจิตได้กล่าวว่า ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จะมีศักยภาพสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์การของตนยิ่งขึ้น รวมถึงจุดประกายความหวังให้สำเร็จ และส่งเสริมให้บุคคลนั้นมีการสร้างมิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น การตระหนักและรับรู้ความรู้สึก ความต้องการ ทั้งตนเองและผู้อื่น มีการเอื้อประโยชน์ต่อประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ ได้อย่างราบรื่น และอดทนรอคอยสิ่งที่ปรารถนาไว้ ตลอดจนสามารถนำศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ คาดว่าจะมาใช้ในการเหตุการณ์ภายใน (อ้างอิงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2551) ได้ดังนี้

1) การเสริมทักษะทางด้านอารมณ์ เด็กจะมีบุคลิกภาพที่ดีมีความจำเป็นอย่างยิ่ง คือ กำหนดบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการแสดงออกของเด็ก และฝึกฝนให้เด็กสร้างภาวะทางอารมณ์ให้เป็นไปตามวัย เพื่อที่จะสามารถรับภาวะความกดดันและความตึงเครียดที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2) การเข้าใจชีวิตของตนเองและผู้อื่น เป็นการพยายามเข้าใจตนเองก่อนที่จะทำความเข้าใจบุคคลรอบข้าง ทำให้ทัศนคติต่อบุคคลนั้นเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีหรืออาจจะอคติได้ ขึ้นอยู่กับการนำเอาประสบการณ์มาวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบ

3) การแสดงความรู้สึกของตน ในระหว่างการสนทนา บุคคลหนึ่งจะสังเกตคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ในขั้นสูง จะเข้าใจความรู้สึกของเพื่อน เมื่อเพื่อนประสบเหตุการณ์ที่ทำให้สะเทือนจิตใจ ในขณะที่ตนเองก็อยู่ในภาวะอารมณ์เศร้าซึมเช่นกัน บุคคลนั้นจะเข้าใจความรู้สึกของเพื่อนได้ดี และรับฟังปัญหาด้วยความเต็มใจ พร้อมให้กำลังใจเสมอ เข้ากับผู้อื่นได้ทุกสถานการณ์

4) การบริหารจัดการความฉลาดทางอารมณ์ ช่วยสนับสนุนศักยภาพของผู้นำเกี่ยวกับงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เปิดโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะการจูงใจผู้อื่นให้บุคคลนั้นทั้งคำพูด และการกระทำที่ส่งเสริมให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี

5) การให้บริการ หากว่าท่านอยู่ในฐานะเป็นพนักงานคนหนึ่ง จะต้องมีความกล้า เข้าไปทำความรู้จัก เต็มใจบริการด้วยรอยยิ้ม ทำให้ลูกค้าคิดว่า ต้องซื้อหรือใช้บริการอย่างใดอย่างหนึ่งของที่นี่เป็นลำดับแรก

6) ในการปฏิบัติงาน ช่วยปลูกฝังจิตสำนึกที่ดี และอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ เช่น ขยัน ตั้งใจปฏิบัติงานตามที่ได้อบรมมาไว้ จะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องของการขาดงาน เปลี่ยนสายงาน ลาออก แม้กระทั่งการลดความได้เปรียบของเพื่อนร่วมงาน น้อมรับฟังความเห็นของผู้อื่น และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

อนึ่ง ความฉลาดทางอารมณ์จะให้ประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองแล้ว ยังมีบทบาทในการพัฒนาคนอื่น ๆ ซึ่งได้เข้าร่วมกับองค์กรดังนี้

(1) การมองโลกในแง่ดี ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม มีความกล้าหาญเพียงพอจะต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งแรงกดดันภายในและภายนอกด้วยสติปัญญา หากไม่เป็นอย่างที่คิดแล้วขอให้เรียนรู้เป็นสิ่งที่เตือนใจ

(2) การใช้วิจารณญาณอย่างมีเหตุผล สามารถแยกแยะประเด็นที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาไว้เป็นขั้นตอน เพื่อลดความคิดที่ความยุ่งเหยิง โดยจัดปัญหาบางประเภทที่อาจจะเข้าในอนาคตได้

(3) มีศิลปะในการเจรจากับผู้อื่น ทั้งภาษาและการกระทำ พยายามรักษาน้ำใจผู้อื่น เลือกใช้คำพูดที่สุภาพ และเลือกที่จะแสดงออกตามสถานการณ์

(4) ไม่ควรปล่อยให้ตนเองมีจิตใจเศร้าหมอง ดึงเครียด และเหนื่อยล้ากับบรรยากาศการทำงานเป็นเวลานานเกินไป รู้จักพักผ่อนหรือปาร์ตี้สังสรรค์กับเพื่อน ๆ บ้าง เพื่อไม่ให้ตนเองเกิดความเบื่อหน่าย และสามารถยืดอายุการทำงานให้นานยิ่งขึ้น

(5) พยายามเป็นผู้ที่เข้าใจทุกสรรพสิ่งในโลก ทั้งสิ่งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ใช้เวลาในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว จดจำรายละเอียดต่าง ๆ จนสามารถนำไปใช้ได้ทุกช่วงเวลาในชีวิต

(6) เป็นคนที่มีจุดแข็งของตนเอง ในการฝ่าฟันอุปสรรคขัดขวางต่าง ๆ และเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่ผันแปรตลอดเวลา

(7) เป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี พุดจาไพเราะ มีความจริงใจให้กับผู้อื่น ทำให้ได้รับความเชื่อใจและการสนับสนุนแต่สิ่งดี ๆ ในบางครั้งเพื่อนอาจจะกระทำผิด สามารถให้อภัย หรือกำลังมีปัญหา เราควรปลอบใจ โดยใช้น้ำเสียงที่อ่อนโยนและในกรณีที่สภาพจิตใจแย่่มาก ควรจะให้กำลังใจโดยใช้จิตวิทยาบำบัด

(8) การยอมรับความเป็นตนเอง การใช้ชีวิตให้สนุก ตื่นเต้น ควรจะหาหนทางที่ให้ความท้าทาย อาจจะประสบกับเรื่องราวที่สามารถเป็นไปได้หรือไม่ก็ได้ ทำให้เราเอาตัวรอดและกลายเป็นที่รู้จัก

(9) การสร้างอารมณ์ขันในหมู่คณะ ทำให้ผ่อนคลายจากงานที่ตึงเครียดได้

(10) มีสติอยู่กับตนเองสม่ำเสมอ เพื่อคอยควบคุมอารมณ์และเหตุการณ์ที่คับขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรวมแล้ว ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์อยู่ในระดับสูง จะรักษาภริยาให้ดูสง่า ไม่อยู่ในบุคลิก อย่างเช่น เออะอะ โวยวาย โมโหร้าย การเหวี่ยงใส่สิ่งของแก่ผู้อื่น เป็นต้น

(11) เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะ หรือความเป็นผู้นำ สามารถได้ครอบครองเหตุการณ์อย่างรอบคอบวางแผนว่าควรกระทำสิ่งใดก่อนหรือหลัง มีอาจให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้

(12) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในกระบวนการตัดสินใจของตนเอง เลือกทำในสิ่งที่ตนเองรักและปรารถนา เพราะจะทำให้รู้สึกภูมิใจและทุ่มเทอย่างเต็มที่

(13) การห่วงใยและเข้าใจความรู้สึก รู้จักให้เกียรติ ที่สำคัญคือ เมื่อเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกทำผลงานชิ้นสำคัญสำเร็จ ควรจะได้รับการยกย่องชมเชยต่อความตั้งใจ

(14) เป็นคนเปิดเผย กล้าแสดงออก และให้โอกาสตนเองเผชิญกับความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่

(15) เป็นผู้ที่ยอมรับความรู้สึกของตนเอง พอใจกับสิ่งที่มีเสมอ ไม่ย่อท้อต่อการดำรงชีวิต

(16) บุคคลที่มีเกณฑ์วัดความความฉลาดทางอารมณ์มีค่าสูง จะมีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ระบุแผนงานเป็นลำดับขั้น

(17) ความฉลาดทางอารมณ์ ช่วยให้นุชย์ยอมรับ และใส่ใจที่จะเปลี่ยนแปลง ศึกษา แล้วนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างรวดเร็ว จนบางครั้งเรื่องราวต่าง ๆ ที่มีความรุนแรง ก่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด

(18) ควรดูแลรักษาสุขภาพกายและจิตใจให้เข้มแข็งสม่ำเสมอ

(19) ผู้ที่รักษาสภาพจิตใจให้คงที่ ถ้ามีเหตุการณ์เสียใจอย่างหนัก จะเรียกสติให้กลับมาสู่สภาพปกติอย่างรวดเร็ว ยอมรับ ไม่ควรให้อารมณ์อยู่เหนือเหตุผลได้

(20) การปฏิบัติตัวให้เหมาะสมกับวัย โดยเฉพาะผู้ที่มีวุฒิภาวะสูงแล้ว ปรับอารมณ์ให้คงที่ ไม่แสดงความคิดเห็นมากเกินไป หรือความเสียใจอย่างหนัก

(21) มีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในที่สาธารณะ ในฐานะการปกป้องสิทธิประโยชน์ของตนเอง และหากว่าถูกปฏิเสธ ก็จะปฏิบัติตนอย่างเป็นกลาง เนื่องจากแต่ละคนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้ที่ให้ความเห็นแย้งนั้น จะมีเหตุผลประกอบในการพิจารณา และเป็นเรื่องที่ถูกต้องก็ได้

(22) การดำเนินชีวิตอยู่กับปัจจุบัน พยายามปฏิบัติงานทุกเรื่องที่ได้รับการไว้วางใจอยู่ให้ดีที่สุด ตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสมและเห็นแก่กับประโยชน์ขององค์กรในภาพรวมเป็นอย่างแรก ปลดปล่อยเรื่องในอดีตที่ไม่ดีผ่านไป เพราะไม่มีทางกลับไปได้

(23) การรักษาระดับอารมณ์ให้คงที่ รู้จักสังเกตองค์ประกอบที่เอื้อประโยชน์ต่อตนเอง อาทิ ช่วงเวลา จังหวะ บุคคล สถานที่ และการแสดงออกทางอารมณ์

(24) รู้จักปล่อยวางกับสิ่งที่ตนเองวิตกกังวล และใช้ความสามารถค้นหาคำตอบข้อเท็จจริง และเหตุผลประกอบ เพื่อทำให้ตนเองคลายความวิตกกังวล

(25) เป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ระดับดี สามารถควบคุมความรู้สึกและการกระทำ ไม่ให้ปฏิบัติตนล่วงเกินขอบเขตที่ผู้อื่นกำหนด ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน

จากความสำคัญและประโยชน์ของความฉลาดทางอารมณ์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จทั้งด้านการทำงาน การศึกษา และการเข้าสังคมร่วมกับผู้อื่นของแต่ละวันได้อย่างมีความสุข ซึ่งในวัยเรียนจะเป็นช่วงที่สำคัญที่สุด เปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นพื้นฐานของการเรียนต่อไปภายในอนาคต ดังนั้นความเข้าใจ รับรู้ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อตอบสนองความต้องการได้อย่าง

ถูกวิธี สร้างความน่าเชื่อถือต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังช่วยปรับภาวะอารมณ์ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงให้อยู่สภาพปกติ ทำให้ตนเองสามารถนำทักษะต่าง ๆ ที่เคยได้สั่งสมไว้ มาช่วยสนับสนุนการทำงานในองค์กรอย่างเต็มที่

2.1.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

2.1.5.1 ทฤษฎีของ Howard Gardner (1983 อ้างถึงใน อภิภากรณ์ ชมเชียวชาญ, 2552) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ศึกษาเบื้องต้นแล้ว พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ สามารถแบ่งได้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1) ความฉลาดทางด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Intelligence) หมายถึง การรับรู้และตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม รูปแบบนี้เหมาะกับอาชีพการให้บริการผู้อื่น เช่น พนักงานขายสินค้า พนักงานบริการในสปา มัคคุเทศก์ อาจารย์ เป็นต้น

2) ความฉลาดทางด้านการเข้าใจตนเอง (Intrapersonal Intelligence) หมายถึง การรับรู้อารมณ์ของตนเอง สามารถแยกแยะ และจัดการกับอารมณ์ของตน ซึ่งมีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมโดยตรง ในลักษณะนี้ จะช่วยเสริมทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ในขณะที่ตนเองกำลังความรู้สึกสับสนและกลัว เมื่ออยู่กับผู้คนจำนวนมาก

2.1.5.2 ทฤษฎีของ แวกเนอร์และสเทิร์นเบิร์ก (Wagner and Sternberg, 1985) ให้ความสำคัญทางด้านความฉลาดเชิงปฏิบัติการ (Practical Intelligence) กล่าวว่า สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตในประจำวัน จำแนกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1) การจัดการกับตนเอง คือ การมีศักยภาพในการบริหารการจัดการตนเอง ตั้งแต่การวางแผนตามกำหนดเวลาต่าง ๆ ใช้เวลาทุกนาทีให้มีคุณค่า พยายามสร้างเป้าหมายที่สามารถเป็นไปได้ เพื่อจูงใจตนเอง มีความกล้าหาญต่อการเผชิญหน้ากับอุปสรรค

2) การปฏิบัติต่อผู้อื่น คือ การปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญและการบริหารทรัพยากรบุคคลพร้อม ๆ กัน เช่น การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กรด้วยกัน การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคลนั้น และเมื่อสมาชิกทำได้ตามวัตถุประสงค์นั้น ก็ควรได้รับการยกย่องชมเชย หรือได้รับค่าตอบแทนตามความเหมาะสมของงานประเภทนั้นด้วย

3) การจัดการกับงาน คือ ประดิษฐ์ผลงานให้เป็นที่รู้จักและแพร่หลาย สามารถนำไปในสายงานอื่น ๆ ได้ ทั้งในฐานะองค์กร หรือประเทศชาติ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดของชีวิต ทำให้ตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร และเป็นตัวอย่างที่ดีได้

2.1.5.3 ทฤษฎีของ โด널ด์สัน (Donaldson, 1997) ให้ความเห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์ มีความสำคัญมากกว่าสมรรถนะทางสติปัญญา ส่วนใหญ่ใช้ในการดำเนินงาน ทำให้บุคคลทั่วไปเกิดความสนใจในการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์มากยิ่งขึ้น เพราะจะช่วยให้เรามีสมรรถนะทางสังคมดีขึ้น ดังนั้น โด널ด์สันได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้

1) การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับงาน

2) การมองโลกในแง่ดี จัดว่าเป็นทัศนคติที่ดีอย่างหนึ่ง ซึ่งทุกคนควรมี และประยุกต์ใช้ได้กับเหตุการณ์ทั้งดีและไม่ดี มีผลกระทบกับตนเองและผู้อื่นน้อยที่สุด

3) การรับรู้ ตระหนักรู้ในอารมณ์ตนเอง จะต้องใช้สติปัญญาที่เป็นส่วนประกอบหลักในการถ่ายทอดอิริยาบถออกมา

4) สามารถอดทน อดกลั้น ยึดหยัดต่อความเครียด ส่วนใหญ่มีสาเหตุจากเพื่อนร่วมงาน รู้สึกท้อใจกับเพื่อนร่วมงานแสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสม ชอบใช้ความรุนแรง และมักทะเลาะวิวาท ก่อเรื่องให้ลำบากใจ กรณีนี้มักจะเกิดขึ้นกับสถานที่ทำงานเสมอ เพราะฉะนั้นสิ่งที่ดีที่สุดคือ รู้จักอดทน ควบคุมอารมณ์ให้ได้ และพยายามแสดงความเป็นมิตรระหว่างกัน

5) การปรารถนาที่จะควบคุมตนเอง อาจเกิดจากบุคคลรอบข้างให้คำแนะนำ หรือตนเองสามารถเรียนรู้มาจากแหล่งอื่น แม้กระทั่งการสร้างสรรค์แบบแผนมาใช้ทดแทน

6) ความยืดหยุ่น การทำงานหนักเกินไป โดยเฉพาะเมื่ออยู่กับคอมพิวเตอร์หรือเครื่องจักรกล ทำให้ร่างกายเกิดการเหนื่อยล้า บอบช้ำ หรือเกิดอาการป่วยได้ เพื่อป้องกันโรคร้ายต่าง ๆ เราควรแบ่งเวลาพักผ่อนหรือสวดมนต์ อย่างน้อย 10 นาที กับกิจกรรมอย่างอื่น ๆ แทนที่ได้

2.1.5.4 ทฤษฎีของคูเปอร์และชาวฟ (Cooper and Sawaf, 1997) ได้นำเสนอโมเดลของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ประการที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การวัดและประเมินผล ได้แก่

1) ความรอบรู้ในอารมณ์ แสดงถึง การรับรู้และการควบคุมตนเอง รวมถึงการมีความมั่นใจในตนเอง

(1) การหยั่งรู้และเชื่อมโยงอารมณ์ เป็นการสร้างอารมณ์เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยตนเอง

(2) ความซื่อสัตย์ในอารมณ์ คือ การรับรู้โดยตรงตามความรู้สึกนึกคิด อาศัยสติปัญญาควบคุมและกำหนดอารมณ์ที่แสดงออกมาได้อย่างถูกต้อง

(3) การตอบรับผลของอารมณ์ เมื่อได้กระทำไปแล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ถูกต้องหรือไม่ ก็ควรจะได้รับผลตอบรับที่ได้รับเช่นกัน

(4) การสร้างพลังอำนาจในอารมณ์ ต้องใช้สมาธิและความมั่นใจในตนเอง

2) ความเหมาะสมทางอารมณ์ ประกอบด้วย

(1) การแสดงความไม่พอใจในเชิงสร้างสรรค์ ในบางเวลาตนเองอาจจะไม่อยู่ในภาวะอารมณ์ปกติ จะแสดงความไม่พอใจออกมาช่วงไหนก็ได้ ทำให้ผู้อื่นได้รับผลกระทบ ดังนั้นเมื่อตนเองรับรู้กำลังรู้สึกไม่พอใจ ก็ต้องหากิจกรรมที่สร้างสรรค์อื่น ๆ ปฏิบัติแทน เช่น การระบายสี การเล่นกีฬา ฟังดนตรี เป็นต้น

(2) การสร้างความเชื่อถือของตนเอง เริ่มจากความกล้าแสดงออก ความสามารถพิเศษ และความพร้อม จะทำให้มีผลงานที่ดีได้อย่างแน่นอน

(3) ความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้งระหว่างการทำงาน ดังนั้น ควรจะใช้หลักการบริหารจัดการ ทำให้ผู้อื่นยอมรับและเชื่อมั่นให้ได้

(4) การให้ความไว้วางใจ เมื่อปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ควรให้ความไว้วางใจในระดับหนึ่ง มั่นใจว่ามีวุฒิภาวะเพียงพอ ไม่ก่อเรื่องวิวาทจากอารมณ์ชั่ววูบของตนเอง

3) ความลึกซึ้งทางอารมณ์ เป็นแนวทางใหม่ที่นิยมนำมาใช้ปรับเปลี่ยนชีวิตประจำวันและหน้าที่การทำงาน ให้มีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการของตนเอง แบ่งออกได้ 4 ประการ

(1) การบูรณาการทางอารมณ์ เป็นขั้นแรกในการสังเกตความพึงพอใจต่อการดำรงชีวิตประจำวัน

(2) มีเป้าหมายและศักยภาพเฉพาะตน คือ การตั้งจุดมุ่งหมายของตนจากความสามารถที่ตนเองมี เพื่อพิสูจน์ว่าตนเองสามารถก้าวหน้ามากเพียงใด

(3) การโน้มน้าวโดยปราศจากอำนาจ ทุกคนเชื่อว่า ไม่มีผู้ใดต้องการโดนการออกคำสั่งด้วยน้ำเสียงดุเดือด หรือการถูกบังคับจากผู้บริหารที่เผด็จการ พวกเขาจะยอมปฏิบัติตามเมื่อได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสมก่อน อันเป็นวิธีการโน้มน้าวที่ได้ผลดี แต่พนักงานไม่ค่อยมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเท่าที่ควร

(4) การอุทิศตน เป็นการทุ่มเทหรือเสียสละเวลา สติปัญญา แรงกายและแรงใจ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จให้ได้

4) ความเป็นไปได้ทางอารมณ์ คือ พยายามใช้อารมณ์ในทางที่สร้างสรรค์ เคารพในความกดดันและสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง ประกอบด้วย

(1) การแสวงหาโอกาส เมื่อเจอสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและตนเอง พยายามชวนขายโอกาสนั้นมาเป็นจุดแข็งขององค์กรให้ได้

(2) มีการตอบสนองตามเวลาที่ผันแปร ส่วนใหญ่มีผลกระทบต่อองค์กร มาจากการขยายตัวสังคมภายนอก ทำให้องค์กรต้องเรียนรู้และปรับเปลี่ยนเป้าหมายในช่วงเวลาหนึ่งตามความเหมาะสม เพื่อความอยู่รอดนั่นเอง

(3) การสร้างอนาคต ทั้งในรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เมื่อองค์กรมีทุนเพียงพอ ควรจะเปิดโอกาสในการส่งบุคลากรภายในขององค์กรแต่ละฝ่ายไปศึกษาต่อต่างประเทศ เพื่อนำทักษะที่ได้มาพัฒนาโครงสร้างที่อ่อนแอ หรือเพิ่มจุดแข็งขององค์กรให้มั่นคงยิ่งขึ้น

(4) การหยั่งรู้อย่างต่อเนื่อง จัดว่าเป็นความสามารถประเภทหนึ่ง ที่มีไว้สำหรับแก้ปัญหาที่ซับซ้อนให้ได้รับการฟื้นตัว

2.1.5.5 ทฤษฎีของโกลดแมน (Goleman, 1998) ได้กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสมรรถนะที่จะตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถเข้าใจ และจัดการกับอารมณ์ของตนเอง รวมถึงจัดการเรื่องความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกับความฉลาดทางเชาวน์ปัญญา ที่ใช้วัดจากค่าระดับสติปัญญา อย่างไรก็ตามทั้งสองประเภทต้องใช้ควบคู่กัน ขาดอย่างใด

อย่างหนึ่งไม่ได้ หากว่านำมาอธิบายในเชิงวิชาการ คือ ส่วนความฉลาดทางสติปัญญาเป็นการทำงานของเปลือกสมองร่วมกับความฉลาดทางอารมณ์

ในช่วงแรก Goleman (1998) ได้เสนอกรอบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางอารมณ์ไว้ 2 หมวด 5 องค์ประกอบ 25 ปัจจัยย่อย ดังต่อไปนี้

หมวดที่ 1 สมรรถนะส่วนบุคคล เป็นทักษะการบริหารจัดการกับเรื่องของตนเอง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักรู้ตนเอง เป็นทักษะภายในตนเอง ที่ชี้ให้เห็นว่ามีความพร้อมในการรับรู้และตอบสนองสิ่งต่างๆ ประกอบด้วย

- 1) การรู้เท่าทันในอารมณ์ของตนเอง และรู้สาเหตุของการเกิดอารมณ์นั้น
- 2) การประเมินตนเองได้อย่างแม่นยำ รู้จุดเด่นจุดด้อยของตน
- 3) การมั่นใจในตนเอง เชื่อมั่นว่าตนเองมีคุณค่า และมีสมรรถนะ

องค์ประกอบที่ 2 การควบคุมตนเอง เป็นการบริหารจัดการกับความรู้สึภายในตนเอง การกระทำในสิ่งที่ตนเองปรารถนา ประกอบด้วย

1) ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ จะต้องมีแรงบันดาลใจที่เกิดจากอารมณ์ภายในตนเอง พยายามใช้ความรู้สึกนึกถึงเรื่องดีและข้อมูลที่ได้รับ มาสร้างผลงานให้ออกมาหลากหลายรูปแบบ

- 2) ความเป็นคนซื่อตรงต่อหน้าที่ รับผิดชอบในการทำงาน
- 3) ความสามารถในการปรับตัว มีความยืดหยุ่นในการจัดการและการเปลี่ยนแปลง

4) การควบคุมตนเอง สามารถจัดการควบคุมอารมณ์ที่แปรปรวน และสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อจิตใจ

5) ความน่าสนใจ ความน่าเชื่อถือได้ ความไว้วางใจ และพยายามรักษาระดับคุณภาพความดีของตนอย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ความโน้มเอียงของอารมณ์ที่จะชี้นำหรือเอื้ออำนวยไปสู่จุดหมาย ประกอบด้วย

1) การมีความคิดริเริ่ม ทุกคนเมื่อมีความรู้สึว่าจุดมุ่งหมายแล้ว พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานได้ทุกโอกาส

2) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความทะเยอทะยาน เป็นแรงผลักดันที่มนุษย์ต้องการความก้าวหน้าหรือพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จ

3) การมองโลกในแง่ดี ช่วยให้ทุกคนมีความพยายามที่จะฝ่าฟันอุปสรรคอย่างเต็มความสามารถ

- 4) การมีพันธสัญญา คือ การที่กลุ่มหรือองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันกับตนเอง

หมวดที่ 2 สมรรถนะทางสังคม เป็นการพยายามในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 4 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความต้องการ และความห่วงใยของผู้อื่น ประกอบด้วย

- 1) การตระหนักรู้ในสถานการณ์ คือ มีไหวพริบรอบรู้สถานการณ์ และความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่นได้ เพื่อให้ผู้อื่นรู้สึกถึงการได้รับความสนใจเสมอ
- 2) การเข้าใจผู้อื่น การศึกษามุมมองของแต่ละคนอย่างละเอียด และเป็นที่ปรึกษาให้กับเพื่อนยามมีโอกาสดได้
- 3) การมีจิตใจมุ่งบริการ ต้องมีความตื่นตัวตลอดเวลา พร้อมทั้งจะตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้ทันที
- 4) การพัฒนาผู้อื่น คล้ายกับวิธีการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่พบในองค์กรทั่วไป
- 5) การสร้างโอกาสและความหลากหลายของบุคคล แต่ละคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน และต้องการพัฒนาทักษะของตนเองเมื่อมีโอกาสด องค์กรควรจะทำให้การสนับสนุนโดยการจัดฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือในกรณีที่ต้องครรมีเงินทุนเพียงพอที่จะส่งพนักงานไปเรียนรู้ให้เกิดความชำนาญในต่างประเทศก็ได้

องค์ประกอบที่ 5 ทักษะทางสังคม เป็นการโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ประกอบด้วย

- 1) สมรรถนะของทีม มีความจำเป็นในการสร้างพลังให้กลุ่มผลิตผลงานให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ เน้นการให้ความร่วมมือของสมาชิกคนอื่น ๆ มาปฏิบัติงานให้กับองค์กร
- 3) การมีอำนาจโน้มน้าว เป็นเทคนิคที่นิยมใช้ในการจูงใจสมาชิกปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ความเป็นผู้นำ สร้างกำลังใจและแนะแนวสมาชิกในกลุ่มได้ดี
- 5) การสื่อสารที่ดี และมีประสิทธิภาพ อาศัยความเข้าใจของพนักงาน เพื่อเผยแพร่ข่าวสารและรับฟังข้อมูลที่มีความหมายตรงกัน สามารถอธิบายได้อย่างถูกต้อง
- 6) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและความร่วมมือร่วมแรง เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้
- 7) กระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่ม และบริหารการเปลี่ยนแปลงได้

8) ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง สามารถประนีประนอมและแก้ปัญหาในความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน

นอกจากนั้น Goleman เชื่อว่า ความฉลาดทางอารมณ์สามารถจัดหมวดหมู่ตามลักษณะร่วมกัน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ตามสมรรถนะของแต่ละคนที่จะเอื้อประโยชน์ได้ ดังนั้น Goleman จะแบ่งคุณลักษณะ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1) องค์ประกอบแต่ละด้าน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับงานแต่ละประเภทที่แตกต่างกันไป

2) เป็นเอกเทศ แต่ละด้านต่างมีผลต่อการปฏิบัติงาน

3) องค์ประกอบมีความเกี่ยวเนื่อง และมีอิทธิพลต่อกัน โดยเฉพาะทักษะทางด้านสังคม เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เพราะจะช่วยนำทีมให้ดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) องค์ประกอบแต่ละประเภท จัดอันดับขึ้นการเลือกใช้ให้เหมาะกับตนเองมากที่สุด แต่ควรพึงระวังถ้าเลือกใช้ผิดประเภทหรือไม่เข้าใจภาวะทางอารมณ์ของตนเอง ก็ไม่สามารถควบคุมตนเองได้

5) ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ไม่เพียงพอสำหรับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้

2.1.6 ผลการวิจัยของความฉลาดทางอารมณ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลง

Nordin (2012) ได้ศึกษาการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ พฤติกรรมภาวะผู้นำ และความผูกพันในองค์กรที่มีต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงในสถาบันการศึกษาชั้นสูงของ UiTM ประเทศมาเลเซีย แต่จะให้ความสำคัญที่ความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์ โดยชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความผูกพันเป็นไปในทิศทางที่ดี อยู่ในระดับปานกลาง และมีค่าสหสัมพันธ์ที่ระดับ 0.01 อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ถือว่าเป็นตัวแปรทำนาย ในขณะที่ความพร้อมการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรเกณฑ์ โดยตัวแปรดังกล่าวมีค่าความแปรปรวนต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงที่สามารถทำนายพฤติกรรม เพื่อพัฒนาผู้นำแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กันไป ซึ่งความเป็นจริงแล้วถือว่าเป็นโครงสร้างที่สำคัญที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะเพิ่มความผูกพันให้กับสมาชิกในองค์กร ในขณะที่ความฉลาดทางอารมณ์เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย เมื่อพิจารณาจากการทดสอบการถดถอยพหุคูณ เพื่อทำนายความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรว่ามีปฏิริยาต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ และความผูกพัน ที่อาจจะสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ และความผูกพันในองค์กรในระดับปานกลาง

จากการศึกษานิยาม องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ และผลการวิจัยโดยละเอียดแล้ว เห็นว่า ทฤษฎีของ Goleman มีเนื้อหาที่ครอบคลุมและละเอียดกว่าแนวคิดหรือทฤษฎีของนักวิชาการทั้งช่วงปีก่อนและหลัง อีกทั้งแบบสอบถามของ Goleman ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ซึ่งกรมสุขภาพจิตในประเทศไทยได้นำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบุคลากรทุกสาขาอาชีพ จนเป็นมาตรฐาน ดังนั้น จึงตัดสินใจ เลือกใช้ประกอบงานวิจัยดังกล่าว

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการวิเคราะห์ความเป็นผู้นำของสภาพแวดล้อมที่พบในองค์กรต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า ความหมายของภาวะผู้นำ มีผู้สนใจศึกษาหลายท่าน และถูกนำไปใช้ในงานวิจัยหรือสิ่งตีพิมพ์อย่างแพร่หลายทั่วโลก

Halpin (1998) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 5 ประการ ดังนี้

- 1) บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ
- 3) บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดที่มีส่วนช่วยให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
- 4) บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 5) บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

Terry (2001) ให้นิยามศัพท์ว่า ผู้นำคือ ผู้ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ให้คำนิยามของ “ภาวะผู้นำ” คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547 อ้างถึงใน สมมาตร สุรโรคา, 2553) ได้กล่าวถึง ภาวะความเป็นผู้นำ หมายความว่า บุคคลที่มีอำนาจบังคับบัญชาผู้อื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่อำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

ฉวีวรรณ จันทรม่วง (2552) ได้สรุปความหมาย คือ คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำต้องการ จุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จที่วางไว้ เพราะฉะนั้น จะมีความแตกต่างระหว่างคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ซึ่งผู้นำจะ

หมายถึงตัวบุคคล และส่วนภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรม หรือความสามารถหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลที่เป็นผู้นำ ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบแล้ว การศึกษาภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

Ordway Tead (1963 อ้างถึงใน สมพร เมืองแป้น, 2548) อธิบายถึงภาวะผู้นำว่า เป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ

Hersey & Blandchard (1974 อ้างถึงใน มนัสนันท์ บุญรักษ์, 2549) ให้ความเห็นถึงภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มคนที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการ จะต้องเปลี่ยนแปลงตามเช่นกัน

Bass (1985) ให้คำจำกัดความว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินความคาดหวังที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งนักวิชาการทั้งไทยและต่างชาติอธิบายไว้แล้ว สรุปได้ว่า บุคคลที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ทั้งความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ และความทะเยอทะยาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร และนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

2.2.2 ความเป็นมาของการศึกษาภาวะผู้นำ

Norris (2000) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผู้นำด้านคุณลักษณะ มีพื้นฐานมาจากการที่ผู้นำเริ่มคิดค้นและสร้างคุณลักษณะขึ้นมา เพื่อให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ โดยช่วงแรกจะมุ่งเน้นคุณลักษณะทางกายภาพ (ความสูง การแต่งกาย) บุคลิกภาพ (ความเชื่อมั่นในตนเอง สง่า การมีอารมณ์คงที่) และสมรรถภาพ (ความเฉลียวฉลาด การมีวาทศิลป์ และความคิดสร้างสรรค์) (Yukl, 1998) ผลที่ได้จากการศึกษาแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง (Stogdill, 1974) ทำให้งานวิจัยล่าสุดต้องปรับปรุงและเจาะจงแต่ละคุณลักษณะด้านมากขึ้น ได้แก่ ทักษะขั้นสูง ความอดทนต่อความตึงเครียด ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และความเชื่อมั่นในตนเอง ผลที่ได้ พบว่า ประสิทธิภาพด้านการจัดการของผู้นำสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ 2) ภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ งานวิจัยนี้เริ่มขึ้นในช่วงปี 1950 - 1959 ที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต จะแบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ ในขณะที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนจะแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 3 ลักษณะ จากประสบการณ์ด้าน

งานวิจัยในช่วงหลายปีที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า ได้กำหนดบทบาทพฤติกรรมได้อย่างแม่นยำมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะการค้นคว้างานวิจัยด้านพฤติกรรมในช่วงแรกไม่เป็นประโยชน์ เนื้อหาไม่ครอบคลุม และแบ่งประเภทพฤติกรรมภาวะผู้นำมากเกินไป ผลการวิจัยของภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม พบว่าพฤติกรรมต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Podsakoff, Todor, Grover, & Huber, 1984) และพฤติกรรมการให้รางวัลอย่างสร้างสรรค์ การยกย่องชมเชย การให้รางวัลตามสถานการณ์ ตลอดจนช่วยเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะคล้ายกับงานวิจัยของ Yukl แสดงถึง ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการจัดการ ที่แบ่งประเภทย่อยของพฤติกรรมกรรมการมุ่งงานเดิม 2 ประเภทให้เพิ่มขึ้น รวมถึงหน้าที่การมอบหมายงาน การให้คำแนะนำ การจัดลำดับความสำคัญ มาตรฐาน ตลอดจนกำหนดเวลาที่ชัดเจนของงาน ผลที่ได้สามารถพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำได้สำเร็จ (Yukl, Wall, & Lepsinger, 1990) 3) ภาวะผู้นำด้านสถานการณ์ เกิดขึ้นภายหลังจากทฤษฎีด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมแล้ว แต่สามารถตอบโจทย์ ชับซ้อนได้ดีกว่า ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มีคุณลักษณะน่าเชื่อถือ การเตรียมความพร้อมทั้งสถานการณ์อย่างดีที่สุด แต่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น (Yukl & Van Fleet, 1992) ยกตัวอย่างเช่น องค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านสถานการณ์ จะช่วยส่งเสริมความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสต่าง ๆ ให้กับผู้ตาม ผลการศึกษาสนับสนุนว่ามีผลต่อผู้นำ ซึ่งได้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ตามได้ ผู้นำประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อพวกเขาแสวงหาโอกาสที่ดีและเหมาะสม พยายามสร้างความประทับใจ จากความสามารถและความเชี่ยวชาญ (Kieser, 1984; Pfeffer & Salancik, 1975; Stewart, 1982; Tsui, 1984)

2.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎี และงานวิจัยที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งประเภทอย่างชัดเจน ได้แก่

2.2.3.1 ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait Theory) (อ้างถึงใน Robbins & Judge, 2013)

จากการค้นคว้าเอกสารทางประวัติศาสตร์ ทำให้ทราบว่าผู้นำด้านคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างชัดเจนในอดีต อาทิ พระพุทธเจ้า นโปเลียน โบนาปาร์ต เม้าเจอติง เชิร์ทวิล รูทเวลท์ และเรแกน ผู้นำเหล่านี้มีคุณสมบัติคล้ายกับผู้นำอย่าง สตีฟ จ๊อบส์ ผู้ก่อตั้งบริษัท Apple และเคน เซโนลด์ ประธานบริษัท American Express คือ มีบารมี กระจ่างรู้รอบรู้ และกล้าหาญ สังกะตจากบุคลิกภาพ สังคม หรือความฉลาดทางสติปัญญา ซึ่งลักษณะเช่นนี้แตกต่างจากผู้นำด้านอื่น ๆ

งานวิจัยช่วงแรกที่ได้ทำการแยกประเภทภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ แต่ในทางกลับกันคือไม่สามารถแยกประเภทได้ แต่ภายหลังมีบทความปรากฏในช่วงระหว่างปี 1960 - 1969 พบว่า ผู้นำมี 80 ลักษณะ ที่มีความแตกต่างถึง 20 ลักษณะ โดยปกติงานวิจัยจะมี 4 หรือ 5 ลักษณะขึ้นไป (Pfeffer, 1992) ในปี 1990 หลังจากที่ได้ศึกษาและวิเคราะห์แล้ว ผู้นำส่วนใหญ่จะมีบทบาทที่ดีที่สุด จะต้องไม่เหมือนกับผู้อื่น (Bass, 1990)

จากการค้นคว้าของนักวิจัยพบว่า ความแตกต่างของภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะมี 5 ประเภท ภายใต้แนวคิดแตกต่างกัน 1 ใน 5 ลักษณะ ยกตัวอย่างเช่น การเข้าสังคม เป็นส่วนหนึ่งมาจากความ

ปรารถนาภายในตนเอง (Carney, 2010) ถ้านำเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพมารวมอยู่ในเอกสารเรื่องภาวะผู้นำ ทำให้การเข้าสังคมเป็นคุณลักษณะสำคัญที่สุดที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ (Ferguson, Ormiston, & Moon, 2010) หากคำนึงถึงวิธีการพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพ จะต้อง แสดงความเป็นมิตร มีอิทธิพลโน้มน้าวผู้อื่น พยายามรักษาสถานการณ์ของกลุ่ม และไม่ควรแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดี จากการศึกษาหนึ่งพบว่า ถ้าผู้นำแสดงบุคลิกก้าวร้าวอย่างรุนแรงทำให้งานมีประสิทธิภาพลดลง (Yukl, 2004)

ภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะประเภทนี้ไม่ค่อยประนีประนอม อารมณ์ไม่คงที่ ไม่ยึดมั่นในหลักการ ไม่เปิดใจต่อการเรียนรู้ และไม่ค่อยเปิดเผยเท่าที่ควร ในภาพรวมแนวคิดภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะจึงไม่ได้รับความนิยม หากผู้นำชอบการเข้าสังคมและเปิดเผย มีระเบียบวินัย มีความผูกพันต่อองค์กร (การยึดมั่นในกฎเกณฑ์) มีความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่น (เปิดใจต่อการเรียนรู้) แสดงความเป็นภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะที่มีคุณสมบัติที่ชัดเจน ทำให้เกิดข้อได้เปรียบ เพราะจะได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา ถือว่าเป็นผู้นำที่ดี

เมื่อพูดถึงแง่การยึดมั่นในกฎเกณฑ์และเปิดเผย เป็นประเมินการรับรู้ความสามารถของผู้นำเชิงบวก ทำให้ทราบถึงระดับผลการปฏิบัติงานของผู้นำที่แตกต่างกัน (Ward, 2001) ตามหลักสัญชาตญาณของมนุษย์ทุกคน เชื่อว่าบุคคลมักจะปฏิบัติตามอีกบุคคลหนึ่งที่เป็นผู้นำ โดยเห็นว่าผู้นำจะกระทำสิ่งที่ถูกต้อง

นอกจากคุณสมบัติที่เป็นรูปธรรม ยังมีคุณสมบัติอื่น ๆ ในรูปแบบธรรมชาติของภาวะผู้นำด้านนี้ที่บ่งชี้ว่า ผู้นำมีประสิทธิภาพเหมาะสมต่อองค์กร คือ การมีความฉลาดทางอารมณ์ ถ้าผู้นำขาดความฉลาดทางอารมณ์ อาศัยเพียงความฉลาดทางปัญญาที่มาจาก การเรียนรู้ การฝึกอบรม การอ่านจิตใจผู้อื่นในระดับสูง กระตุ้นวิสัยทัศน์ และแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ ไม่สิ้นสุด เพื่อตอบสนองต่อองค์กรเท่านั้น สิ่งเหล่านี้ไม่ทำให้เป็นผู้นำสมบูรณ์ได้ (Giessner & Schubert, 2007) ดังนั้น จึงตั้งคำถามที่ว่า “ทำไมความฉลาดทางอารมณ์มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ” คำตอบคือ การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะส่วนบุคคลของความฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้ จะรับรู้ หรือฟังความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจจะแสดงออกหรือไม่ก็ได้ และอ่านปฏิกริยาของผู้อื่น ผู้นำที่สามารถแสดงอารมณ์และจัดการอารมณ์นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้ตามได้ง่ายขึ้น ทั้งการแสดงความเห็นอกเห็นใจอย่างเฉลียวฉลาด และปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น (Podsakoff & Schriesheim, 1985; Hinkin & Schriesheim, 1989; Carson, Carson, & Roe, 1993) ทำให้เกิดการค้นคว้างานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นมาอธิบายประกอบ เช่น งานวิจัยล่าสุดเผยให้เห็นว่าผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง อาจจะช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำได้ โดยอาศัยความสามารถและบุคลิกภาพ อาจจะช่วยตอบคำถามในการประเมินผู้นำได้ยอดเยี่ยมที่สุด (Dijke, Cremer, & Mayer, 2010) งานค้นคว้าล่าสุด ได้เสนอข้อสรุปไว้ 2 ประการ คือ ประการแรก

แนวคิดเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยทำนายภาวะผู้นำได้ ประการที่สองคือ คุณลักษณะนี้ทำให้คาดการณ์วิวัฒนาการและรูปแบบของภาวะผู้นำได้ดีกว่าการจำแนกผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ (Emerson, 1962)

2.2.3.2 ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavior Theory)

เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำ มาจากการเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ มีงานวิจัยที่อธิบายรูปแบบผู้นำของทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมมากขึ้น ดังนี้

1) ทฤษฎี 2 มิติ (Two - Dimension Theory) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration Dimension) ผลการวิจัยพบว่า การมีมิติมิตรสัมพันธ์ในระดับสูง ช่วยให้อัตราการลาออกของบุคลากรลดลง และสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรมากขึ้น

ในทางตรงข้าม ถ้ามีมิติกิจสัมพันธ์ในระดับสูง บุคลากรจะมีอัตราการร้องทุกข์และลาออกสูงขึ้น ในภายหลังก็มีงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ผสมผสานระหว่างมิติทั้งสอง โดยมีประสิทธิภาพมากกว่าการมีมิติใดมิติหนึ่ง ทำให้เกิดการแบ่งรูปแบบออกเป็น 4 ลักษณะ คือ ผู้นำที่มุ่งงานสูงมุ่งคนสูง ผู้นำที่มุ่งงานสูงมุ่งคนต่ำ ผู้นำที่มุ่งงานต่ำมุ่งงานสูง ผู้นำที่มุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แต่ผลที่ได้รับอาจจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1987)

2) ทฤษฎีผู้นำแบบตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาต่อจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยนักวิชาการชื่อ Blake and Mouton (1978) พัฒนารูปแบบมาจากทฤษฎี 2 มิติ มีรูปแบบตาข่าย สร้างเป็นตาราง กำหนดอัตราคะแนนสูงสุด - กลาง - ต่ำสุด แต่ยังให้ความสำคัญกับมิติเรื่องงานและมิติเรื่องคนเช่นเดิม โดยจะจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ 1. แบบเฉื่อยชา (1, 1) ไม่ให้ความสนใจกับทั้งเรื่องงานและคน 2. แบบมุ่งงาน (9, 1) เน้นเรื่องผลสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว ไม่ให้ความสำคัญกับคนเลย 3. แบบให้ความสำคัญกับตนเอง (1, 9) ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่เน้นผลสำเร็จของงานนัก 4. แบบเดินทางสายกลาง (5, 5) พยายามรักษาระดับความสำคัญของงานและคนเท่า ๆ กัน 5. แบบร่วมมือร่วมใจ (9, 9) ถือว่าเป็นระดับคะแนนที่น่าพึงพอใจ ผู้นำมีประสิทธิภาพในการทำงานและสมาชิกภายในกลุ่มให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ (อ้างถึงใน Blake & Mouton, 1964)

3) ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ (System 4 Management Theory) โดย Likert (1961) ได้ทำการศึกษา และค้นคว้าวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพจากองค์กรต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบลักษณะการบริหารของหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้เกิดองค์ประกอบขึ้น 4 รูปแบบ คือ 1. ระบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative) เป็นระบบที่ผู้นำบริหารงานและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเองทั้งหมด หลังจากนั้นก็สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม โดยไม่สามารถคัดค้าน หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการใดได้

เลย และส่งผลทางลบต่อผู้นำนั้นทันที 2. ระบบเผด็จการแบบมีศีลปี (Benevolent Authoritative) เป็นระบบที่ผู้นำยังคงตัดสินใจและสั่งการอยู่ แต่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นบ้าง มีอิสระในการทำงานมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันต้องอยู่ในกฎระเบียบ 3. ระบบปรึกษาหารือ (Consultative)

หลังจากที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายของงานเรียบร้อยแล้ว ก็จะให้สมาชิกเข้ามาปรึกษาข้อสงสัยต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ และรับผิดชอบด้วยตนเอง ทำให้พวกเขารู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจในระดับหนึ่ง 4. ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Group) เมื่อผู้นำมอบหมายงานแล้ว อาจจะมีส่วนช่วยให้คำแนะนำหรือปฏิบัติงานด้วยกัน

2.2.3.3 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากนักวิชาการกลุ่มหนึ่งที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกับอีกกลุ่มหนึ่งที่สนับสนุนว่าพฤติกรรมเพียงอย่างเดียวอาจจะตัดสินความเป็นผู้นำที่ดีที่สุดได้ ภายใต้ทัศนคติว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำได้ เพราะสถานการณ์และพฤติกรรมของเขา มีส่วนส่งเสริมให้เป็นผู้นำแต่บทบาทผู้นำในบางสถานการณ์ก็อาจไม่เหมาะสมกับอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ เพราะฉะนั้น ผู้นำควรปรับตัวให้เข้ากับทุก ๆ เหตุการณ์เสมอ โดยอาศัยองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ส่วน คือ สถานการณ์ (Situation) กลุ่มคน (Group) และค่านิยมส่วนบุคคลของผู้นำ (Leaders Personal Values) ดังนั้น ทฤษฎีที่นำมาใช้ในการศึกษานี้จะมีหลายทฤษฎี ดังต่อไปนี้ (Hellriegel & Slocum, 1974)

1) แบบจำลองของ Fiedler (1965) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของผู้นำ ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ โดยอาศัยสถานการณ์ โครงสร้าง ความต้องการของผู้นำ และระดับที่บ่งบอกว่าผู้นำสามารถควบคุม และมีอิทธิพลต่อสถานการณ์นั้น ซึ่งปัจจัยที่ช่วยตัดสินว่าผู้นำในลักษณะใดจึงจะมีประสิทธิผล สังเกตได้จาก 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดีหรือไม่ หากผู้นำเข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ผู้นำไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อสั่งการ 2. โครงสร้างของงาน มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ ถ้าไม่มีแนวทางปฏิบัติที่แน่ชัด อำนาจที่เคยมีของผู้นำจะลดลงตามลำดับ เป็นเหตุผลอย่างหนึ่งให้สมาชิกไม่เห็นด้วยกับคำแนะนำ หรือคำสั่ง สงสัย และได้แย้งผู้นำได้ 3. อำนาจหน้าที่ของผู้นำมากหรือน้อย ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินการลงโทษหรือการให้ผลตอบแทน ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของสมาชิกผู้นั้น จากการวิจัยของ Fiedler (1965) พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ แต่รูปแบบที่แท้จริงของความ เป็นผู้นำไม่ยืดหยุ่นและไม่คงที่เท่าที่ควร ไม่สามารถยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติได้

2) ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย พัฒนารูปแบบโดย Robert House (1971) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้แก่ การมุ่งงาน การมุ่งความสัมพันธ์ และแรงจูงใจในการทำงานของทฤษฎีความคาดหวัง (อ้างถึงใน House, 1971, 1996; House & Mitchell, 1974) อาจจะกล่าวได้ว่า บทบาทของผู้นำที่สำคัญคือ ให้คำแนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุนทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม ทางสู่เป้าหมาย แสดงถึง ประสิทธิภาพของผู้นำจะทำให้เป้าหมายของผู้ตามไปสู่ความสำเร็จได้ และช่วยลดอุปสรรคผู้ตามให้น้อยลง

ตามทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย ผู้นำมักจะชี้แนะ ให้การสนับสนุน หรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ซับซ้อน ดังต่อไปนี้

- ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ในกรณีที่แบ่งหน้าที่ไม่ชัดเจนหรืออยู่ในภาวะเครียดพอมากกว่า การมีโครงสร้างในระดับสูงหรือการวางแผนที่ดี

- ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน จะให้ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในระดับสูง ในขณะที่บุคลากรกระทำหน้าที่ตามโครงสร้าง

- ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ไม่จำเป็นต้องใช้กับบุคลากรที่มีความสามารถสูงหรือประสบการณ์การทำงาน

การทดสอบทฤษฎีทางสู่เป้าหมายไม่ใช่เรื่องง่าย จากการค้นคว้างานวิจัยที่ผ่านมา มีทั้งผลดีและผลเสีย ได้แก่ งานวิจัยที่บ่งชี้ว่า การสนับสนุนอัตราส่วนที่ผสมผสานอย่างลงตัวกัน จะช่วยขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ออกไปได้ จัดเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ถือเป็นผลดี งานวิจัยอื่น ๆ พบว่า การได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอ อาจจะกระทบกระเทือน และไม่เป็นไปตามที่คาดหวังเป็นผลเสีย (Wofford & Liska, 1993) การพิสูจน์ทฤษฎีที่เหมาะสมด้านอื่น ๆ จะได้รับการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด (Villa, Howell, & Dorfman, 2003) ด้วยเหตุนี้ คณะกรรมการยังไม่ได้ตัดสินใจ เพราะทฤษฎีทางสู่เป้าหมายมีขั้นตอนการทดสอบที่ซับซ้อน ยกเว้นบางกรณี ยกตัวอย่างกรณีศึกษาเช่น งานวิจัยหนึ่งที่ศึกษาบุคลากรจำนวน 162 ราย ในองค์กร ได้รับการประมวลผลทางเอกสาร นักวิจัยพบว่า บุคลากรมีระเบียบวินัยสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในระดับสูง เมื่อผู้นำได้กำหนดเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และสิทธิพิเศษ (Colbert & Witt, 2009) นอกจากนี้ ยังพบงานวิจัยอื่น ๆ ผลปรากฏว่า ภาวะผู้นำที่เน้นเป้าหมาย ทำให้ผู้บังคับบัญชาที่มีความเหน็ดเหนื่อยทางอารมณ์ในระดับสูง อาจจะมีระเบียบวินัยและอารมณ์คงที่อยู่ในระดับต่ำ (Perry, Witt, Penney, & Atwater, 2010) จากการค้นคว้าชี้ให้เห็นว่า ผู้นำได้กำหนดเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ตามบรรลุผลสำเร็จของงาน และอาจจะเป็นสาเหตุให้บุคลากรเกิดความตึงเครียด และส่งผลให้ความระเบียบวินัยต่อการทำงานลดลง

3) ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของผู้นำ ถือว่าเป็นแนวคิดสุดท้ายของภาวะผู้นำด้านสถานการณ์ ซึ่งนักวิชาการได้พิสูจน์วิธีการตัดสินใจความเป็นผู้นำ จากแบบจำลองการมีส่วนร่วมของผู้นำ โดยการคิดค้นของ Victor Vroom และ Philip Yetton (1973) ผลที่ได้คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำและการมี

ส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กัน คล้ายกับทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย จึงกล่าวได้ว่าพฤติกรรมผู้นำต้องปรับเปลี่ยนเพื่อแสดงผลงาน แบบจำลองนี้มีมาตรฐาน โดยกำหนดการตัดสินใจจากเหตุการณ์ย่อย 7 สถานการณ์ และรูปแบบภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ เพื่อประเมินรูปแบบและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยรวม

การทดสอบงานวิจัยจากแบบจำลองการมีส่วนร่วมของผู้นำ ทั้งด้านฉบับและฉบับแก้ไข ผลที่ได้คือไม่ได้รับการสนับสนุน ถึงแม้ว่าแบบจำลองฉบับแก้ไขมีประสิทธิภาพมากกว่าก็ตาม ดังนั้น การวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการจึงเน้นที่แบบจำลองและตัดตัวแปรออกที่ซับซ้อนออกไป ทำให้ Vroom & Jago (2007) ได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจเลือกใช้แบบจำลองที่แก้ไขแล้ว โดยคัดเลือกผู้บริหารจากกรณีศึกษาทั้งหมด 12 เรื่อง ปัญหา 8 ข้อ จากรูปแบบภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหานั้น เพื่อเลือกผู้บริหารที่เหมาะสมกับทฤษฎีการมีส่วนร่วมของผู้นำ

2.2.3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรืออีกเรียกอย่างว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

Bass (1985) อธิบายรูปแบบภาวะผู้นำว่า ผู้นำมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีให้รู้จักเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าใส่ใจผลประโยชน์ส่วนตัว เอาใจใส่ต่องาน สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ด้วยตนเอง ช่วยสร้างวุฒิภาวะที่เป็นผู้ใหญ่มากขึ้น รู้จักรับผิดชอบ ผู้นำอาจจะชี้นำหรือเป็นหนึ่งในการพัฒนาศีลธรรมในมนโสนำนึกให้สูงขึ้นด้วย รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและเหมาะสมต่อการก้าวมาเป็นผู้บริหารในรุ่นต่อไป

ในภายหลัง Bass & Avolio (1994) อธิบายเพิ่มเติมว่า ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงควรกระตุ้นให้ผู้ตามมีทัศนคติที่ดีต่องานใหม่ ๆ ตระหนักถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกับทีมและองค์การ โดยมีจุดประสงค์คือ ผู้บริหารคาดหวังให้ผู้ตามมองเห็นโอกาสถึงประโยชน์ในด้านอื่นๆ มากกว่าความสนใจจากสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อผลักดันให้บุคลากรกระทำในสิ่งที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม ในขณะเดียวกัน ผู้นำจะสร้างความท้าทายให้กับผู้ตามนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุถึงจุดหมาย และชี้ให้เห็นความภาคภูมิใจที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยพยายามโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติงานด้วยตนเองตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย และบ่อยครั้งมากขึ้น

Robbin & Judge (2013) กล่าวว่า กระแสงานวิจัยในปัจจุบันให้ความสำคัญเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะทำหน้าที่แนะนำผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำจะกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับผู้ตามอย่างชัดเจน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้รู้จักยอมสละประโยชน์ส่วนบุคคล เพื่อประโยชน์ขององค์การ ส่งผลกระทบต่อผู้ตามอย่างชัดเจน แต่ผู้นำต้องคอยเอาใจใส่ความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตาม มีส่วนในการพัฒนาการรับรู้ระบบการทำงาน ช่วยแก้ไขปัญหาระหว่างการทำงาน นำเสนอวิธีการใหม่ ๆ ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง มีบทบาทกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ

ให้กับผู้ตาม ให้ปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายทั้งกลุ่มและองค์การพร้อม ๆ กัน กล่าวโดยสรุปและกำหนดคุณสมบัติของผู้นำทั้ง 2 ประเภท ที่มีความแตกต่างกัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ ต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่บนพื้นฐานของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่มีประสิทธิภาพมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเพียงอย่างเดียว ถ้าผู้นำถูกจัดอยู่ในประเภทของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ดี แต่ไม่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเลย เป็นแค่ผู้นำธรรมดาเท่านั้น ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ต้องมีทั้งแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงควบคู่กัน

ลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

- 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ ผู้นำจะพยายามตกลงกับผู้ตามเรื่องการแลกเปลี่ยนค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติที่ดี โดยหวังผลสำเร็จของงาน และผู้นำจะต้องตระหนักถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น
- 2) การบริหารแบบวางเฉย (เชิงรุก) คือ ผู้นำพยายามหาวิธีหลบเลี่ยงกฎเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง
- 3) การบริหารแบบวางเฉย (เชิงรับ) คือ ผู้นำจะดูแลช่วยเหลือผู้ตามเฉพาะงานที่ไม่ได้มาตรฐาน
- 4) การปล่อยตามสบาย คือ การละเลยหน้าที่ความรับผิดชอบ และหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ผู้นำในลักษณะนี้ไม่ค่อยได้รับความนิยมมากนัก จะไม่กล่าวในบริบทต่อไป

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้นำมีหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และตระหนักถึงพันธกิจ ปลุกฝังความภาคภูมิใจ สร้างความเคารพนับถือ และความไว้วางใจ
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำจะสร้างความหวังให้กับผู้ตาม ใช้สัญลักษณ์สื่อความสนใจ เป็นวิธีที่สะดวกในการชี้เป้าหมาย
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา คือ มีส่วนสนับสนุนให้ผู้ตามมีสติปัญญาที่ดี มีเหตุผล และมองว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไขเสมอ
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ให้การเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียม เป็นทั้งโค้ชและที่ปรึกษาได้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 รูปแบบ เป็นผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีเกินเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน และคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยองค์ประกอบเหล่านี้ช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิต เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดอัตราการลาออก ลดการขาดงานที่บ่อยครั้ง ถ้าองค์กรต้องการให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากที่สุด ควรใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านพร้อม ๆ กัน

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และยังได้รับการสนับสนุนจากผู้ตาม โดยผู้นำจะพิจารณาการแบ่งงานตามความถนัดและความรับผิดชอบของแต่ละคนด้วยความยุติธรรม และปรับแผนการจ่ายผลตอบแทนระยะยาว ซึ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตาม ยกตัวอย่าง ผู้นำของกองทัพอิสราเอลที่มีความรู้แบบเปลี่ยนแปลงเห็นความสำคัญในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เน้นการสร้างสามัคคีภายในกลุ่ม อีกทั้งช่วยเพิ่มความสามารถของผู้ตาม ให้กระทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ให้อิสระทางความคิดแก่ผู้ตาม เพราะเป็นเรื่องสำคัญส่วนบุคคล

การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับจากสาขาอาชีพต่าง ๆ เช่น ผู้อำนวยการใหญ่ ครู ผู้บัญชาการทหารเรือ รัฐมนตรี คณะบดีคณะบริหารธุรกิจ นักเรียนนายร้อย สจ๊วตบนเครื่องบิน ตัวแทนฝ่ายขาย เป็นต้น แต่ให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่ต้องการในทุก ๆ สถานการณ์ หากนำภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมาใช้ในวงการธุรกิจส่วนตัว จะปรากฏบทบาทของภาวะผู้นำน้อยมาก หรือไม่พบเลย ถ้านำมาใช้ในองค์กรขนาดใหญ่ มีการแบ่งสายงานที่มีผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน จะเห็นบทบาทของภาวะผู้นำได้ชัดเจนมากกว่า ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ต่อเมื่อผู้นำปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมตัดสินใจด้วย การศึกษาจากงานวิจัยอื่น ๆ ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยในการพัฒนาสมรรถนะของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าผู้นำใช้อำนาจในทางไม่ชอบ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไม่เท่าเทียมกัน มีปัญหาในองค์กรตามมา ดังนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงควรใช้หลักการของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมาสนับสนุนการทำงาน ยกตัวอย่างกรณีศึกษาจากพนักงานในประเทศจีนและอเมริกา พวกเขาให้ความเห็นว่าผู้นำดูแลพนักงานด้วยความรู้สึกส่วนบุคคลไม่เท่าเทียมกัน ทำให้ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานไม่ดีนัก ดังนั้น ผู้นำควรดำเนินการแก้ไขโดยเร่งด่วน เริ่มจากการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การเอาใจใส่พนักงานทุกคนด้วยความเท่าเทียมกัน จริงใจ เสียสละเวลาส่วนตน เพื่อเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ดูแลอย่างทั่วถึง และให้พวกเขาตระหนักถึงการปรับตัวให้เข้ากับสังคมให้ได้ ทำให้ผู้นำไว้วางใจ และพร้อมที่จะมอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยกัน

2.2.2.5 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หรือเป็นที่รู้จักอีกชื่อว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร มีหน้าที่ดูแลองค์กร และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ภาวะผู้นำจัดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้นำจะทำหน้าที่

ส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับ ทั้งเรื่องการให้รางวัลหรือการลงโทษ แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงคือ แนวคิดด้านการแลกเปลี่ยนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอนาคตได้ แต่จะเอาใจใส่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาข้อผิดพลาดและความแตกต่างทางความคิดภายในองค์กร ภาวะผู้นำประเภทนี้จะมีประสิทธิภาพเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่วิกฤตและฉุกเฉิน (Odumeru & Ifeanyi, 2013)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้ความพึงพอใจเป็นพื้นฐาน โดยใช้แบบจำลอง การแลกเปลี่ยน 2 แบบ คือ 1) การให้รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี 2) การลงโทษสำหรับผู้ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือทำให้องค์การสูญเสียผลประโยชน์ โดยภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนจะให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ และการที่จะทำให้ผู้นำประเภทนี้มี

ประสิทธิภาพ ต้องแบ่งหน้าที่ผู้ตามของแต่ละคนอย่างชัดเจน และกระทำตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น (Hargis et. al., 2001)

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะคำนึงถึงขั้นตอนการทำงานมากกว่าความก้าวหน้าในสายงาน ซึ่งมีองค์ประกอบภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (การเสริมแรงทางบวก) เช่น การชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) การลงโทษตามสถานการณ์ (การเสริมแรงทางลบ) เช่น การสั่งให้บุคลากรพักงานชั่วคราว เมื่อปริมาณหรือคุณภาพของผลงานไม่ได้มาตรฐาน ไม่ตรงตามเป้าหมาย และการบกพร่องต่อหน้าที่การงาน ซึ่งการลงโทษนี้ถ่ายทอดมาสู่พื้นฐานของหลักการบริหารแบบวางเฉย ซึ่งมี 2 ประเภทด้วยกัน ประกอบด้วย 1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ผู้นำจะคอยให้คำแนะนำและปรับเปลี่ยนผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง 2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ผู้นำจะรอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหาขึ้นก่อน จึงจะเข้าไปช่วยเหลือ โดยผู้นำจะพัฒนาความต้องการในระดับล่าง และจัดการให้เป็นไปตามแบบแผน เพื่อเป็นรากฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การพัฒนาขั้นสูง

คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะนำหลักการให้รางวัลและลงโทษมาใช้ โดยมีวัตถุประสงค์คือ การได้รับความร่วมมือจากผู้ตามด้วยความเต็มใจ พวกเขาจะยอมรับเป้าหมาย โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์การอย่างเต็มที่ ในทางตรงกันข้าม หากพวกเขาได้รับความกดดันหรือไม่ยินยอม ก็จะไม่ใส่ใจต่องานเลย ผู้นำประเภทนี้มักจะชอบออกคำสั่ง ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เอาใจใส่ต่อการทำงาน ต้องการบรรลุเป้าหมายให้สำเร็จ เมื่อถึงเวลาแก้ปัญหา มักจะคิดแต่ในกรอบเท่านั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะกำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่ผู้ตาม การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และเชิงรับ รวมถึงการรักษาสภาพปัจจุบันไว้ โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยแรก ผู้นำจะทำการตกลงแลกเปลี่ยนระหว่างค่าตอบแทนกับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ผู้นำจะคาดหวังผลสำเร็จของงาน ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ผู้นำจะพยายามหาวิธีหลบเลี่ยงกฎเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็น และสร้างงานในรูปแบบอื่น ๆ ต่อไป ในขณะที่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ผู้นำจะดูแลช่วยเหลือผู้ตามเฉพาะงานที่ไม่ได้มาตรฐาน จะแนะนำ

ให้ผู้ตามแก้ไขตามคำแนะนำที่ถูกต้อง ปัจจัยที่สองสามารถบ่งบอกสภาพการทำงานปัจจุบันได้ ผู้นำจะช่วยเหลือเมื่อระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เป็นที่ยอมรับ และปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น

2.2.4 ผลการวิจัยของความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลง

Nordin (2011) พบว่า ผลการศึกษาของความสัมพันธ์ความฉลาดทางอารมณ์ ความผูกพันในองค์กร และพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยเน้นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลง จะกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นตัวแปร

อิสระหรือตัวแปรทำนาย จะใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “แบบสอบถามรูปแบบภาวะผู้นำหลายปัจจัย” หรือ “MLQ - 5x Form” ที่พัฒนาขึ้นโดย Bass & Avolio (2000) ผลปรากฏว่า การรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 รูปแบบ ได้แก่ แบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงเป็นทิศทางเดียวกัน และอยู่ในระดับปานกลาง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 มีค่าเชิงบวก จากผลสรุปข้างต้น เป็นการพิสูจน์แล้วว่า ควรจะนำทฤษฎีของ Bass มาใช้ประกอบงานวิจัย ให้มีความน่าเชื่อถือได้ และผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ โดยจะเน้นที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

2.3.1 ความหมาย

นักทฤษฎีและนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้เคยศึกษาวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร ซึ่งสื่อถึงพฤติกรรมภายในของสมาชิก ดังนั้น จึงมีการให้ความจำกัดความในมุมมองของแต่ละคนดังนี้

พรพรรณ ศรีใจวงศ์ (2541 อ้างถึงใน รัชนิวรรณ ศรีทิพย์, 2550)ชี้ให้เห็นถึง ความรู้สึกดี ๆ ที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยแสดงออกในหลายวิธี เช่น มองเห็นเป้าหมายขององค์กรเปรียบเสมือนเป้าหมายของตนเอง การทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ไม่ละทิ้งหรือลาออกจากองค์กร แม้ว่าองค์กรอื่นจะเสนอค่าตอบแทนที่มากกว่าองค์กรของตนก็ตาม

บุษยาณี จันทรเจริญสุข (2538 อ้างถึงใน กาญจนา ทรรพนันท์, 2547) ให้ศัพท์บัญญัติ คือ ทศนคติหรือความรู้สึกที่ดี ซึ่งบุคลากรมีต่อองค์กร ในลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กร เป็นความเต็มใจที่บุคคลจะจริงใจทุ่มเทกำลังกายต่อสังคมที่เข้ามาเป็นสมาชิก

สุกานดา ศุภคติสันต์ (2540) สรุปความหมายของความผูกพัน คือ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร โดยเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ลงน้ำพักน้ำแรงเต็มที่ เพื่อเกิดให้ตนรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์กรนั้น

กัลยา มหาอำนาจ (2544) กล่าวว่า สิ่งที่กำหนดที่สำคัญของความผูกพันคือ ทศนคติและการกระทำในแง่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์กร หรืองานที่กำลังปฏิบัติ เป็นความรู้สึกทางบวกที่มีต่องาน มีความเต็มใจโดยไม่แยกย้ายเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงยิ่งขึ้น ๆ ไป

บุญเจือ จุฑาพรธรรมาชาติ (2544) ขยายความว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์กร มีความห่วงใยในความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรโดยแสดงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่บ่งบอกถึงความผูกพันต่อองค์กร ใน 3 ลักษณะ คือ ความศรัทธา ความทุ่มเท และความภักดี

ปราโมทย์ บุญเลิศ (2545) อธิบายถึงความหมายมีความใกล้เคียงกับนักวิชาการคนอื่น ๆ คือ สมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความห่วงใยในความสำเร็จขององค์กร แสดงออกเป็นพฤติกรรมโดยการยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีความผูกพันต่อองค์กร โดยจะเป็นการแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์กร มีความเกี่ยวพันและมีความเต็มใจที่จะทำงานในองค์กร มีความศรัทธาอย่างแรงกล้าและความภักดีที่จะเป็นสมาชิกต่อไป

Becker (1960 อ้างถึงใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542) ได้นิยามศัพท์ คือ แนวโน้มที่บุคคลวางตัวที่ดีอย่างสม่ำเสมอ เป็นการรับรู้ถึงผลประโยชน์ของการลงทุนที่ต้องสูญเสีย หากต้องออกจากองค์กรไป ซึ่งการรับรู้ผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไปนี้เป็นสภาวะทางจิตวิทยาที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ของพนักงานต่อองค์กร

Marsh & Mannari (1977) บรรยายว่า พนักงานมีความแน่วแน่ที่ใช้สิ่งที่เรียนรู้ สำหรับองค์กร โดยได้รับผลตอบแทนที่จะได้อยู่กับองค์กรตลอดไป

Mowday (1991 อ้างถึงใน สุภมิตร บัวเสนาะ, 2546) ความผูกพันในองค์กร เป็นการแสดงออกทางความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กรในมุมมองที่มากกว่าการดำเนินงานตามปกติ เป็นความสัมพันธ์ที่พนักงานมีต่อองค์กรอย่างแน่นแฟ้น และผลักดันให้พนักงานเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อที่จะสร้างสรรคให้องค์กรมีความเจริญเติบโตขึ้น

Steers (1991 อ้างถึงใน เนตินา โพธิ์ประสระ, 2541) ความผูกพัน มีการบัญญัติศัพท์ว่าเป็นสายใยที่เหนียวแน่นจนเหมือนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะ โดยจะเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรทุกครั้ง ซึ่งเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรความเต็มใจทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

Cherrington (1994 อ้างถึงใน สุพินดา ศิวานนท์, 2545) อาจจะบ่งบอกถึง การดีค่างานซึ่งแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร และต้องการที่จะจงรักภักดีต่อไป โดยแสดงออกมาได้ 2 ประเภท คือ ประเภทแรกเกิดจากการคาดคะเนผลได้ผลเสียก่อน และประเภทที่สองเกิดจากการเล็งเห็นคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร

จากการนิยามศัพท์ที่ได้ค้นคว้าในมุมมองของผู้ที่ทำการศึกษาด้านนี้โดยเฉพาะ พบว่า ความผูกพันมีความหมาย คือ บุคคลปรารถนาที่จะธำรงรักษาการเป็นสมาชิกในองค์กรตลอดจนกว่าจะครบวาระที่กำหนด จะใช้เวลา ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาทั้งหมด เพื่อความเจริญก้าวหน้าของ

องค์การ ในขณะที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ในองค์การ จะรู้สึกเชื่อมั่น มีความพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การอย่างแรงกล้า จนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จสูงสุดได้

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันในองค์การที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีวัตถุประสงค์ในการวัดระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การคล้ายกับการทดสอบทางจิตวิทยาขององค์การเบื้องต้น โดยองค์การจะดำรงรักษานักงานที่มีคุณภาพไว้ให้ยาวนานที่สุด เพื่อสร้างความเป็นเข้มแข็งให้กับองค์การ ตลอดจนการบรรลุเป้าหมายทั้งตนและองค์การ รวมถึงรับผิดชอบงานที่ทำอยู่ (อ้างถึงใน พิติฐ พูลสวัสดิ์, 2548)

คำว่า “ความผูกพัน” มีคำศัพท์ภาษาอังกฤษที่เรียกว่า “Commitment” ซึ่งมีแนวทาง 2 ทรรศนะอธิบายได้ดังนี้

1) ทรรศนะการตอบแทนผลประโยชน์ การที่องค์การจะลงทุนจ้างบุคคลให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ โดยผู้นำจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก หากมีสถานการณ์ที่ไม่ดีเกิดขึ้น ทำให้บุคลากรผู้นั้นต้องออกจากองค์การไป เช่น เกษียณอายุ หรือลาออกด้วยตนเอง องค์การตระหนักถึงคุณค่าความผูกพันของบุคลากรที่ทำประโยชน์อย่างมหาศาล การจะดำรงรักษามูลค่าของบุคลากรให้อยู่ในองค์การได้อย่างยาวนาน ผู้นำอาจจะช่วยแก้ไขโดยการลดความกดดัน ความเครียด ความขัดแย้ง ในฐานะระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือเพื่อนร่วมงาน

2) ทรรศนะความกลมกลืนระหว่างเป้าหมาย เป็นทฤษฎีที่รักษาประโยชน์ไว้เพื่อองค์การ

งานวิจัยหลายงานที่กล่าวถึงแนวคิดของความผูกพัน ได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มแรก ความผูกพันทางเจตคติ เป็นความรู้สึกผูกพันของบุคลากร โดยที่มุ่งหมายในการดำเนินงานของบุคลากรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับองค์การ ทำให้เกิดเจตคติที่ดีและพร้อมที่จะอุทิศตนต่อองค์การกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือเปรียบเสมือนเจ้าขององค์การนั้น โดยยึดมั่นที่จะดำรงอยู่ในองค์การต่อไป อีกกลุ่มหนึ่งคือความผูกพันทางพฤติกรรม บุคลากรมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ โดยไม่โยกย้าย หรือไม่เปลี่ยนงาน และดำรงรักษาความเป็นสมาชิกในองค์การไว้เพื่อให้องค์การเกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากทฤษฎีดังกล่าวแล้ว ยังมีนักวิชาการ Meyer & Allen (1991) ได้จำแนกองค์ประกอบของความผูกพันออกเป็น 3 ประเภท (อ้างถึงใน ปรีญดา วิจารณ์วัตร, 2551) คือ

1) ความผูกพันทางความรู้สึกหรือทางจิตใจ (Affective Commitment)

Meyer & Allen (1990) ได้กล่าวว่า บุคลากรที่มีความผูกพันด้านนี้จะมีความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์การ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีส่วนร่วมและยินดีที่เป็นบุคคลสำคัญ

คนหนึ่งในองค์กรนั้น ต่อมาปี ค.ศ. 1991 ได้เปลี่ยนมาเรียกความผูกพันนี้ว่า ความผูกพันด้านจิตใจ และมีการจำกัดความว่า การที่บุคลากรมีความผูกพันจากความรู้สึกนึกคิด เป็นคนที่มีบทบาทหนึ่งขององค์กร โดยให้ความร่วมมือต่อองค์กรในการเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งด้วยความเต็มใจ เพราะฉะนั้น ความผูกพันทางจิตใจจะสะท้อนความปรารถนาของพนักงานที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กร อันเป็นความรู้สึกที่พัฒนามาจากประสบการณ์ที่สั่งสมเป็นเวลานาน ทำให้รู้สึกเบิกบานใจ

นอกจากนั้น ยังมีคำจำกัดความอื่นของความผูกพันที่ให้ความหมายใกล้เคียงกัน คือ การมีเอกลักษณ์ร่วมกัน และค่านิยมร่วมกัน ซึ่ง O'Reilly and Chatman (1986) อธิบายว่า การมีเอกลักษณ์ร่วมกันนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นได้รับเอาทัศนคติและพฤติกรรมเข้ามาปรับใช้ให้เข้ากับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น คือ ทำให้บุคคลนั้นรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความเคารพต่อค่านิยมและความสำเร็จของกลุ่ม โดยไม่ยึดติดว่าสิ่งนั้นเป็นของตน ส่วนการมีค่านิยมร่วมกันเกิดขึ้น เมื่อบุคคลนั้นได้รับเอาทัศนคติและพฤติกรรมเข้ามาเชื่อมโยงกับค่านิยมที่เหมือนกันทั้งกลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า การมีเอกลักษณ์ร่วมกันและการมีค่านิยมร่วมกันในระดับสูงสามารถนำมารวมกันเป็นเพียงด้านเดียว โดยที่ O'Reilly and Chatman (1986) ได้รวม 2 ด้านนี้ เข้าด้วยกัน เรียกว่า “Normative Commitment” แปลเป็นภาษาไทยว่า ความผูกพันบรรทัดฐาน และในภายหลัง Meyer & Herscovitch (2001) พิจารณาว่า มีความหมายใกล้เคียงกับ ความผูกพันด้านจิตใจของ Meyer & Allen (1991)

2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร หรือบางครั้งถูกเรียกอีกอย่างว่า ความผูกพันเนื่องจากกลัวเสียผลประโยชน์ (Continuance Commitment) สาเหตุที่บุคลากรให้ความสนใจกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ เพราะได้รับการจูงใจในเรื่องผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องเป็นหลัก หากองค์กรสูญเสียบุคลากรไป อาจจะมีสาเหตุคือ เปลี่ยนงานใหม่ หรือลาออกกระทันหัน องค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญที่จะรักษามูลค่าคนผู้นั้น ในขณะที่ดำรงเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ บุคลากรควรพิจารณาว่ามีโอกาสพลาดการเลื่อนตำแหน่งหรือได้รับเงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

O'Reilly & Chatman (1986) เรียกความผูกพันในลักษณะนี้ เสมือนว่าเป็นการยอมตามเกิดจากการยอมรับพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อที่จะได้รับรางวัลบางอย่าง ซึ่งไม่จำเป็นว่าพนักงานจะมีความเชื่อในเรื่องเดียวกันกับองค์กรแต่อย่างใด

ความผูกพันตามแนวคิดนี้เกี่ยวกับการคำนวณผลดีผลเสียเสมอ ทำให้ Meyer & Allen เรียกความผูกพันประเภทนี้ว่า “ความผูกพันเนื่องจากกลัวเสียผลประโยชน์” นั่นเอง คือ การตระหนักถึงสิ่งที่จะต้องสูญเสีย หากจะต้องลาออกจากองค์กรนี้ไป เพราะฉะนั้นพนักงานจึงมีความจำเป็นจะต้องอยู่ต่อไปเรื่อย ๆ

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

ในปี ค.ศ. 1977 Marsh & Mannari ให้ความสำคัญเห็นถึง พนักงานที่มีความผูกพันแบบตลอดชีวิต ว่าควรมีจิตสำนึกที่ถูกต้องและมีคุณธรรมที่นำมาใช้ในองค์กร โดยไม่คาดหวังว่าองค์กรจะให้โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือสร้างความพึงพอใจให้กับเขามากหรือน้อยเพียงใด ในปี 1982 Wiener มีความหมายว่า แรงกดดันภายในที่เกิดจากบรรทัดฐานให้พนักงานกระทำในสิ่งที่ทำให้

องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งพนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสมและอยู่ภายใต้จริยธรรมที่ดี โดยไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน

Meyer & Allen เรียกความผูกพันในลักษณะนี้ว่า “ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน” บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เนื่องจากได้รับการปลูกฝังความจงรักภักดีไว้เป็นบรรทัดฐาน หรือเกิดจากการได้รับบางสิ่งบางอย่างที่เป็นประโยชน์จากองค์การและมีความจำเป็นจะต้องตอบแทน พนักงานที่มีความผูกพันในลักษณะนี้ จะมีความรู้สึกว่า พวกเขาควรกับองค์การ

2.3.3 ความสำคัญของความผูกพัน

จากการอธิบายคำนิยามที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว พบว่า มีความจำเป็นต้องศึกษาสาระสำคัญให้เข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ ซึ่งนักวิชาการและบุคคลที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับความผูกพันจะตระหนักถึงความสำคัญอย่างยิ่ง ยกตัวอย่าง Buchanan (1974) ชี้ให้เห็นว่า เรื่องที่สำคัญที่สุดอาจจะหมายถึงความผูกพันในองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การขนาดใหญ่อยู่รอดและก้าวกระโดดไปสู่ความเป็นสากล การบริหารสร้างสรรค์ผลงานของทุกองค์การมีหลักการ คือ ต้องมั่นใจในการบริหารงานได้อย่างเต็มที่ และเป็นไปอย่างราบรื่น มีความพร้อมต่อการดำเนินงานสม่ำเสมอ มีปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) เป็นตัวเชื่อมระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การกับมโนภาพของมนุษย์หรือทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้นั่นเอง
- 2) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์การและช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ
- 3) ช่วยควบคุมสถานะแวดล้อมภายนอก

Kast & Rosenzweig (1985) เห็นความสำคัญโดยพรรณนาว่า บุคลากรที่มีแรงจูงใจและความพยายามเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการเพิ่มคุณภาพผลผลิต ควรจะใคร่ครวญความสำคัญของเป้าหมายให้มากขึ้น โดยส่วนตัวแล้วจะมีความผูกพันในระดับสูง และยังเชื่อมั่นอีกว่าองค์การจะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงเช่นกัน ดังนั้น ต้องอาศัยความรักใคร่กลมเกลียวกันระหว่างบุคลากรด้วยกัน มาสร้างสถานะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานในองค์การ ในช่วงที่ Steers (1991) ได้บรรยายถึงการตัดสินใจในองค์การโดยมีความเกี่ยวเนื่องกับความสำคัญของความผูกพันเป็นส่วนใหญ่ ตรงกันข้ามกับการกลั่นกรองทางความคิดของกลุ่ม ช่วยส่งเสริมสมาชิกลงมติตามประเด็นกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างความผูกพัน ถึงแม้ว่าพวกเขาอาจจะไม่เห็นด้วยกับความเห็นนั้นก็ตาม กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ องค์การที่มีประสิทธิภาพจะมีขั้นตอนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับปัจจัย 2 ประการ คือ 1. กลุ่มความคิดและเพิ่มความผูกพันต่อองค์การของสมาชิก จะช่วยลดอุปสรรค 2. เกิดอุปสรรคในการตัดสินใจให้เด็ดขาด ดังนั้น ผู้บริหารต้องเกิดความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ในการดำรงปัจจัยทั้งสองประการให้คงอยู่ในองค์การตลอดไป

Plunkett & Attner (1992) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับการจัดระบบคุณภาพงาน เริ่มต้นจากการมีความผูกพันระดับสูงไปจนถึงการบริหารองค์การให้แข่งขันได้ ต้องมีปริมาณผลผลิตเพียงพอและการกำหนดมาตรฐานให้น่าเชื่อถือ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเลือกวัตถุดิบมาใช้กับวงจรการผลิต การจัดรายการฝึกอบรมแก่พนักงาน รวมทั้งการสรรสร้างที่ซ้ำของ และการเลือกใช้เครื่องจักรที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมเฉพาะด้าน ในขณะเดียวกัน Blass & Kirby (1992) เชื่อว่า มีเงื่อนไขสองประการที่จะทำให้การปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ประการที่ 1 คือ ภาวะผู้นำปรวิรรคที่ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลอย่างละเอียด เป็นผลมาจากพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจตัวตนของผู้บริหารมากขึ้น ซึ่งอาศัยการตัดสินใจร่วมกันและผู้บริหารจะต้องมีการจัดรูปแบบในการวางแผนกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมและความผูกพันไปพร้อม ๆ กัน ประการที่ 2 มีส่วนช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการปฏิรูปโรงเรียน คือ เพิ่มภารกิจหน้าที่และจิตวิญญาณครู และตั้งใจอย่างแน่วแน่จะพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องส่งเสริมครูผูกพันต่อโรงเรียน โดยเปิดหนทางไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ซึ่ง Kuriloff, Hemphill & Cloud (1995) ต่างก็มีคำอธิบายเสมอเหมือนว่า การเอาใจใส่ต่องานเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ ต้องมีเข้าใจว่า ความสำเร็จไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้ง่าย ๆ และรวดเร็ว หากว่าดำเนินงานผิดพลาด อาจจะล้มเหลวได้ บุคคลนั้นรู้จักรอคอยจังหวะที่เหมาะสม และพยายามทำงานให้ดีที่สุด หรือสมบูรณ์แบบที่สุดเช่นกัน และในมุมมอง Arcaro (1995) พบว่า ภาระที่หนักหน่วงคือ การบริหารโครงสร้างและระบบของโรงเรียนให้เป็น อาศัยความผูกพันอย่างมาก ยินดีเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ดีกว่าเดิม และการใช้ภาวะผู้นำ กรณีที่บุคลากรที่สำคัญต่อโรงเรียนไม่มีความผูกพันซึ่งกันและกันแล้ว ไม่สนใจเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้สมบูรณ์แบบ ถึงแม้ว่า การปฏิรูปโรงเรียนจำเป็นต้องใช้ความผูกพันเป็นเครื่องมือสำคัญ และเครื่องมืออื่น ๆ ประกอบกันก็มีส่วนช่วยด้วยเหมือนกัน ประกอบด้วย การบริการและใส่ใจลูกค้า การได้รับการไว้วางใจ การวัดคุณภาพและปรับปรุงไปเรื่อย ๆ

วิรพล พงษ์จรัสศักดิ์ (2539) ได้แบ่งคิดจากแหล่งวิชาการสาขาต่าง ๆ คือ องค์การที่มีประสิทธิภาพสืบเนื่องจากความผูกพันในองค์การที่สำคัญอย่างยิ่ง นับจากระดับปฏิบัติการขึ้นไป ทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์การ จะนำให้องค์การสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ และมีผลทำให้องค์การมีสภาพดี จัดวางตารางงานให้เป็นไปตามโครงสร้างองค์การ เพราะฉะนั้น ความผูกพันจึงมีความสำคัญต่อองค์การหลายประการ ดังนี้

- 1) เป็นดัชนีวัดศักยภาพขององค์การ
- 2) เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างจินตนาการ หรือความต้องการของสมาชิกองค์การเข้ากับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้
- 3) เป็นแรงกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพัน ฉะนั้นมีผลมาจากความรู้สึกมีส่วนร่วมอยากเป็นเจ้าของ
- 4) ช่วยควบคุมปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยภายนอกไม่มีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การที่มีความเคารพนับถือและซื่อสัตย์แต่อย่างใด

5) ใช้ทำนายล่วงหน้าถึงสมาชิกที่เข้า - ออกจากงานได้ดีกว่าการสังเกตสีหน้าของพนักงาน

ดังนั้น ความผูกพันจะมีเนื้อหาบ่งบอกลักษณะชัดเจนกว่าความพึงพอใจในงาน ที่สะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลตอบสนองต่อองค์การในภาพรวม โดยที่ความพึงพอใจจะสะท้อนแค่ความรู้สึกที่มีต่องานในแง่ใดแง่หนึ่งเท่านั้น เพราะฉะนั้น ความผูกพันก่อนหน้านี้ให้น้ำหนักที่องค์การ กลับตรงกันข้าม ความพึงพอใจในงานจะเน้นผลงานมีสภาพโดยรวม ซึ่งเกี่ยวกับหน้าที่การปฏิบัติงานและความผูกพันต่องานจะมั่นคงยิ่งกว่าความพึงพอใจในงานเพียงอย่างเดียว ถ้าเฝ้าดูเหตุการณ์คร่าว ๆ อาจจะไม่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การโดยรวม นำมาสรุปได้ว่า ความผูกพันมีการพัฒนาความสัมพันธ์อย่างช้า ๆ แต่จะมั่นคงได้ยาวนาน สำหรับความพึงพอใจในงาน มีความเสถียรน้อยกว่า และมีปฏิสัมพันธ์ต่อผลตอบแทนในรูปธรรมทันที เช่น ค่าจ้าง การดำรงตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาที่มีการเปลี่ยนแปลงและหมุนเวียน เป็นต้น

ความผูกพันในองค์การเป็นหัวใจสำคัญที่องค์การจะนำไปสู่ความอยู่รอด ความเจริญรุ่งเรือง ผลงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามแล้ว หากองค์การใดไม่มีความผูกพันหรือมีระดับความผูกพันต่ำกว่ามาตรฐาน จะทำให้องค์การไม่มีประสิทธิภาพ ล้มเหลวได้ ดังนั้น พนักงานทุกคนควรจะตระหนักถึงความสำคัญของความผูกพัน และช่วยกันเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในทีมงานหรือองค์การขนาดใหญ่

2.3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน

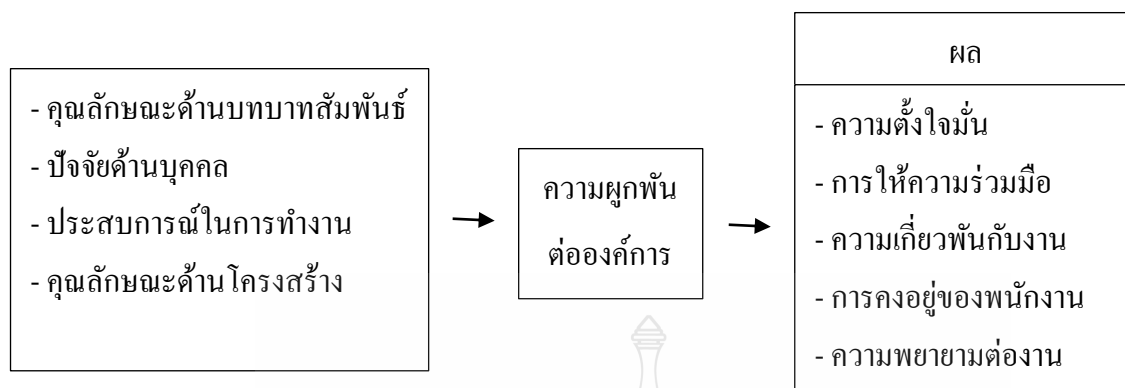
ถึงแม้ว่า ความผูกพันเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ลึกซึ้ง แต่เป็นปัจจัยหลักที่องค์การเสียไปไม่ได้ ด้วยเหตุที่ตัวแปรต่างๆ ส่งผลต่อเกณฑ์วัดความผูกพันสูงหรือต่ำของบุคลากรได้ เพราะฉะนั้น Hrebinaik & Alutto (1972) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบของความผูกพันในองค์การ ประกอบด้วย

- 1) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในองค์การ คือ เปิดโอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีแลกเปลี่ยนทัศนคติบ่อยครั้งเท่าใด ก็จะช่วยให้ความผูกพันยังมีมากขึ้นเท่านั้น
- 2) หน่วยงานสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน
- 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานได้มากเท่าไร ก็มีผลต่อความผูกพันให้มากขึ้นได้

นอกจาก 3 ข้อที่ได้กล่าวมาข้างต้น ยังมีปัจจัยอื่น ๆ เช่น ระยะเวลาในการทำงานในองค์การ ระยะเวลาในการบริการ การคัดค้านระหว่างปฏิบัติงาน การแสดงความไม่พอใจต่อนโยบายการได้รับสิทธิประโยชน์ เพศ ศาสนา อายุ สถานภาพสมรส ความไว้วางใจ การรวบอำนาจ และการปรับปรุงพัฒนา เป็นต้น

Mitchell & Larson (1987) ให้ข้อคิดว่า ปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์การ เช่น อายุ เพศ ความเชื่อ ศาสนา ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ฯลฯ ทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน หรือคะแนนความรับผิดชอบที่มีต่องาน และอายุการทำงาน โดยลูกจ้างทั่วไปจะมีความผูกพันในระดับสูงมี

แนวโน้มที่จะต้องการอยู่ในองค์กรและให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมมากกว่าบุคลากรที่มีความผูกพันในระดับน้อย เมื่อดูจาก Steers (1991) ผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับด้านนี้เป็นเวลานาน ให้ความเห็นว่า การที่งานทุกอย่างจะดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยนั้น จึงมีปัจจัยต่าง ๆ ส่งผลต่อความผูกพัน ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน (Steers,1991)

จากรูปที่แสดงข้างบน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) คุณลักษณะด้านบทบาทสัมพันธ์ เช่น ผู้ที่ปฏิบัติงานดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอแสวงหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาใช้ในองค์กร หรือตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือในฐานะที่เป็นโรงเรียน/มหาวิทยาลัย คือ บทบาทนักเรียนและนักศึกษาได้เป็นอย่างดี มีความชัดเจนในบทบาทของตนเอง ไม่มีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน/ผู้บริหาร

2) ปัจจัยด้านบุคคล มีความเกี่ยวเนื่องกับความผูกพันดังกล่าว อาทิ อายุ การศึกษา เพศ เป็นต้น ดูจากเหตุการณ์ คือส่วนใหญ่คนที่ดำรงตำแหน่งในระดับสูง/อาวุโส มักจะมีความผูกพันในองค์กรสูง ในด้านเพศ พบว่า ผู้หญิงจะมีความผูกพันต่อกลุ่มมากกว่าผู้ชาย ส่วนในการศึกษานั้น ผู้ที่มีการศึกษาระดับสูง จะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ เนื่องจาก พวกเขามองเห็นโอกาสในการก้าวหน้าในอนาคตได้ดี จะสมัครงานในองค์กรที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศที่ให้ค่าตอบแทนสูงมากกว่า

3) ประสบการณ์ในการทำงาน องค์กรให้ความรู้สึกมั่นคงและประกันได้ว่าหลังจากพนักงานลาออก พวกเขารู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่ดูแลเป็นพิเศษ เพื่อผลที่องค์กรควรจะได้รับต่อไป

4) คุณลักษณะด้านโครงสร้าง มีอิทธิพลต่อความผูกพันเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะบุคคลที่มีการกระจายอำนาจและดูแลงานคล่องตัว แสดงถึงความผูกพันมีระดับสูง

สำหรับ Greenberg & Baron (2003) กล่าวว่า มีงานวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นถึงผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 1) ลักษณะของงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งมีแนวโน้มสูงว่าสามารถคาดคะเนระดับความผูกพันในองค์กรได้ หากว่าผู้ปฏิบัติงานทำอย่างเต็มที่ มีอำนาจในการดำเนินงาน และความผูกพันมีแนวโน้มต่ำ เมื่อพนักงานไม่ได้รับการสนับสนุน และมีข้อจำกัดในการก้าวหน้าหรือเลื่อน

ตำแหน่งที่สูงขึ้น ถ้าทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนสำคัญขององค์กร มีส่วนได้ส่วนเสียต่องานหรือกลุ่ม รวมทั้งการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า และแรงจูงใจสูง มีผลประโยชน์ร่วมโดยความผูกพันมีระดับที่สูงเช่นเดียวกัน 2) สามารถเลือก

งานได้หลากหลายขึ้น คือถ้าพนักงานรู้สึกว่าจะมีความหวังที่จะมีงานใหม่ที่ดีกว่า แนวโน้มความผูกพันอาจจะอยู่ในระดับต่ำ 3) ลักษณะของบุคคล เช่น ผู้ที่มีอายุมาก และมีประสบการณ์ในการทำงานสูง เทียบกับคนที่อายุน้อย เพิ่งเข้ามาทำงานนั่นเอง นอกจากนี้ยังพบว่า เพศก็มีส่วนในทำนองเดียวกัน คือ ผู้หญิงจะมีความผูกพันน้อยกว่าผู้ชาย สาเหตุมาจากมีความรับผิดชอบน้อยกว่าเฉพาะช่วงตอนแรก ในภายหลังผู้หญิงกลับมีตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงมีข้อจำกัดในการเลื่อนตำแหน่ง และ 4) การทำงานของสมาชิกใหม่ องค์กรควรมวิธีกรเรียนรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ให้เข้าใจง่าย นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม มีระบบค่านิยมที่ชัดเจนจนเกินไป ถ้าพนักงานมีค่านิยมส่วนตัวเหมือนกับองค์กรก็จะสร้างความผูกพันในองค์กรได้อย่างง่ายดาย ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานมีค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกับองค์กร อาจจะมีโอกาสเปลี่ยนแปลงงานได้ตลอดเวลา

นอกจากความผูกพันสร้างข้อดีที่จะให้ประโยชน์แก่องค์กรแล้ว แต่ก็มีข้อเสียที่เกิดจากพนักงานได้อีกด้วย เช่น กรณีที่เกิดขึ้นในงานวิจัยของ Beckworth (1996) กล่าวว่า ความเครียดในการทำงานเป็นสาเหตุทำให้ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานลดลง ในที่สุดก็ตัดสินใจเปลี่ยนสายงานแทนดังนั้น วิธีการแก้ปัญหาที่ดี คือ พยายามหาเรื่องขบขันมาเล่าในที่ทำงานและลดปัจจัยทางลบต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันและการเปลี่ยนงาน

Methieu and Zajac (1990) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ การรับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่อำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และความเท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ Meyer & Allen (1991) เสนอตารางความผูกพัน 3 ประเภท ซึ่งเป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์กร ประกอบด้วย ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆกับความผูกพันในองค์กร จากผลการศึกษาของ

Meyer & Allen

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กร		
	ด้านจิตใจ	ด้านต่อเนื่อง	ด้าน

			บรรทัดฐาน
1. ประสบการณ์การทำงาน ประกอบด้วย			
1.1 ประสบการณ์ ช่วยเอื้ออำนวยประโยชน์ในการดำเนินงาน			
- องค์การให้ความเชื่อใจ	0.61	-	0.38
- องค์การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาคกัน	0.55	-	0.26
- ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นด้วยความเต็มใจ	0.48	-0.16	0.20
- เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง	0.51	-	0.24
- บทบาทหน้าที่มีความชัดเจน	0.53	-	0.39
- การระบุเป้าหมายที่แน่นอน	0.35	-	0.31
1.2 ความเชี่ยวชาญที่มีต่องานอย่างเป็นเวลานาน			
- งานเหมือนสิ่งแปลกใหม่เสมอ พร้อมทั้งจะเรียนรู้	0.63	-0.14	0.29
- มีเป้าหมายที่สามารถทำให้เป็นไปได้	0.56	-0.17	0.25
- ความสำคัญของตนเองที่มีต่อบริษัท	0.68	-0.18	0.34
- การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน	0.36	-0.18	0.21
- การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	0.51	-	0.27
2. การนำทักษะการทำงาน ไปใช้กับองค์กรอื่นได้	0.25	-0.20	0.19
3. ความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้จากการศึกษาไปสู่การทำงานในองค์กรอื่น	-0.15	-0.16	-0.15
4. การลงทุนลงแรงในการทำงาน	0.13	-	-
5. เงินที่ได้หลังเกษียณอายุ	0.20	0.17	0.22
6. ช่วงเวลาที่ได้เข้าเป็นสมาชิกขององค์กร	-	0.14	0.14
7. การแสวงหางานใหม่เปิดเส้นทางที่ดีกว่า	-0.13	-0.43	-
8. บรรทัดฐานในความจงรักภักดีต่อองค์กร	0.39	-	0.24

จากตารางที่ 2.1 แสดงปัจจัยที่มีความเชื่อมโยงเชิงบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่ การองค์การให้ความเชื่อใจ องค์การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาคกัน ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างเต็มใจ เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง บทบาทหน้าที่มีความชัดเจน การระบุเป้าหมายที่แน่นอน งานเหมือนสิ่งแปลกใหม่เสมอ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ มีเป้าหมายที่สามารถทำให้เป็นไปได้ ความสำคัญของตนเองที่มีต่อบริษัท การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน การได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้จากการศึกษาไปสู่การทำงานในองค์กรอื่น ๆ การลงทุนลงแรงในการทำงาน เงินบำนาญ และบรรทัดฐานในความจงรักภักดีต่อองค์กร

ปัจจัยที่เชื่อมโยงทางบวกกับความผูกพันด้านต่อเนื่อง ประกอบด้วย เงินที่ได้หลังเกษียณอายุแล้ว และช่วงเวลาที่ได้เข้าเป็นสมาชิกขององค์กร และปัจจัยอีกประการหนึ่งที่สัมพันธ์กันในเชิงบวกของความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ องค์การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาคกัน องค์การให้ความเชื่อใจ เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของพนักงานด้วยความเต็มใจ การระบุเป้าหมายที่แน่นอน บทบาทหน้าที่มีความชัดเจน มีเป้าหมายที่สามารถทำให้เป็นไปได้ งานเหมือนสิ่งแปลก

ใหม่ พร้อมที่จะเรียนรู้ ความสำคัญของตนเองที่มีต่อบริษัท การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้จากการศึกษาไปสู่การทำงานในองค์กรอื่น เงินบำนาญ ช่วงเวลาที่ได้เป็นสมาชิกคนหนึ่งในองค์กร และบรรทัดฐานความจงรักภักดี

2.3.5 ผลของความผูกพัน

มีส่วนช่วยในการคาดเดาถึงประสิทธิผลขององค์กรและการวางตัวของบุคคลได้ ด้วยเหตุนี้ จึงมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลอย่างแน่นอน ซึ่ง Steers (1991) ชี้แจงความเห็นที่มีอยู่ว่า ถ้าความผูกพันมีบทบาทในการปรับตัว ความผูกพันจะต้องมีระดับสูง ที่จะสะท้อนพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร แบ่งย่อยเป็น 4 ประการ คือ

1) ผู้ที่มีความรู้สึกริษยาต่ออุดมการณ์และค่านิยมขององค์กรอย่างแรงกล้า มีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งด้วยสีหน้าที่เต็มใจ ยิ้มแย้ม และพอใจ มักจะไม่มีพฤติกรรมขาดงาน

2) ส่วนใหญ่พนักงานจะมีความปรารถนาที่จะรักษาสภาพการเป็นพนักงานคนหนึ่งในองค์กรตลอดจนปลดเกษียณ และให้การสนับสนุนองค์กรด้วยความสมัครใจ แสดงให้เห็นถึง บุคคลนั้นมีความผูกพันสูงอย่างยิ่ง รับประกันได้ว่า จะไม่มีการโอนสายงานไปที่อื่นแน่นอน

3) บุคลากรยังคงยึดถือต่ออุดมการณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง พนักงานจะมีส่วนร่วมกับงาน ซึ่งพบว่า พนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุนหรือช่วยเหลือให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ทำให้รู้สึกตัวให้องค์การตลอดชีวิต

4) ความผูกพันในระดับสูงทำให้บุคลากรมีความสมัครใจที่จะทำ ใช้กำลังความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาและเครื่องมืออื่น ๆ ในการสร้างสรรค์ผลงานให้สำเร็จได้

ถึงแม้ว่าจะมีข้อได้เปรียบที่ดีหลายประการ แต่ก็มีจุดบกพร่อง คือ ทำให้บุคคลสูญเสียความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพใหม่ ๆ เพราะยึดติดกับองค์กรเดียวตลอด ยิ่งผูกพันมากเท่าใด จะช่วยลดอัตราการโยกย้ายงานได้มากขึ้น เมื่อไม่มีใครลาออก ผลที่ตามมา คือการเปิดรับพนักงานใหม่ลดลง และได้รับแนวคิดที่ดีและสร้างสรรค์กว่า เพื่อมาพัฒนาองค์กรก็ลดลง

หากว่าความผูกพันมีระดับสูงก็สามารถเพิ่มแรงกดดันภายในครอบครัวแทน คล้ายกับว่าช่องว่างความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวขยายเพิ่มขึ้น ดังนั้น การรักษาสมดุลของความผูกพัน ไม่ทุ่มเทอย่างใดอย่างหนึ่ง จนละเลยความสัมพันธ์ที่เคยมีระหว่างครอบครัว และแบ่งเวลาให้เท่ากันทั้งสองด้าน

Randall (1987 อ้างถึงใน Newstrom and Davis, 1989) บ่งบอกอีกนัยหนึ่งว่า ความผูกพันให้ประโยชน์และโทษ ทั้งพนักงานและองค์กร ซึ่งเขาได้แยกระดับออกเป็น 3 ระดับจากสูงถึงต่ำ ดังนี้

1) ความผูกพันในระดับต่ำ มีทั้งข้อดีและข้อเสียต่อบุคคลและองค์กร ซึ่งได้แก่

(1) ข้อดี

ด้านบุคคล ความผูกพันในระดับต่ำจะช่วยให้บุคคลเกิดความรู้สึกอึดอัด จุกจิก ประกาย ความคิดเชิงสร้างสรรค์และประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม มีแง่มุมที่เป็นประโยชน์ด้านการบริหารบุคคล เสริมสร้างสุขภาพจิตให้ดีขึ้น

ด้านองค์กร เป็นเรื่องธรรมดาที่บุคคลในองค์กรจะมีความผูกพันต่อองค์กรระดับต่ำ เนื่องจากปัญหาส่วนบุคคล เช่น เงินเดือนที่ได้รับไม่เพียงพอ จึงทำให้ต้องหางานทำใหม่ หรือมาสาย และขาดงาน ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงาน อาจเป็นต้นเหตุของการทะเลาะวิวาทและผลลัพธ์ที่ได้อย่างรุนแรง โดยทั่วไปแล้วบุคลากรที่ไม่ค่อยมีความสามารถในการทำงาน เพิกเฉยต่อหน้าที่ และไม่ยอมมาทำงาน ก็เป็นเหตุผลอย่างหนึ่งที่ยังการสามารถที่จะจัดการกับบุคลากรได้อย่างเด็ดขาด คือ การให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ขององค์กร โดยที่บุคลากรนั้นไม่สามารถโต้เถียง ฟ้องร้อง และไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยใดๆ แล้วองค์กรก็ดำเนินการคัดเลือกสรรหาพนักงานใหม่มาทดแทนได้

(2) ข้อเสีย

ด้านบุคคล บุคลากรที่ไม่มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ จะไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน เพราะไม่มีแรงจูงใจภายในที่กระตุ้นโดยตรง และเกิดการต่อต้านกฎระเบียบที่องค์กรวางไว้ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถถูกไล่ออกได้ และถูกบันทึกในประวัติการทำงานต่อไป ทำให้เกิดปัญหาในภายหลัง โดยเฉพาะการหางานใหม่ เมื่อผู้บริหารดูประวัติแล้ว อาจจะไม่ได้รับการพิจารณาก็ได้

ด้านองค์กร ส่วนใหญ่เกิดจากการประพฤติดัวต่อด้าน อาทิ การมาสาย การขาดงาน ผลงานที่ได้รับมอบหมาย มีคุณภาพต่ำ มีความล่าช้า และเป็นไปไม่ได้ที่จะเปลี่ยนงานใหม่ รวมถึงการกระทำผิดต่อองค์กร เช่น การยกยอกงบประมาณ นำข้อมูลเรื่องผลประโยชน์ขององค์กรให้กับองค์กรคู่แข่ง นอกจากนี้ ยังมีผลต่อความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือองค์กรโดยรวมได้ โดยเฉพาะระดับหัวหน้าฝ่ายหรือผู้บริหาร อาจเกิดผลกระทบอย่างรุนแรงได้ เช่น ในกรณีองค์กรถูกฟ้องล้มละลาย หรือผู้ถือหุ้นขาดความเชื่อถือ เป็นต้น

2) ความผูกพันในระดับปานกลาง มีทั้งข้อดีและข้อเสียต่อบุคคลและองค์กร ซึ่งได้แก่

(1) ข้อดี

ด้านบุคคล บุคคลตั้งปณิธานว่าซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความมั่นคงในการทำงาน แต่จะไม่รู้สึกที่ตนเองถูกบังคับให้กระทำในสิ่งที่ไม่ชอบหรือไม่ต้องการ สังเกตได้จากการที่พนักงานมีความกล้าแสดงออกทางความเห็นมากขึ้น จึงเปรียบเทียบผลสะท้อนด้านการเห็นด้วยกับค่านิยมในบางส่วนขององค์กร เน้นค่านิยมพื้นฐานเท่านั้น และจะไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในเรื่องที่ทำให้องค์กรเดือดร้อน

ด้านองค์การ การเอาใจใส่ผลประโยชน์อย่างมหาศาลขององค์การนั้นได้มาจากบุคลากรที่มีความซื่อสัตย์และปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลิตผลงานให้กับองค์การ สิ่งที่ได้รับจากการที่พนักงานมีความผูกพัน ได้แก่ ทำงานได้ในระยะยาวนานขึ้น ลดการเปลี่ยนงานและลาออก

(2) ข้อเสีย

ด้านบุคคล บุคลากรอาจจะเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ช้ากว่าปกติและมีโอกาสที่จะไม่จ้างงานต่อ สาเหตุมาจากเจ้าขององค์การไม่ให้ความสำคัญกับตนเองเท่าที่ควร ทำให้ลดความผูกพันลง

ด้านองค์การ ไม่ว่าจะองค์การแบบใดก็ตาม ต่างก็ต้องการที่จะประสบความสำเร็จราบรื่น เพราะฉะนั้น บุคลากรในองค์การควรจะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ บางครั้งบุคลากรก็ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างที่ดี ทำให้้องค์การต้องลดบทบาทของบุคลากรลง เพราะฉะนั้น ถ้าจะให้เลือกระหว่างความซื่อสัตย์ต่อองค์การกับความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว อาจจะเลือกในสิ่งที่ทำประโยชน์ให้กับสังคมโดยรวมมากกว่า ด้วยเหตุผลที่ว่าหลีกเลี่ยงการกล่าวหาจากผู้ว่าจ้างและผู้อื่น

3) ความผูกพันในระดับสูง มีทั้งข้อดีและข้อเสียต่อบุคคลและองค์การ ซึ่งได้แก่

(1) ข้อดี

ด้านบุคคล บุคคลนั้นจะได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร อาจจะได้รับการปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น การให้ค่าตอบแทนด้วยการเพิ่มเงินเดือน/โบนัส หรือในรูปแบบอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร ดังคำกล่าวที่ว่า “ถ้าคุณซื่อสัตย์ต่อองค์การ องค์การซื่อสัตย์ต่อคุณ”

ด้านองค์การ บุคลากรจะทุ่มเทร่างกาย แรงใจ สติปัญญาทั้งหมดเพื่อองค์การ ดังนี้ เป้าประสงค์ที่้องค์การวางไว้ประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก เพราะบุคลากรตั้งใจออกแบบผลิตผลขององค์การอย่างจริงจัง ้องค์การมั่นใจได้ว่าผลการปฏิบัติงานสมบูรณ์แบบและมีประสิทธิภาพ

(2) ข้อเสีย

ด้านบุคคล บุคลากรอาจจะมีอุปสรรคขัดขวางในการเลื่อนตำแหน่งหรือพัฒนาความสามารถ ทำให้บุคคลนั้นไม่มีกำลังใจที่จะประดิษฐ์สิ่งใหม่ขึ้นมา บางครั้งก็มีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นในกลุ่ม สิ่งที่น่าเศร้าที่สุด คือ การฆ่าตัวตาย ในด้านชีวิตส่วนตัว จะเป็นช่องว่างขนาดใหญ่

ระหว่างครอบครัว เนื่องจากต้องการผลิตผลสูง จำเป็นต้องทุ่มเทเวลา สติปัญญา และร่างกายของบุคคล อาจจะทำให้ไม่มีเวลาให้กับครอบครัวได้ จนดูเหมือน้องค์การครอบงำชีวิตส่วนตัวของบุคคลนั้นมากกว่า ขาดการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง กล่าวโดยสรุปคือ คนที่มีความผูกพันสูง สมดุลระหว่างครอบครัวและการทำงานบกพร่องไป

ด้านองค์การ การจัดระดับความผูกพันให้มีความเหมาะสม ไม่มากเกินไป หรือใช้ในทางที่ผิดแล้ว ้องค์การจะได้รับประโยชน์มากมาย ถ้าเลือกใช้อย่างสร้างสรรค์ เหมาะกับ้องค์การ ถ้าใช้ในทางที่ผิด ก็เป็นสิ่งที่เปล่าประโยชน์ทันที และมีส่วนบั่นทอนความยืดหยุ่น ด้วยมุมมองที่ว่า เป็นสาเหตุที่ทำให้้องค์การเกิดความล่าช้า ไม่มีการประยุกต์โครงสร้างใหม่และเทคโนโลยีให้ทันสมัย ซึ่งเหมือนกับยึดติดกับแนวทางปฏิบัติเดิม ๆ ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างใดนัก ส่วนมิตรภาพระหว่างเพื่อนใน้องค์การ

อาจจะเจอเหตุการณ์โต้แย้งได้ ถ้าในสถานการณ์ที่รุนแรง ความผูกพันก็อาจจะเป็นส่วนหนึ่งให้บุคลากรกระทำผิดกฎหมายหรือขัดต่อจริยธรรมได้

Greenberg & Baron (2003) นักวิชาการชาวต่างประเทศ ให้ความเห็นถึงผลกระทบที่เกิดจากการมีความลึกซึ้งในการทำงานกับองค์กร แตกต่างจากคนที่มีความผูกพันต้ององการต่ำ ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้า พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรอย่างน้อย 3 ประการ คือ ประการแรก ผู้ที่มีความผูกพันสูงมีแนวโน้มว่า จะไม่ขาดงาน และลาออกต่ำ ส่วนผู้ที่มีความผูกพันต่ำมีแนวโน้มโยกย้ายบ่อย และลาออกสูง ประการที่สอง การเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กร โดยรวมมากกว่าของตน ประการสุดท้าย ความผูกพันมีผลในทางที่ดีกับพนักงานโดยตรง จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในที่ทำงานมากกว่าชีวิตส่วนตัวก็ตาม แต่จากการวิจัยเมื่อไม่นานนี้ ทำให้เห็นถึงคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมักจะประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพสูงเช่นกัน รวมถึงการมีความสุขกับการทำงาน และชีวิตธรรมดาทั่วไป ถึงไม่ได้อยู่ในที่ทำงานก็ตาม

ในขณะเดียวกัน Jermias (1996) ลงความเห็นว่ คนที่มีความผูกพันจะไม่แสดงออกถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความผูกพันทำให้เขามีความเลื่อมใส และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แม้จะได้รับผลย้อนกลับในแง่ลบ

ส่วนนักวิชาการชาวไทย อาทิ วิฑูรย์ สิมะโชติ (2538 อ้างถึงในพิสิฐ พูลสวัสดิ์, 2548) แสดงให้เห็นว่า ในแง่ของลูกจ้างแต่ละคน ความผูกพันต่อองค์กร ได้ทั้งผลดีและผลเสียต่อตนเอง ผลดีที่ได้เห็นได้ชัด ทำให้เขามีความก้าวหน้าในองค์กร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับคำชมเชย เป็นต้น ส่วนผลเสีย ก็คือ พลาดช่วงเวลาที่ดีในการทำงานอย่างอื่นที่ให้ประโยชน์กับเขามากกว่า ในปัจจุบัน สิ่งทำให้พวกเขาไม่ต้องการเปลี่ยนงาน อาจจะเป็นความผูกพันที่ให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม ผลดีและผลเสียที่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลของคน ๆ นั้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรมีผลกระทบโดยตรงต่อความผูกพัน สามารถคาดการณ์ถึงประสิทธิผลขององค์กร และชี้ให้ทราบว่ามีความผูกพันในระดับใด มีผลลัพธ์ที่ดีหลายประการ เช่น ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี มุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อองค์กรเป็นหลัก ในแง่ลบ อาจะพลาดโอกาสในการเลือกที่ทำงานใหม่ให้ข้อเสนอดีกว่า เพราะยึดติดอยู่กับองค์กรเดิมเพียงอย่างเดียว รวมถึงส่งผลต่อองค์กรพร้อม ๆ กัน ยกตัวอย่าง ถ้าบุคลากรไม่มีการเปลี่ยนสายงาน โอกาสที่องค์กรจะได้คนใหม่ก็ยาก ขาดการพัฒนา เพราะฉะนั้น เราต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างองค์กรและบุคคลให้มีความพอดี

2.3.6 การเสริมสร้างความผูกพัน

ความผูกพันเป็นกระบวนการที่มีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารสร้างกลยุทธ์ต่าง ๆ จากการคิดค้นของ Steers (1991) ที่กำหนดไว้ 1) เป้าประสงค์ที่วางไว้ โดยหวังว่าจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำให้พนักงาน

มีแรงผลักดันจะประสบความสำเร็จให้ได้ เป็นการเชื่อมโยงผลประโยชน์ส่วนบุคคลกับองค์การเข้าด้วยกัน แต่หากว่ามีคนเข้ามาขัดขวาง อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นมาแทนได้ 2) ผู้บริหารมีความห่วงใยต่อพนักงานทุกคน ก่อตั้งสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้เป็นสาธารณประโยชน์ บางครั้งผู้บริหารอาจคำนึงถึงความจริงใจ แต่การแสดงออกไม่ถูกเวลา ทำให้เกิดการลัทธิเหลวใจได้ 3) สถานการณ์ที่เอื้อประโยชน์ให้บุคลากรมีอำนาจเพียงพอในการปรับเปลี่ยนสภาพการทำงาน 4) ผู้บริหารเชื่อว่าบุคลากรจะเข้าถึงจุดมุ่งหมายขององค์การได้อย่างแท้จริง ต้องอธิบายให้เข้าใจว่า เป้าประสงค์ขององค์การมีความสำคัญอย่างไร และสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจระหว่างเจ้านายและลูกน้อง

Murphy (1993) ชี้ให้เห็นว่า ถ้ามีความเชื่อสัจยกับความสัมพันธ์ร่วมกัน จะก่อให้เกิดแนวทางที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก องค์การจะคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะผูกพันกับองค์การอย่างเข้มงวด ประการที่สอง นโยบายขององค์การ ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์การของบุคลากรให้เกิดขึ้น

บรรยากาศขององค์การจะเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ในองค์การ ซึ่งจะมีผลสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ หากว่าผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าบรรยากาศองค์การดี หรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับองค์การนี้ให้ความก้าวหน้า คล้ายกับในลักษณะ “เข้าซามเย็นซาม” หรือ “เซ้ง” ไม่มีแรงกระตุ้นในการทำงาน และพร้อมที่จะไปจากองค์การทันทีที่มีโอกาส ซึ่ง Hrebiniak & Alutto (1972) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจระหว่างบุคคลจะมีความสำคัญต่อเจตคติและพฤติกรรมของสังคมแบบกลุ่ม ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ เป็นมิตร กับสังคมในองค์การ ในทางกลับกัน องค์การใดไม่ให้ความร่วมมือร่วมใจหรือเป็นมิตรน้อย แสดงว่าบุคคลนั้นมีความผูกพันต่ำ ตามทฤษฎีของ Meyer & Allen (1991) อธิบายถึง พฤติกรรมที่ดีของสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์การด้านจิตใจสูงกว่าความผูกพันด้านอื่น ๆ นอกจากเรื่องบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว อย่างเช่นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การคำนึงถึงผู้อื่น การมีน้ำใจ กีฬา และมีจิตสำนึกที่ดี เช่นเดียวกับ Scanlon (1973) ให้ความเห็นว่า

เปิดโอกาสในการตัดสินใจร่วมกันและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการมากเกินไป ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้คงอยู่กับองค์การตลอดไป และนักวิชาการเป็นที่รู้จัก Buchanan (1974) พบว่า การสนับสนุนและความช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาไม่ได้มาจากสายใยของความเป็นเพื่อนและเจ้านายเพียงอย่างเดียว ยังเพิ่มหนทางไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองในอาชีพการงานด้วยเช่นกัน ประเด็นที่ Mottaz (1987) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การ ซึ่ง Lincoln & Kalleberg (1990) ศึกษาการเปรียบเทียบระหว่างความผูกพันในองค์การและความพึงพอใจในงานของชาวญี่ปุ่นกับชาวอเมริกัน ผลที่ได้ก็คือ ช่วยเพิ่มสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาทั้งสองประเทศ ได้มีการอธิบายต่อท้ายเข้าไป พวกเขามักจะรับรู้ว่าการได้รับความช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกันในช่วงที่ร่วมงานกัน จะเสริมความผูกพันในองค์การให้สูงขึ้น ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การ สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่นการสร้างบรรยากาศภายในองค์การให้เหมาะสม การวางแผนโครงสร้างขององค์การให้เป็นระบบที่เอื้อต่อการ

ปฏิบัติงาน การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การเลือกใช้ลักษณะต่าง ๆ ของภาวะผู้นำที่เหมาะสม รูปแบบการประสานงานภายในองค์กรเดียวกัน การเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นที่เห็นแย้งกันได้ ฯลฯ

2.3.7 ผลการวิจัยของความผูกพันกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรนี้เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งในผลการวิจัยของ Nordin (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพันที่มีต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลง โดยใช้องค์ประกอบของความผูกพัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐาน จากทฤษฎีของ Meyer & Allen (1991) ผลปรากฏว่า ถ้าใช้สถิติ Pearson Correlation ทำให้ความผูกพันด้านบรรทัดฐานและด้านต่อเนื่องมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และอยู่ในระดับต่ำ ถ้านำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ Multiple Regression ผลที่ได้พบว่า ความผูกพันด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐาน มีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ความผูกพันด้านต่อเนื่องหรือด้านกลัวสูญเสียผลประโยชน์ไม่มีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ถ้าเลือกใส่ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเพิ่มเข้าไป จึงจะมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลง แต่สิ่งที่ชี้ให้เห็นว่ามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ผลดีที่สุด คือ ความผูกพันด้านจิตใจ

จากผลการวิจัยโดยรวมแล้ว ความผูกพันเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร หากบุคลากรขาดความผูกพันแล้ว การเปลี่ยนแปลงก็จะเป็นไปได้ยากเช่นกัน โดยพื้นฐานจะใช้ทฤษฎีของ Meyer & Allen มาใช้วัดตามกรอบแนวคิดของงานวิจัยในครั้งนี้

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ

2.4.1 ความหมายของความพร้อมการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาค้นคว้าจากการทบทวนวรรณกรรมในหลาย ๆ งานวิจัยทั้งไทยและต่างประเทศ อาจพบความหมายที่แตกต่างกันไปของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

ซาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน ให้คำนิยาม คือ ทุกสิ่งทุกอย่างในที่ทำงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อาจจะอยู่ในรูปแบบ ได้แก่ วิธีการในการรับรู้สิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือในการจัดรูปแบบขององค์การ กระบวนการทุกคนและทุกองค์การมีประสบการณ์ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง

กัญชลี จันทวงศ์ (อ้างถึงใน กรพินธ์ ศรีสุภา, 2550) มีการบัญญัติคำจำกัดความว่า การทำให้เกิดความแตกต่างมา ในลักษณะเช่นนี้ อาจจะหมายถึง การทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การด้านโครงสร้าง ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบนัย หรืออุปนัย สถานภาพ และบทบาทของคนในองค์กร หรือปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้

เสนาะ อุณาอุล (2535 อ้างถึงใน กรพินธุ์ ศรีสุภา, 2550) ให้ความเห็นว่า ความพร้อมการเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ ความพยายามที่จะปรับปรุงกรรมวิธีในการทำงานและโครงสร้างขององค์การ หรือกระบวนการที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Ralf (1983) ได้อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงหน้าที่ต่างๆขององค์การทั้งหมด หรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อประสิทธิผลขององค์การ

Williams (2005) ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นพลังที่จะทำให้ผลผลิตเกิดความแตกต่างจากรูปแบบเดิม ทั้งด้านคุณภาพและเงื่อนไขขององค์การ

Robbins (2011) ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ การทำสิ่งที่แตกต่างจากแผนการเปลี่ยนแปลงคือ การปรับเปลี่ยนกิจกรรม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เป็นการกระทำอย่างหนึ่งที่องค์การพยายามทำให้โครงสร้างและระบบทั้งหมดอยู่ในสภาพดีขึ้น หากสิ่งแปลกใหม่ส่งผลกระทบต่อองค์การ สิ่งนั้นอาจจะอยู่ในรูปแบบเทคโนโลยี ทักษะ เป็นต้น องค์การก็พร้อมที่จะรองรับสิ่งนั้นเสมอ และพยายามสร้างเป็นจุดแข็ง โดยคาดว่าจะก้าวหน้ามากกว่าองค์การอื่น ๆ

2.4.2 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

Katz and Rosenzweig (1985) ศึกษาเกี่ยวกับแรงกระตุ้นที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งผลกระทบต่อภายในและภายนอกขององค์การในหลาย ๆ ด้าน สำหรับบุคลากรของรัฐ ยกตัวอย่างบุคลากรสังกัดสาธารณสุขในการศึกษาการพัฒนางานองค์การในหลาย ๆ รูปแบบ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนางานสาธารณสุขให้ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบหลายประการทั้งสิ่งแวดล้อมและระบบย่อย ๆ เช่น การจัดการ ค่านิยม วิชาการ เป้าหมายโครงสร้าง สังคม และจิตวิทยา

ซึ่งองค์ประกอบนี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ สรุปได้ 7 ประการ ดังนี้

1) ด้านโครงสร้าง การให้ความสำคัญกับระบบย่อย ๆ ขององค์การ มีความเกี่ยวข้องกับ การปรับโครงสร้างบางที่อาจจะเหมาะสม เมื่อด้านต่าง ๆ ทั้งหมดมีความคงที่ การแบ่งงานหรือวิธีการใหม่ ในการประสานงาน สามารถออกแบบมาเพื่อจะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นใน ลักษณะที่เป็นองค์การขนาดใหญ่ ในขณะที่องค์การขนาดเล็กจะมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้าง มักใช้เพื่อหน่วยปฏิบัติ และแนวโน้มการเพิ่มจำนวนบุคลากรมากขึ้น แพร่ขยายไป และเกิดผลที่ยาวนาน

2) ด้านสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงขององค์การถูกกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยการเปลี่ยนแปลงหลายประการในสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น ปัจจัยทางด้านวิชาการ ประชากรศาสตร์ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ กฎหมาย นิเวศวิทยา และการเมือง ซึ่งมีอัตราเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้นทุกที

3) ด้านเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอและเห็นได้ชัด นำมาเข้าใช้ใน องค์การ คิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการผลิตวัตถุและข้อมูล สามารถเป็นตัวอย่างที่น่าสนใจได้ เช่น เครื่องจักรกล เครื่องยนต์กลไก และคอมพิวเตอร์ มีอิทธิพลอย่างกว้างขวางต่อองค์การ การเปลี่ยนแปลง

ทางด้านวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นด้านรูปแบบ หรือการให้บริการจะเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับรูปแบบของ กระบวนการ การคาดการณ์ในอนาคต กำลังได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น เป็นความพยายามขององค์กรที่จะจัดการกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

4) ด้านการจัดการ เป็นการวางแผนควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ บทบาทของการจัดการ เกี่ยวข้องกับความสมดุลระหว่างความต้องการความมั่นคงขององค์กร ความต่อเนื่องและความต้องการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ผู้จัดการต้องเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่รวดเร็วและเหนือการควบคุมได้ ทั้งระบบ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนำไปสู่ความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้น

5) ค่านิยมและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นสิ่งเร้าอีกอย่างหนึ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากเป้าหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงในค่านิยมต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือเป้าหมายยังคงเหมือนเดิม การเปลี่ยนแปลงในค่านิยม มีบทบาทต่อการผันแปร พฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น กฎเกณฑ์ขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพสังคม บุคลิกลักษณะจะกลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญน้อยในองค์กร มุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติงานมากกว่าให้ความสำคัญกับบุคคล

6) ด้านจิตวิทยาสังคม การเปลี่ยนแปลงในองค์การมาจากระบบ และทำให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายตามที่คาดหวัง ขึ้นอยู่กับขอบเขตของปัจจัยเกี่ยวกับมนุษย์ และความเข้มข้นทางด้านศักยภาพที่ ช่อนเร้นอยู่ของมนุษย์สามารถทำให้เกิดความแตกต่างในเรื่องความพยายามขององค์กร

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงด้านขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจของแต่ละบุคคลหรือหมู่คณะ จะมีผลกระทบที่สำคัญ เป็นการลดแรงงาน ทำให้หยุดงาน หรืออาจจะเป็นผลในระยะสั้น และยาวตามการวางแผนการ ดำเนินงานแบบพลวัตรกลุ่ม สามารถเพิ่มหรือลดการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรได้

7) ด้านการศึกษา สิ่งกระตุ้นให้เกิดความเข้มแข็ง ซึ่งมีบทบาทต่อองค์กร โดยอาศัยสิ่ง ต่าง ๆ เหล่านี้ อาทิ ที่ปรึกษา สิ่งส่งไปรษณีย์มาถึงโดยตรง วารสารธุรกิจ เอกสารโฆษณาทางการค้า จะนำ ข้อมูลข่าวสารมาให้องค์กร มาตัดสินใจในอนาคต จนบางครั้งอาจต้องตั้งคำถาม สืบหาข้อมูล และวิธี แก้ปัญหา หรือแม้กระทั่งสร้างสถานการณ์จำลอง ช่วยในการรองรับปัญหาดังกล่าว

2.4.3 มิติของการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาของ White Paper (2005) ที่ได้รวบรวมแบบจำลองการวิเคราะห์องค์การหลาย รูปแบบ เมื่อนำมาตรวจสอบ เพื่อใช้เป็นแนวคิดของความพร้อมการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า โมเดล Burke & Litwin (1992) มีความเชื่อมโยงกับผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงได้นำทฤษฎีมาใช้อธิบาย งานวิจัย และนำไปสู่รายละเอียดอื่น ๆ ต่อไป

2.4.3.1 แนวคิดจากการวิเคราะห์องค์การ (The Notion of Organization Diagnosis)

กลยุทธ์ที่ใช้พัฒนาองค์การในปัจจุบันมีจำนวนมาก โดยมีจุดมุ่งหมายคือปรับปรุง ประสิทธิภาพขององค์การ (Beer & Spector, 1993; Cumming & Worley, 1993; Rothwell & Sredl, 1992) โดยหนึ่งในกลยุทธ์เหล่านี้ คือ การตรวจสอบองค์การอย่างละเอียด จำเป็นต้องวิเคราะห์หรือประเมินผล องค์การในระดับหน้าที่ เพื่อเปลี่ยนแปลงได้อย่างตรงจุดมากขึ้น ผลที่ได้จากการตรวจสอบนำมาใช้ในการ

พัฒนาองค์การ ถ้าเปรียบเทียบกับ การตรวจเช็คร่างกายของแพทย์ มีลักษณะใกล้เคียงกัน คือ มีการทดสอบ เก็บข้อมูลที่สำคัญต่อกระบวนการของมนุษย์ วิเคราะห์และประมวลผล เพื่อวางแผนการรักษาที่ถูกต้อง หากมองในแง่ขององค์การแล้ว นักวิเคราะห์องค์การจะต้องศึกษาขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ขององค์การ นำไปวิเคราะห์ และทำการเปลี่ยนแปลงให้มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน (Tichy, Hornstein & Nisberg, 1976)

นักวิเคราะห์องค์การจะสำรวจโครงสร้างขององค์การในภาพรวมทั้งหมดก่อนจะพัฒนา องค์การต่อไป โดยใช้ทฤษฎีระบบเปิด ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า ปริมาณงานที่ทำในช่วงเวลาหนึ่ง และ ปัจจัยนำออก โดยมีลักษณะเชื่อมโยงกันเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในวงจรดังกล่าวแสดงถึงความคิดเห็น ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยนำออก และปัจจัยนำเข้า (Katz & Kahn, 1978)

การรวบรวมข้อมูลที่อยู่ระหว่างการวิเคราะห์องค์การ จะต้องจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ และมั่นใจได้ว่าไม่เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูลของ ผู้บริหาร (Argyris, 1970; Harisson, 1987; Manzini, 1988) ฉะนั้น นักวิเคราะห์องค์การจึงต้องมีเทคนิคการ รวบรวมข้อมูลที่หลายรูปแบบเข้ามาช่วย พร้อมทั้งนำเสนอขั้นตอนการใช้

แก่นบุคลากรในหน่วยงาน (Fordyce & Weil, 1983; Kolb & Frohman, 1970; Porras & Berg, 1978) และใน ที่สุด ผลการวิเคราะห์องค์การที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลก็สำเร็จ เริ่มกระบวนการการเปลี่ยนแปลงของ องค์การได้ (Kraut, 1996; French & Bell, 1995; Harisson, 1987)

ในมุมมองขององค์การ โครงสร้างและระบบต่าง ๆ ที่นักวิจัยให้ความสนใจอย่างยิ่ง โดยเฉพาะกิจกรรมและกระบวนการภายในหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การ ทำ ให้การกำหนดขอบเขตในการวิจัยบางส่วนแคบและมีลักษณะเฉพาะตัว อาจะมาจากการสำรวจขององค์การ ไม่ละเอียดถี่ถ้วน เน้นเฉพาะปัญหาเป็นบางจุดเท่านั้น เป็นต้น บางส่วนมีลักษณะครอบคลุมและเป็นระบบ (Tichy, 1983) การวิเคราะห์ในลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง จึงควรตรวจสอบระบบภายในองค์การ ทั้งหมดอย่างละเอียด เพราะมันเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์การอย่างมาก ถ้าปัญหาบางประเภท สามารถวิเคราะห์ และแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว ก็จะเป็นผลดีให้กับองค์การ (French & Bell, 1995)

2.4.3.2 การใช้แบบจำลองขององค์การ (Uses of Organizational Model)

แบบจำลองหรือเรียกอีกอย่างว่า “โมเดล” นั้น ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในโครงสร้าง ขององค์การได้มากขึ้นและรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่ง Burke ได้อธิบายประโยชน์ของโมเดล เพื่อประกอบการ นำมาใช้ในงานวิจัย ดังนี้ (Howard and Association, 1994)

- 1) ช่วยยกระดับความเข้าใจในพฤติกรรมองค์การมากขึ้น
- 2) ช่วยจำแนกข้อมูลขององค์การเป็นประเภทต่าง ๆ ให้ชัดเจนมากขึ้น
- 3) ช่วยตีความข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ
- 4) ช่วยให้เกิดความร่วมมือภายในองค์การ

ในงานวิจัยจะเลือกตัวแปรที่สำคัญและมีผลต่อองค์การ เพื่อตั้งสมมติฐานเบื้องต้นของงานวิจัย และแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สำคัญเหล่านี้ เช่น ตัวแปรขององค์การหนึ่งส่งผลกระทบท่อตัวแปรอื่น ๆ เพื่อแนะนำการเก็บรวบรวมข้อมูลและตีความข้อมูลต่อไป ซึ่งการเก็บรวบรวมต้องอาศัยพื้นฐานจิตใต้สำนึก และวิเคราะห์รูปแบบ ในขณะเดียวกันผู้บริหารส่วนใหญ่สร้างโมเดลองค์การขึ้นมา เพื่อใช้ได้ง่ายขึ้น มีรูปแบบชัดเจน ช่วยในวิเคราะห์ได้โดยตรง โดยเฉพาะองค์การที่มีความซับซ้อนและมีปริมาณข้อมูลมหาศาล

2.4.3.3 The Burke - Litwin Casual Models

โมเดล Burke & Litwin เป็นโมเดลใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งถูกพัฒนาโดย Litwin ที่ศึกษาค้นคว้าร่วมกับนักวิชาการอื่น ๆ (Litwin & Stringer, 1968; Tagiuri & Litwin, 1968) และภายหลังได้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นในช่วงปลายปี 1980 (Burke & Litwin, 1992) โมเดลลักษณะนี้ มีคุณสมบัติที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

- 1) ครอบคลุม 12 ตัวแปร
- 2) มีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ
- 3) ความแตกต่างระหว่างพลังการปฏิรูปและพลังการแลกเปลี่ยน
- 4) การระบุความสัมพันธ์และทิศทางที่ส่งผลต่อตัวแปรขององค์การ
- 5) อาศัยพื้นฐานของโมเดลก่อนหน้านี้ ที่มีนักวิชาการเคยศึกษาจากการสังเกต

ประสบการณ์ และแนวทางปฏิบัติ เพื่อพัฒนาองค์การ

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีระบบเปิดเป็นพื้นฐานของโมเดล Burke & Litwin โดยตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยนำเข้า และตัวแปรผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยนำออก (ตารางที่ 2.2)

ตารางที่ 2.2 ตัวแปรต่าง ๆ ขององค์การ

ตัวแปร	การอธิบายแนวคิด
สภาพแวดล้อมภายนอก	เป็นสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ อาจอยู่ในรูปแบบตำแหน่งทางการตลาด สภาพทางการเงินของโลก และการเมือง/เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยรัฐบาล
ภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมมีส่วนในการกำหนดหน้าที่ และสนับสนุนผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความต้องการ ตลอดจนกำหนดให้ผู้ตามรับรู้การปฏิบัติงาน ค่านิยม และบทบาทของผู้นำ
พันธกิจ & กลยุทธ์	ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่กำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์การ ให้กับผู้ตาม โดยบุคลากรเชื่อว่าเป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ

	จะต้องกระทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
วัฒนธรรม	กฎระเบียบ ข้อบังคับ ค่านิยม และความเชื่อต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการปลูกฝังให้ปฏิบัติตาม อาจจะได้รับอิทธิพลมาจาก ประวัติ ธรรมเนียมปฏิบัติ และกิจวัตร
การบริหารจัดการ	สิ่งที่ผู้บริหารกระทำตามปกติทั่วไป โดยอาศัยแรงกาย แรงใจ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่มี และกลยุทธ์ขององค์กร

ตารางที่ 2.2 ตัวแปรต่าง ๆ ขององค์การในโมเดล (ต่อ)

ตัวแปร	การอธิบายแนวคิด
โครงสร้าง	การจัดการธุรกิจและบุคคลต่าง ๆ ในพื้นที่เฉพาะเจาะจง อาศัยอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ที่นำมาใช้ในองค์กร
ระบบ	นโยบายที่มาตรฐานและกลไกต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยในการดำเนินงาน โดยกำหนดผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทน ที่องค์กรจัดหาให้ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการข้อมูลต่าง ๆ การจัดหางบประมาณ และการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสม
บรรยากาศ	ช่วยสร้างความตื่นตัว และเพิ่มความรู้สึกของบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงาน เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรหรือ หัวหน้างาน ผู้มาติดต่องาน และหน่วยงานอื่น
แรงจูงใจ	กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยบุคลากรพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจ ทั้งคุณลักษณะที่เป็นกันเอง กระตือรือร้นหาสิ่งใหม่ ๆ ประารถนาที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แรงจูงใจถือเป็นค่านิยมที่สำคัญของมนุษย์

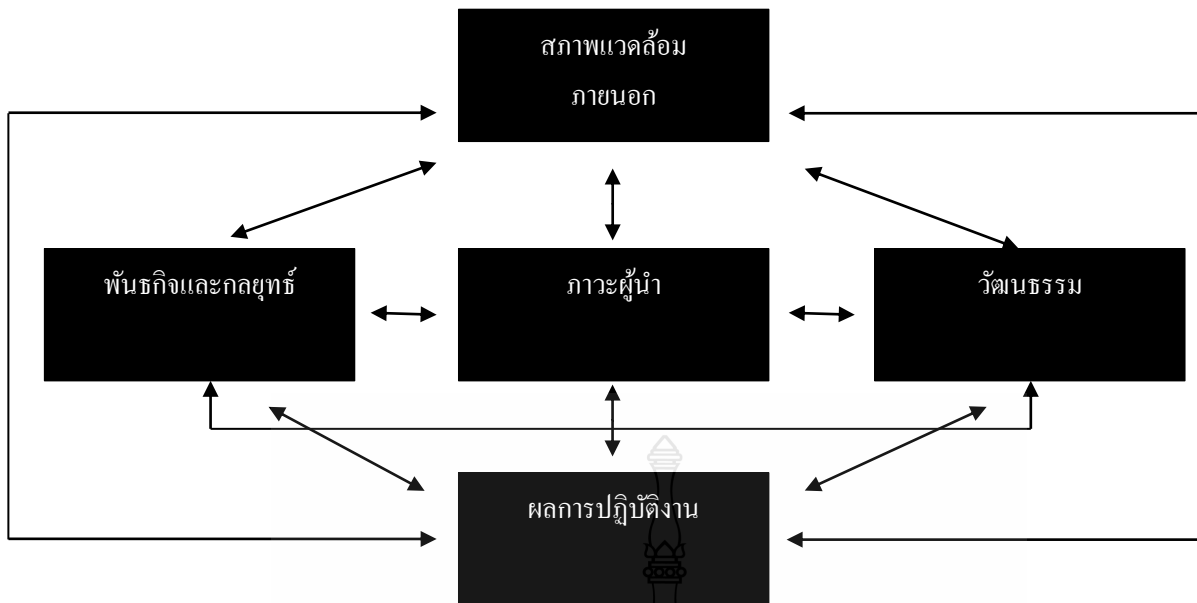
ทักษะที่ตรงกับสายงาน	พฤติกรรมของบุคลากรปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อาศัย ความสามารถ และความรู้ที่จำเป็นต่อการประสบความสำเร็จ ในการทำงาน
ความต้องการส่วนบุคคล และค่านิยม	ความต้องการจัดว่าเป็นปัจจัยทางจิตวิทยา จะแสดงออกมาตามความ คิดเห็นต่าง ๆ
ผลการปฏิบัติงาน	ผลงานที่มาจากความพยายาม และความสามารถ จนสำเร็จ โดย คำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลกำไร และคุณภาพ การให้บริการเป็นสิ่งสำคัญ

ที่มา : Burke & Litwin (1992)

จากคุณสมบัติของโมเดลนี้ ได้ยกตัวอย่าง ตัวแปรบรรยากาศและวัฒนธรรมจะเห็นได้ชัด โดย Burke & Litwin ได้อธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โดยบรรยากาศเป็นตัวกำหนดการรับรู้ของแต่ละบุคคล ผู้บริหารมีส่วนในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในกลุ่มร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้คนส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการทำงานมากกว่าวัฒนธรรม ในส่วนของวัฒนธรรมได้อธิบายถึง การดำรงอยู่อย่างพอเพียงตามค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบของสังคมการทำงาน และมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่หาไม่ได้ง่ายในความรู้สึก และความคิดของคน ๆ หนึ่ง

ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและบรรยากาศ โมเดล Burke & Litwin แบ่งประเภทระหว่างพลังการเปลี่ยนแปลง หรือ เรียกอีกชื่อว่า “การปฏิรูป” และพลังการแลกเปลี่ยนภายในองค์กร เมื่อศึกษาแล้ว พบว่า พลังทั้งสองประเภทเป็นพื้นฐานไปสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหารในโมเดลดังกล่าว รูปแบบการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ ส่วนรูปแบบการแลกเปลี่ยนมีความเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการ เพราะฉะนั้น พลังการปฏิรูป จะแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและค่านิยมพื้นฐาน ซึ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมอย่างแท้จริง ถ้าเป็นการบริหารจัดการ พลังการแลกเปลี่ยนจะมีผลต่อองค์การเสมอ มีความสัมพันธ์ตรงกันข้ามกับบรรยากาศในการทำงานขององค์กร

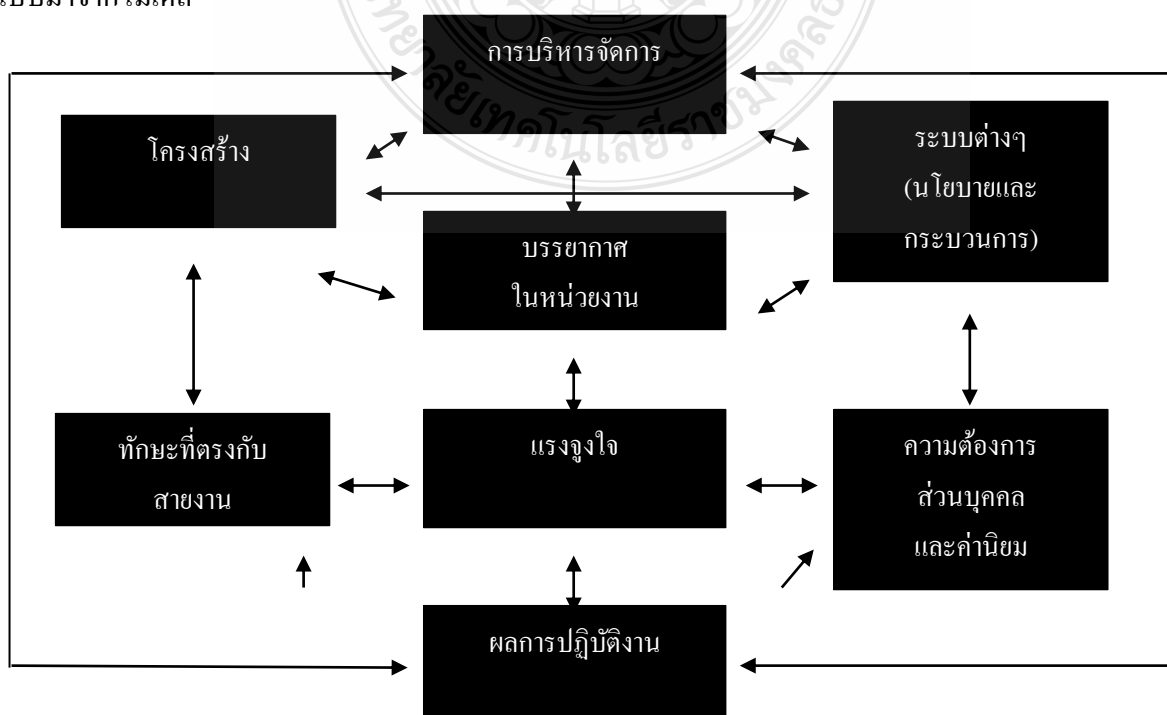
ตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดล Burke & Litwin บ่งบอกถึง พลังการปฏิรูปที่ได้กล่าวถึงอยู่ในภาพที่ 2.2 บันทึกว่าเป็นรูปแบบที่ตัดมาจากส่วนบนของโมเดลกับตัวแปรผลการปฏิบัติงาน

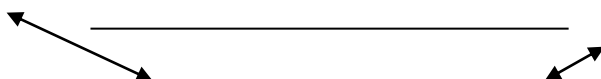


ภาพที่ 2.2 ตัวแปรแบบการเปลี่ยนแปลง (Burke & Litwin, 1992)

ลูกศรต่าง ๆ ในรูปภาพข้างบน ลังเกตได้ว่าลูกศรมี 2 ทิศทาง ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน Burke & Litwin กล่าวว่า ลูกศรที่ชี้ทุกทิศทาง แสดงให้เห็นว่า มีความเชื่อมโยงจริง แต่แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มาจากมุมมองไม่ได้ตั้งสมมติฐานในโมเดลรูปแบบเดิม สังเกตจากรูปภาพแล้ว ตัวแปรด้านบนมีอิทธิพลมากกว่าตัวแปรด้านล่าง ยกตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรอื่น ๆ Burke & Litwin เชื่อว่า วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งอยู่ในตำแหน่งระดับบน เพราะฉะนั้น โมเดลจะกำหนดบทบาทของตัวแปรที่สำคัญ และมีปฏิกิริยาต่อตัวแปรอื่น ๆ

ตัวแปรอื่นในโมเดล ถือว่าเป็นพลังการแลกเปลี่ยนที่อธิบายในภาพที่ 2.3 ซึ่งถูกตัดรูปแบบมาจากโมเดล





ภาพที่ 2.3 ตัวแปรแลกเปลี่ยน (Burke & Litwin, 1992)

จากรูปภาพข้างบน เป็นโมเดลที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขใหม่ โดย Burke et al. (Bernstein & Burke, 1989) ในเวลาต่อมา ได้มีการตีพิมพ์งานวิจัยของ Burke & Litwin ที่รับรองว่าเป็นงานวิจัยที่ถูกต้องตามกฎหมายตามรูปแบบขององค์การ (Howard et al, 1994)

2.4.3.5 ทฤษฎีพื้นฐานของโมเดล Burke & Litwin ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ในทฤษฎี Burke & Litwin มี ตัวแปรทั้งหมด 12 ตัว ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ภาวะผู้นำ พันธกิจและกลยุทธ์ วัฒนธรรม การบริหารจัดการ โครงสร้าง ระบบ บรรยากาศ แรงจูงใจ ทักษะที่ตรงกับสายงาน ความต้องการส่วนบุคคลและค่านิยม และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งนำมาพิจารณาแล้ว เห็นว่า ตัวแปรที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรจะต้องใช้ขับเคลื่อนองค์ประกอบภายใน ประกอบด้วย 4 ตัวแปรที่สำคัญ คือ วัฒนธรรม การบริหารจัดการ โครงสร้าง และระบบ

1) วัฒนธรรม (Culture)

Kerr & Slocum (1987) ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนของอุตสาหกรรมหลายประเภท ได้แก่ อะลูมิเนียม เครื่องจักร ยา ผลิตภัณฑ์อาหาร เป็นต้น และวัฒนธรรมองค์การ โดยมีระบบค่าตอบแทนในที่ทำงาน ประกอบด้วย เงินเดือน โบนัส หุ้น โปรโมชัน ฯลฯ ซึ่ง Burke & Litwin ได้นำระบบค่าตอบแทนมารวมกับตัวแปรต่าง ๆ ในงานวิจัย เพื่อที่จะศึกษาความสัมพันธ์นี้ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการระดับสูงทั้งหมด 80 คน คำถามที่ใช้เกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัท ระบบค่าตอบแทน และวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะคำถามแบบปลายปิดมีตั้งแต่ ข้อมูลปัจเจกบุคคล ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำที่มีบทบาทสำคัญ ธรรมเนียมปฏิบัติ ค่านิยม และบรรทัดฐานในการทำงาน

Kerr & Slocum (1987) อธิบายได้ว่าการจัดสรรระบบค่าตอบแทนมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในองค์การภาคเอกชน ผู้บริหารและผู้จัดการระดับสูงได้กำหนดระบบค่าตอบแทน

กันเอง ไม่คำนวณรวมสมาชิกขององค์กรทุกระดับ นอกจากนั้น ยังกล่าวอีกว่า วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม และบรรทัดฐาน มีความเกี่ยวข้องกัน

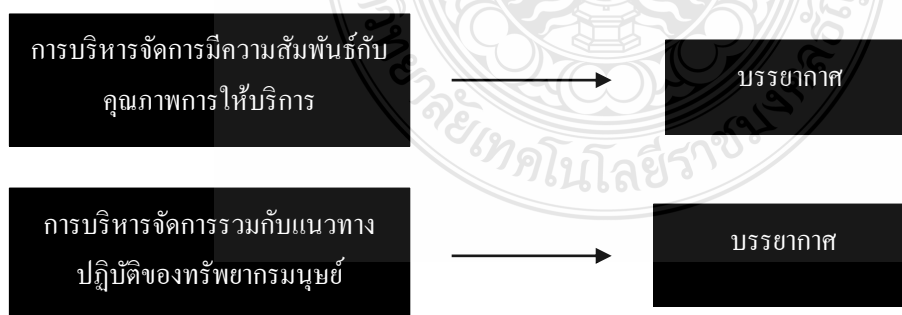
Denison (1990) ได้ทำการเปรียบเทียบอุตสาหกรรมในหลาย ๆ ประเภทจำนวน 34 บริษัท เช่น สายการบิน บริษัทที่ทำผลประโยชน์ให้ และบริษัทผลิตเครื่องมือแพทย์ ฯลฯ เขาได้ทำการทดสอบลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทเหล่านี้ และติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินตลอดเวลา ในขณะเดียวกัน Denison (1990) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยวัฒนธรรมองค์กรมีตัวชี้วัดบางตัว เช่น การตัดสินใจและการออกแบบการทำงาน มาสนับสนุนเรื่องผลการดำเนินงานด้านการเงินในระยะยาว ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะติดตามดูแลผลการดำเนินงานด้านการเงินระยะสั้น

2) การบริหารจัดการ (Management Practice)

Schneider (1980) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการและบรรยากาศการให้บริการ เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1980 Schneider ได้ทำการสำรวจลูกค้าและพนักงาน ของธนาคาร 23 สาขาย่อย โดยใช้อีเมลล์ ผลที่ได้คือ การบริหารจัดการของพนักงานมีความสัมพันธ์กับ

การรับรู้บรรยากาศการให้บริการของลูกค้าเป็นไปในทางบวก เมื่อพนักงานธนาคารจะให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้าเป็นอย่างมาก จะบริหารจัดการลูกค้าในสาขาต่าง ๆ ได้เป็นระบบ ทำให้มีผลตอบรับว่าการให้บริการดีมาก ดังนั้น ธนาคารควรจัดปฐมนิเทศด้านการบริการให้กับพนักงาน เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้า

Schneider and Bowen (1986) ศึกษาเพิ่มเติม โดยใช้แบบสอบถามเชิงสำรวจกับพนักงานธนาคารจำนวน 28 สาขา ซึ่งประเมินจากแนวทางทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้การบริหารจัดการในวงกว้าง ผลปรากฏว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการของพนักงานและการรับรู้บรรยากาศการให้บริการของลูกค้าเชิงบวก และแนวทางการปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการให้บริการ จะแสดงให้เห็นดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 การศึกษาตัวแปรของ Schneider & Bowen

3) โครงสร้าง (Structure)

Schneider and Syder (1975) ใช้กลุ่มตัวอย่าง 522 รายในการวิจัย โดยบุคลากรมีตำแหน่งแตกต่างกัน ได้แก่ ผู้บริหาร เลขานุการ ตัวแทนประกัน ฯลฯ ศึกษาโครงสร้างของของตัวแทนประกัน จำนวน 50 ราย นั่นก็คือ การกำหนดหน้าที่และบุคคล ซึ่งพวกเขาพบว่า ลักษณะส่วนตัวและการแบ่งสายงาน ตามประสบการณ์ ทำให้เกิดการรับรู้บรรยากาศขององค์กรที่ดี ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างหมวดหมู่งานและความพึงพอใจในการทำงาน ถึงแม้ว่า ไม่มีความมั่นคงเท่ากับความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและบรรยากาศ

การศึกษามีส่วนในการส่งเสริมโครงสร้างองค์กร ในขณะที่เดียวกันบรรยากาศองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน มีอิทธิพลมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว

ในเวลาต่อมา Joyce & Slocum (1984) ได้โครงสร้างองค์กร โดยสำรวจกลุ่มลูกจ้างจำนวน 220 คน ในแผนกการผลิตและโรงงานขนส่ง พวกเขาอธิบายเกี่ยวกับบรรยากาศที่เหมาะสมแก่พนักงานได้เรียนรู้ ควรจัดบรรยากาศที่อยู่รอบตัวให้มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละหน่วยงาน เพราะบรรยากาศมีส่วนเสริมสร้างโครงสร้างองค์กร ไปอีกทางหนึ่ง

4) ระบบ (System)

Jordan (1986) ได้มีการทดสอบระบบค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน โดยผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพจำนวน 48 ราย ในโครงการนำร่องจากการสนับสนุนของรัฐบาล ตัวอย่างในการศึกษาวิจัยคือ เด็กที่ไร้ความสามารถ ซึ่งเขาอธิบายว่า ระบบค่าตอบแทนขององค์กรมีผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน อยู่ในลักษณะที่เป็นตัวเงินนั้น ต้องขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน ทำให้แรงจูงใจภายในของพนักงานลดลง Burke & Litwin (1992) บันทึกไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนและพฤติกรรมในที่ทำงานไม่ได้คาดหวังโดยตรง ไม่มีสิ่งใดเกิดขึ้น แต่ในงานวิจัยของ Jordan (1986) บ่งชี้ว่า โครงสร้างค่าตอบแทนมีผลต่อแรงจูงใจพนักงาน นอกจากนั้น ยังมีงานวิจัยอื่น ๆ ให้ข้อสนับสนุนว่า โครงสร้างค่าตอบแทน สำหรับพนักงานที่มีค่าใช้จ่ายในระหว่างการทำงาน จะมีแรงจูงใจในการสร้างงานเพิ่มขึ้น เพื่อแลกเปลี่ยนกับผลงาน

2.4.3.6 บทสรุปของแบบจำลอง Burke & Litwin

จะเห็นได้ชัดว่าโมเดล Burke & Litwin เป็นแนวคิดที่มาจากประสบการณ์หรือการทดลองของพฤติกรรมองค์กร ซึ่งผลที่ได้แตกต่างไปตามวัตถุประสงค์ วิธีการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการตรวจสอบและกฏนิยามจำกัดความของตัวแปรเหล่านี้ทั้งหมด โดยให้การสนับสนุนความสัมพันธ์ชั่วคราวในการสร้างโมเดล Burke & Litwin แต่พวกเขาต้องการให้มีการตรวจสอบโมเดลทั้งหมดอีกครั้ง กระทั่งสำรวจจากประสบการณ์และการสร้างแบบจำลอง ซึ่งใช้ขั้นตอนการสร้างแบบจำลองจากงานวิจัยพฤติกรรมองค์กร โดยจะกล่าวในส่วนอื่น ๆ ต่อไป

2.4.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารทุกคนควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ วิชา
สวทว. (2546) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การจะเปลี่ยนแปลงได้ก็ต่อเมื่อ

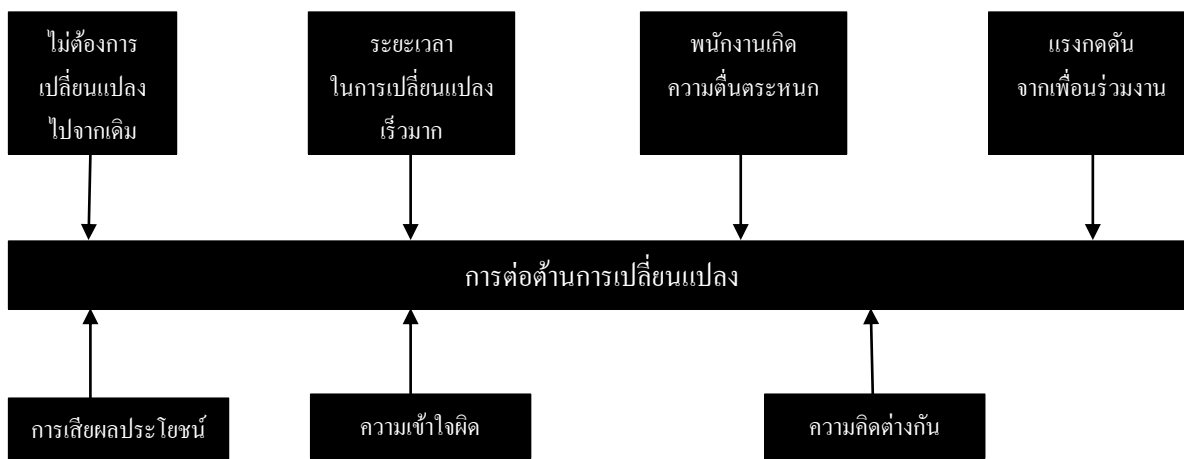
- 1) มีการกำหนดแผนการบางอย่างสำหรับอนาคต เกิดขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลง
- 2) มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้สมาชิกในองค์การสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ ทำทลายความสำเร็จ ยิ่งใหญ่และอยู่รอดได้ หากการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและทราบว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง จะมีเพียงบุคคลกลุ่มน้อยเท่านั้นที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง บุคคลทั้งหมดในองค์การเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์และมีบทบาททางด้านการปฏิบัติการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น จึงให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในการกระตุ้นให้บุคคลในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- 3) มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อมาทำงานที่เปลี่ยนแปลงนั้น
- 4) มีการกำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การตามความต้องการคาดหวังนั้น คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน

2.4.5 การกระตุ้นให้บุคคลเปลี่ยนแปลง

บางครั้งพนักงานต้องการกระตุ้นให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ก็มีพนักงานอีกจำนวนมากที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดจากความเชื่อว่าจะเป็นไปได้ ไม่เชื่อว่าจะเปลี่ยนแปลงได้ พนักงานบางกลุ่มเท่านั้นที่ได้รับผลประโยชน์ รวมถึงการมีทรัพยากรไม่เพียงพอ เช่น งบประมาณหรือกำลังคนไม่เพียงพอ บางคนมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ใครมีอิทธิพลสำคัญที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงได้อย่างจริงจัง เพราะบางคนอาจทำเพียงผลระยะสั้น หรือความพอใจของผู้บริหารชั่วคราว แม้กระทั่งไม่ได้รับความเป็นธรรมในผลประโยชน์ที่จะได้รับ (เนตรพัฒนา ยาวีราข, 2550)

สาเหตุอื่นที่ทำให้เกิดการต่อต้าน จึงสรุปรูปแบบทั่วไปที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังนี้

- 1) ผู้ปฏิบัติงานเกิดความตื่นตัว ตื่นเต้นฉับพลัน ไม่คาดคิด และเกิดการเปลี่ยนแปลงในที่สุด เกิดตอบโต้ทันที เพราะฉะนั้น ผู้บริหารไม่ควรเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน ต้องประกาศให้มีการรับรู้อย่างทั่วถึง
- 2) ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยทั่วไปพนักงานไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปจากเดิม ที่มีความสะดวกสบายและง่าย พวกเขาจะไม่ยอมรับบางสิ่งบางอย่างที่แปลกเข้ามา
- 3) ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงสั้นเกินไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกกดดันที่จะต้องรีบร้อน หากผู้บริหารเปลี่ยนแปลง ต้องแจ้งล่วงหน้า เพื่อให้เกิดการยอมรับให้ได้เสียก่อน



ภาพที่ 2.5 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.4.6 เหตุผลที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

1) ความรู้และทักษะกำลังจะหมดไป เนื่องจากอุปสรรคจากอำนาจและอิทธิพลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ส่วนความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับลำดับขั้นของสมาชิกในองค์กร พนักงานในองค์กรจะต่อต้าน ยกตัวอย่าง เช่น ผู้มีหน้าที่เก็บหนังสือจะต้องใช้เวลานานกับการจัดระบบรายชื่อหนังสือ เมื่อผู้บริหารประกาศว่าจะนำระบบคอมพิวเตอร์ทดแทนแรงงานมนุษย์ ช่วยจัดระบบรายชื่อหนังสือได้ง่ายขึ้น ทำให้บรรณารักษ์ไม่ค่อยพอใจนัก

2) ผลประโยชน์ส่วนตัว การสูญเสียบางสิ่งบางอย่างที่เป็นประโยชน์ ทำให้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

3) ความเข้าใจผิด เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จึงต้องรีบชี้แจงรายละเอียดโดยเร็ว และผลที่ได้รับให้ชัดเจนก่อน เพื่อแสดงข้อโต้แย้งในอีกมุมหนึ่ง

4) ความคิดเห็นต่างกัน การประเมินค่าของการเปลี่ยนแปลงต่างกัน บางคนคิดว่าเป็นการพัฒนา ในขณะที่บางคนคิดว่า อาจจะทำให้องค์กรตกต่ำลงได้ จึงเป็นปัญหาที่ผู้บริหารควรชี้แจงถึงปัญหาที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลง และอธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความจำเป็นหรือความต้องการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความเข้าใจและคาดหวังว่าจะเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.4.7 รูปแบบในการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จากทฤษฎีของ Lewin

1) การละลายพฤติกรรม (Unfreezing stage) (อ้างถึงใน นุชา สระสม, 2552) หมายถึง การปรับปรุงการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้พร้อมสำหรับอนาคต ผู้บริหารควรคำนึงถึงขั้นตอนในการละลาย

พฤติกรรมในด้านวัฒนธรรมเก่า ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานยังคงทำงานแบบเดิม ๆ ความคิดเห็นเดิม ๆ บางครั้งควรมีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบบูถึงผลเสียในการกระทำแบบเดิม หากเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น ๆ ผู้บริหารควรแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับค่าใช้จ่าย คุณภาพ และผลกำไรในทิศทางที่ดีขึ้น เมื่อเปลี่ยนแปลง และวางแผนการทำงานใหม่ สิ่งสำคัญของการละลายพฤติกรรม คือ ช่องว่างของการปฏิบัติงาน (Performance Gap) ซึ่งมีความหมายว่า ช่องว่างความแตกต่างระหว่างสถานะที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงาน คือ การคิดแบบเก่า และการคิดแบบใหม่ ช่องว่างนี้ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่ได้ผลดี เช่น การขาย กำไรที่ต้องการสินค้าคงเหลือที่เป็นจริงกับที่ต้องการในอนาคตในสถานการณ์นี้ ผู้บริหารควรปรับให้เหมาะสมกับความเป็นจริง การทำให้ช่องว่างในการปฏิบัติงานนี้ลดน้อยลงร่วมมือทั้งแผนก กลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน และตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงความคิดให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยและยอมรับ

2) การเปลี่ยนแปลง (Moving) หมายถึง การริเริ่มสร้างวิสัยทัศน์ และใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร ฉะนั้น การมีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และมองการณ์ไกลไปสู่ออนาคต ถือว่าเป็นจุดเด่นที่สุดขององค์กร

3) การรักษาพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว โดยการเสริมแรง (Refreezing) เช่นการมีระบบการควบคุม หน่วยงานสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถูกต้อง และเสริมแรงในพฤติกรรมที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และการให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงองค์กรในปัจจุบัน การลงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ไม่จำเป็นต้องกำหนดไว้ เป็นประการที่สามเสมอไป บางครั้งการเสริมสร้างพฤติกรรมใหม่ ๆ จะเข้มแข็งและดีกว่าพฤติกรรมเดิม ดังนั้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในด้านการเสริมแรงพฤติกรรมที่ดีเอาไว้ เพื่อให้พฤติกรรมที่ดีคงอยู่ต่อไป และมีความแข็งแกร่งอีกด้วย



ภาพที่ 2.6 ตัวแบบในการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2550)

2.4.8 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สิ่งที่มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรืออาจจะมีแนวโน้มที่ลดลงได้

1) การหลีกเลี่ยงความตื่นเต้นตกใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานต้องการเวลาในการที่จะทำความเข้าใจก่อนว่ามีอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารไม่ควรทำการเปลี่ยนแปลงอย่างกระทันหันฉับพลันทันที เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกตรงข้าม ผู้บริหารควรอธิบายเกี่ยวกับผลที่

ตามมาในภายหลังการเปลี่ยนแปลง โดยบอกให้ทราบว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง มีรูปแบบใด เปลี่ยนแปลงอย่างไร
จึงจะตอบสนองความต้องการของการเปลี่ยนแปลงนั้น

2) ผู้บริหารควรหาขั้นตอนที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดความกลัวหรือวิตกกังวลของผู้ปฏิบัติงาน กระตุ้นและสนับสนุน
ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผลลัพธ์ที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น มีโอกาสสูญเสียงานที่ทำอยู่
หรือไม่ การทำงานแบบเดิมจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

สรุปทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำ ความผูกพันในองค์กร และความ พร้อมการเปลี่ยนแปลง

จากทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ตามแนวคิดของ Goleman ให้ความสำคัญ
เกี่ยวกับสมรรถนะความฉลาดทางอารมณ์ เช่น ทักษะทางสังคม การรับรู้ทางสังคม การบริหารจัดการ
ตนเองและสังคม ทั้งหมดเป็นทักษะจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อใช้ในการทำงาน เพราะสามารถเรียนรู้กันได้ และอยู่
ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่ง เพราะความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงานมีส่วนช่วยสร้าง
ความสุขและความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรได้ ช่วยปฏิบัติงาน
ให้ดีขึ้น ช่วยในการตัดสินใจไปในทางที่ดี และนำมาใช้ประโยชน์ในสถานการณ์อื่น ๆ สร้างความ
กระตือรือร้น ความไว้วางใจ และเพื่อนให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ นอกจากนั้น มีการค้นคว้างานวิจัย
บันทึกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง จะประสบความสำเร็จในวิชาชีพ
รู้สึกถึงความมั่นคงในงานมากขึ้น สามารถปรับตัวในสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ และสามารถนำกลยุทธ์มา
ประยุกต์ใช้กับพนักงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับต่ำ เพราะฉะนั้น ถ้าองค์กรใช้เครื่องมือการ
บริหารจัดการที่มีศักยภาพ คือ บังคับด้านความฉลาดทางอารมณ์ ทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน เสมือนกับ
การจัดสรรพื้นที่แห่งหนึ่งที่คำนึงถึงความคุ้มค่าเป็นอันดับแรก

ส่วนภาวะผู้นำที่มีส่วนในกระบวนการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็คาดหวังอย่างสูงว่าภาวะผู้นำต้อง
มีกลยุทธ์ในการจัดการความต้องการและความท้าทายต่อสิ่งใหม่ ขณะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทาง
สิ่งแวดล้อม ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งภารกิจ ค่านิยม และทิศทางขององค์กรมีความมั่นคง
เน้นเป้าหมายที่ชัดเจน สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อวิถีชีวิตการดำเนินชีวิตและวัฒนธรรมของกลุ่ม จะเห็นได้ว่า
พฤติกรรมภาวะผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อรายได้ของพนักงาน ในทางทฤษฎีแล้ว พฤติกรรมภาวะผู้นำ

แบบเปลี่ยนแปลง แสดงถึงรายได้ที่พนักงานทำประโยชน์แก่องค์กรมากหรือน้อยแค่ไหน จัดอันดับตามความสำเร็จของแต่ละคน ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของ Bass ได้พัฒนามาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีค่าตอบแทนแลกกับผลปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตรงกันข้ามกับพฤติกรรมผู้นำปฏิรูป นอกจากนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะกระตุ้นให้ผู้ตามมีวิสัยทัศน์และพร้อมที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตนให้กับกลุ่มหรือองค์กร โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเน้นคุณลักษณะเช่น การมีบารมี การรู้จักพัฒนาตนเอง ความสามารถ การเอาใจใส่ในการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งเป็นวิกฤตที่ผู้นำกำลังเผชิญหน้า เพื่อฟื้นฟูและเปลี่ยนแปลงความต้องการของพนักงาน หากมองในภาพรวมแล้ว พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง อาจจะส่งผลต่อพนักงาน

การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จ เพราะได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างยาวนาน โดย Meyer & Allen ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่องานที่ทำ ซึ่งสำคัญที่สุดคือ การมอบหมายงานให้กับพนักงานรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น ลดอัตราการลาออกและขาดงานเสมอ ทำให้พวกเขาได้ประสบการณ์ และเกิดคุณค่าต่อองค์กรมากขึ้น ความผูกพันในองค์กรในที่นี้มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านต่อเนื่องหรือด้านกลัวสูญเสียผลประโยชน์ และด้านบรรทัดฐาน ซึ่ง Meyer & Allen เชื่อว่า พนักงานอาจจะมีประสบการณ์ทางด้านความผูกพันในระดับที่แตกต่างกัน การมีความคิดและสภาพจิตใจที่แตกต่างกันจะสะท้อนองค์ประกอบของความผูกพันได้เช่นกัน บุคลากรที่มีความผูกพันด้านจิตใจในระดับสูง ส่งเสริมแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดี ทำให้สรุปโดยภาพรวมคือ ความผูกพันในองค์กรในระดับสูงจะนำไปสู่กระบวนการความร่วมมือการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

2.5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518 เดิมใช้ชื่อว่า “วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา” เป็นสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐ โดยมีการประกาศในพระราชกฤษฎีกา ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อผลิตครูอาชีวศึกษาในระดับปริญญาตรี ให้ความรู้ทางด้านวิชาชีพแก่นักศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่สังคม ตลอดจนพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ และศักยภาพหลาย ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2531 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อใหม่ว่า “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” เมื่อวันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2531 ช่วงเวลาต่อมาในปี พ.ศ. 2548 ได้เปลี่ยนชื่อว่า “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี” และใช้จนกระทั่งถึงปัจจุบัน โดยมหาวิทยาลัยแห่ง

นี้มีการจัดตั้งวิทยาเขตสาขาย่อยเพิ่มเติมอีก 9 แห่ง กระจายทั่วภูมิภาคของไทย เป้าหมายในการจัดตั้งคือ จะให้ความสำคัญที่วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสายอาชีพทั้งระดับ การศึกษาปริญญาตรี โท และเอก อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และอัตลักษณ์ คือ ต้องการผลิตนัก ปฏิบัติมืออาชีพชั้นนำ เพื่อก้าวสู่ความเป็นสากล ทั้งนี้ อาจต้องอาศัยความร่วมมือจากอาจารย์ที่มีความ เชี่ยวชาญกับนักศึกษาควบคู่กันไป โดยมหาวิทยาลัยมีพันธกิจหลัก 6 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และผลงานสร้างสรรค์ ส่งเสริมผลิตเชิงพาณิชย์ และการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- 2) ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- 3) จัดการศึกษาวิชาชีพระดับอุดมศึกษาบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมอย่างมีคุณภาพ
- 4) จัดระบบการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มแนวทางการจัดการรายได้ เพื่อเอื้อต่อนโยบายหลัก
- 5) ให้บริการด้านวิชาการที่มีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อประกอบอาชีพอิสระ และพัฒนา อาชีพนั้นสู่การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
- 6) ตัดระบบบุคลากรจากสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงให้สนองต่อสิทธิประโยชน์บน พื้นฐานความสุขและความก้าวหน้า

ทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เปิดโอกาสให้นักศึกษาเลือกคณะที่ตนเองสนใจ และมีความถนัดโดยเฉพาะ ซึ่งครอบคลุมถึง 11 คณะ ได้แก่ คณะวิศวกรรมศาสตร์ เทคโนโลยีคหกรรม ศาสตร์ ศิลปกรรมศาสตร์ เทคโนโลยีการเกษตร คุรุศาสตร์อุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เทคโนโลยีสื่อสารมวลชน ศิลปศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ วิทยาลัยการแพทย์แผนไทย และ บริหารธุรกิจ แต่ละคณะมีภาควิชาย่อย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก ให้มี ความทันสมัย และนำไปปฏิบัติจริง

ทั้งนี้ จึงเลือกศึกษาเฉพาะคณะบริหารธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยมี อัตรากำลังของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ จำนวน 99 คน (แผนกบุคลากรจากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2557) นอกจากนั้น ยังมีการกล่าวประวัติความเป็นมา ดังนี้ ในปี พ.ศ. 2518 ทางคณะได้เปิดรับนักศึกษาที่สำเร็จ การศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีเป็นรุ่นแรก โดยมี 4 ภาควิชา ประกอบด้วย 1) ธุรกิจศึกษาและความสัมพันธ์ 2) การจัดการ 3) การบัญชี 4) การตลาด ในขณะนั้นมี คณบดีคนแรกคือ ศาสตราจารย์ธรรมบุญ อัครพานิช โดยช่วงแรกได้เปิดการเรียนการสอนที่วิทยาเขตจักร พงษ์ภูวนาด กระทั่งวิทยาเขตธัญบุรี คลองหก มีความพร้อมทางด้านสถานที่มากขึ้น จึงทำการย้ายมาประจำ อย่างเป็นทางการ ต่อมาภายหลัง ก็เปิดภาควิชาอื่น ๆ ได้แก่ สาขาสารสนเทศ การเงิน และเศรษฐศาสตร์ และยกระดับการศึกษาเพิ่มเติม เป็นระดับปริญญาโท และเอก รวมถึงเปิดหลักสูตรนานาชาติ 4 ปี โดยรับ

นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีสาขาที่สำคัญ 4 สาขา อาทิ ภาษาอังกฤษธุรกิจ การตลาด ระบบสารสนเทศ และธุรกิจระหว่างประเทศ ในปี พ.ศ. 2546 คณะบดีคณะบริหารธุรกิจเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากรสายวิชาการอย่างมาก จึงขยายโอกาสทางการศึกษาโดยลงนามความร่วมมือระหว่างประเทศ กับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ ส่งเสริมให้คณาจารย์ประจำคณะเข้าฟังบรรยายความรู้ทางด้านวิชาการตามหลักสูตร เพิ่มความเชื่อมั่นให้กับนักศึกษามีมาตรฐานสากล เป็นที่ยอมรับ หลังจากคณะได้รับเสียงตอบรับที่ดีแล้ว ทำให้เกิดโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยนำคณาจารย์เข้าฟังสัมมนา และนักศึกษาระดับปริญญาโท เข้าศึกษาหลักสูตรพิเศษที่จัดขึ้น ตลอดจนนำชมสถานประกอบการทางธุรกิจ ถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ได้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติกับสถานที่จริง เพื่อเป็นพื้นฐานให้กับบุคลากรสายวิชาการมีความพร้อมต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

โครงการนี้ รองศาสตราจารย์ ดร. ชนงกรณ์ คุณทนต์ ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีในขณะนั้น ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาจนถึงปัจจุบัน ตามนโยบายของคณะกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำด้านการศึกษาด้านบริหารธุรกิจระดับสากล ส่วนปรัชญา จัดการศึกษา พัฒนากำลังคน พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ บนพื้นฐานของคุณธรรม ในขณะที่ปณิธาน มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจที่มีคุณภาพระดับสากล ด้วยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และได้กำหนดพันธกิจหลักของคณะด้วย

- 1) พัฒนาองค์กรและระบบบริหาร ตามหลักธรรมาภิบาล
- 2) สร้างผลงานวิจัย เพื่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ทั้งในระดับชุมชน สังคม และประเทศ
- 3) ทำนุบำรุงศาสนา อนุรักษ์และฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรมไทย และสิ่งแวดล้อม
- 4) ให้บริการทางวิชาการ วิชาชีพสู่ชุมชน และสังคม
- 5) จัดการศึกษามีคุณภาพ มุ่งสู่ความเป็นสากล

ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะ คือ

- 1) สร้างเสริมองค์ความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานการสร้างศักยภาพและความสามารถในการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ทั้งในระดับชุมชน สังคม และประเทศ
- 2) มีบทบาทในการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 3) ประชาชนมีความแข็งแกร่งในการประกอบอาชีพ นำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน
- 4) ผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี รวมถึงด้านสังคมศาสตร์มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพเทียบเท่ากับมาตรฐานสากล
- 5) มีโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ของคณะ คือ

- 1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่
- 2) พัฒนาสู่ความเป็นสากล
- 3) ส่งเสริมความร่วมมือกับภาคการผลิต สถาบันการศึกษา องค์กรของภาครัฐและ

เอกชน

- 4) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 5) ลดความเหลื่อมล้ำในสังคมด้วยการให้บริการทางวิชาการ แบบมีส่วนร่วมของชุมชน และสังคม
- 6) พัฒนابัณฑิตให้เป็นคนคิดค้นเก่ง
- 7) พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ
- 8) พัฒนางานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ บนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อสถานประกอบการ ชุมชน สังคม และมีส่วนในการพัฒนาประเทศ
- 9) สร้างระบบและกลไกการดำเนินงานบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อม เพื่อบูรณาการเข้ากับการเรียนการสอน กิจกรรมนักศึกษา และสนับสนุนการเผยแพร่กิจกรรมต่อสาธารณชน

2.6 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

มหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้รับการสถาปนาในวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 ซึ่งมีฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยทางสถาบันได้แบ่งพื้นที่การศึกษาเป็น 4 แห่ง ได้แก่ ศูนย์หัตถา เป็นที่ตั้งสำนักงานอธิการบดี และอีก 3 ศูนย์ คือ ศูนย์वासुกรี นนทบุรี และสุพรรณบุรี ช่วงแรก ทั้ง 3 พื้นที่ที่อยู่ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา ประกอบด้วย วิทยาลัยเกษตรกรรมพระนครศรีอยุธยา วิทยาลัยพาณิชยการพระนครศรีอยุธยา และวิทยาลัยเทคนิคนนทบุรี ถูกรวบรวมอยู่ 1 ใน จำนวน 28 แห่งของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในปี พ.ศ. 2520 ทั้ง 3 วิทยาลัยได้เปลี่ยนฐานะเป็น วิทยาเขต ภายหลังปี พ.ศ. 2531 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อใหม่ว่า “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” ต่อมาปี พ.ศ. 2532 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศชื่อวิทยาเขตทั้ง 3 เป็นวิทยาเขตพระนครศรีอยุธยาหัตถา วาสูกรี และนนทบุรี ในปี พ.ศ. 2538 ประกาศให้จัดตั้งวิทยาเขตสังกัดใหม่จำนวน 5 แห่ง คือ วิทยาเขตเชียงราย สกลนคร สุพรรณบุรี ศาเลา และศรีวิชัย ทำให้เป็นการขยายพื้นที่การศึกษาในส่วนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิเป็นพื้นที่การศึกษาที่ 4 และเปิดทำการจนถึงปัจจุบัน

สถาบันได้เปิดหลักสูตรการเรียนการสอนทั้งหมด 6 คณะ ได้แก่ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม เทคโนโลยีการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร บริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และวิทยาลัยการจัดการอีก 1 แห่ง

การมุ่งเน้นที่คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก โดยจะต้องศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสถาบันด้วย ปัจจุบันทางคณะบริหารธุรกิจฯ จะมีโครงสร้างการบริหารที่สำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยอาศัยวิสัยทัศน์ คือ เป็นองค์กรแห่งความรู้ในการพัฒนาเชิงบูรณาการด้านการบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเป็นที่ยอมรับ และสร้าง

ความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ พันธกิจของสถาบันคือ 1) ผลิตภัณฑ์ด้านบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีให้เป็นผู้มีความรอบรู้ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รวมทั้งให้เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม 2) ผลิตและพัฒนางานวิจัย นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ที่มีคุณค่า 3) นำความรู้และทรัพยากรต่างๆของคณะทุกด้าน

ไปพัฒนาสังคมชุมชน 4) ส่งเสริมการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 5) เสริมสร้างศักยภาพของนักศึกษาให้มีความพร้อมด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม 6) บริหารจัดการทรัพยากรและแหล่งเงินทุนภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และ 7) ศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนระบบการบริหารจัดการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

ทางคณะมีแผนหลักสูตรการเรียนการสอนด้านบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาบริการด้านวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ประกอบด้วย 6 หลักสูตร ได้แก่ สาขาวิชาการบัญชี การตลาด การเงิน คอมพิวเตอร์ธุรกิจ และเลขานุการ ในขณะเดียวกันระดับปริญญาตรี ประกอบด้วย 5 หลักสูตร ได้แก่ สาขาการบริหารธุรกิจการเกษตร การตลาด เทคโนโลยีสารสนเทศธุรกิจ การจัดการ และการบัญชี ยังไม่เปิดหลักสูตรปริญญาโท โดยจะกระจายพื้นที่ไปตามศูนย์ต่าง ๆ ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และบางครั้งก็จัดที่ศูนย์วิทยาลัยอาชีวศึกษานครสวรรค์อีกด้วย โดยอัตรากำลังของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ จำนวน 167 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2557)

2.7 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 เป็นสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับสายอาชีพ เปิดสอนในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท แต่มีรากฐานจากการรวมตัวกันของสถาบันการศึกษาสายอาชีพที่มีชื่อเสียงและประวัติศาสตร์มาอย่างยาวนาน 3 แห่ง คือ 1) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพระนครใต้ หรือการช่างสตรีพระนครใต้ เป็นสถาบันที่มีความเชี่ยวชาญกว่า 80 กว่าปี เกี่ยวกับด้านการตัดเย็บเสื้อผ้า และออกแบบแฟชั่น งานประดิษฐ์ และจัดดอกไม้ อาหาร อาหารแปรรูป วิทยาศาสตร์การอาหาร 2) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพฯ มีความเชี่ยวชาญทางด้านอุตสาหกรรมกว่า 60 ปี ได้แก่ การท่องเที่ยว การโรงแรม ช่างภาพ เคมี วิศวกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องยนต์ ช่างสำรวจ อุตสาหกรรมบริการ อุตสาหกรรมเครื่องเรือน รวมทั้งอุตสาหกรรมสิ่งทอ และ 3) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตปทุมธานี เป็นสถาบันที่มีเสียงทางด้านบริหารธุรกิจ การตลาด และภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น และภาษาจีน กว่า 30 ปี เพราะฉะนั้น มหาวิทยาลัยแห่งนี้ถือว่าเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ทางวิชาการทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ในสายอาชีพที่ครบวงจร

ทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี-ปริญญาโท อาทิ คณะวิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ อุตสาหกรรมสิ่งทอ ครุศาสตร์อุตสาหกรรม ศิลปศาสตร์ บริหารธุรกิจ รวมถึงวิทยาลัยนานาชาติ

การให้ความสำคัญกับคณะบริหารธุรกิจโดยเฉพาะ การศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลของสถาบันถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อประกอบในการจัดทำวิทยานิพนธ์นี้ โดยมีอัตรากำลังของบุคลากรสายวิชาการ ทั้งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ จำนวน 103 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ, 2557) ทางคณะได้จัดตั้งเมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 เปิดทำการเรียนการสอนในหลักสูตร 2 ภาควิชา ทั้งหมด 7 สาขา และ 2 หลักสูตร ดังนี้

1) ภาควิชาการตลาดและการจัดการ มี 3 สาขา ได้แก่ การจัดการ ภาษาอังกฤษธุรกิจ และการตลาด

2) ภาควิชาการบัญชีและการเงิน มี 4 สาขา ได้แก่ การบัญชี การเงิน การประเมินราคาทรัพย์สิน รวมถึงระบบสารสนเทศ ได้จัดหลักสูตรเพิ่มเติม คือ เทคโนโลยีสารสนเทศธุรกิจ และระบบสารสนเทศ

ทางคณะบริหารธุรกิจ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ ผู้นำทางด้านบริหารธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ และพันธกิจที่ระบุชัดเจน ดังต่อไปนี้

- 1) ผลิตบัณฑิตที่มีความสร้างสรรค์ มีทักษะการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม
- 2) มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากความคิดสร้างสรรค์
- 3) บริการวิชาการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจสู่อาเซียน
- 4) การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและการประกันคุณภาพ
- 5) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และพัฒนาคุณภาพชีวิต

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบัน ยังไม่เป็นที่แพร่หลายในการศึกษาของประเทศไทยเกี่ยวกับเรื่อง ดังนั้น งานวิจัยส่วนใหญ่ จึงเป็นงานที่ผ่านการศึกษาแล้ว จากนักวิชาการต่างประเทศ

Weese (1992) ศึกษาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งยังคงเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับผู้สนใจศึกษาค้นคว้าและปฏิบัติงาน เพราะเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่การรับรู้และคาดการณ์ประสิทธิภาพขององค์การได้เป็นอย่างดี โดยประสิทธิภาพที่มาจากการกำหนดปัจจัยหลายด้าน นอกจากวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผู้นำแล้ว พบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเบื้องต้น เพื่อนำไปตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (วัดจากแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำ) วัฒนธรรมองค์การ (การประเมินจุดแข็งของวัฒนธรรมองค์การ) และประสิทธิภาพ (ดัชนีความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างเป็นเป้าหมาย) จากโปรแกรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้น ทั้ง Big ten และ Mid - American Conference จำนวน 19 รายการ ผู้บริหารโครงการจะพิจารณาระดับการปกครองให้เป็นไปตามลำดับขั้น ลักษณะคล้ายกับให้โอกาสในการเลือกหรือได้รับการปลูกฝังทางวัฒนธรรมระหว่าง

การบริหารงาน การประชุมผู้บริหารเรื่องความแตกต่างทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กรไม่มีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งของวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพขององค์กรมีนัยสำคัญ

Kee Young Kwahk & Jae Nam Lee (2008) ศึกษาบทบาทความพร้อมการเปลี่ยนแปลงจากการนำระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม (ERP System): ทฤษฎีพื้นฐานและประสบการณ์จริง ในขณะนี้ได้นำระบบ ERP มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้ามประสบความสำเร็จเพราะผู้ใช้งานต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หากว่าพยายามแสดงความพร้อมออกมา จะช่วยลดการต่อต้านได้ ฉะนั้น การตรวจสอบรูปแบบของความพร้อมการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม เพื่อนำไปใช้ต่อไป โดยงานวิจัยนี้จะอาศัยโมเดลพื้นฐานทางจิตวิทยาสังคมและทัศนคติ นำมาทำการยอมรับของผู้ใช้ แต่การรับรู้เพื่อผลประโยชน์และความสะดวกต่อการใช้งาน จะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญ จึงต้องทำความเข้าใจให้มากขึ้น ซึ่งไม่เกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ในงานวิจัยก่อนหน้านี้ชี้ให้เห็นว่า โมเดลการยอมรับเทคโนโลยีควรจะรวมกับโมเดลอื่น ๆ ในวงกว้าง ที่โดยตัวแปรสัมพันธ์กับมิติของบุคคลและองค์กร หรืออีกแง่หนึ่งอ้างถึงทฤษฎีการวางแผนพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก เนื่องจากความแตกต่างทางบุคลิกภาพของผู้ใช้ค่อนข้างมาก และมีการปรับตัวเสมอ ซึ่งแต่ละคนสามารถควบคุมพฤติกรรมได้โดยสมบูรณ์นัก พฤติกรรมที่มุ่งมั่นอาจจะต้องสังเกตเป้าหมายที่เป็นมาตรฐาน และการรับรู้เพื่อควบคุมพฤติกรรม แต่เป้าหมายไม่ชัดเจน ในงานวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายที่เป็นมาตรฐานและการรับรู้เพื่อควบคุมพฤติกรรมไม่มีนัยสำคัญ ในทางตรงกันข้ามมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทอย่างชัดเจน หากเป็นการรับรู้เพื่อความสะดวกในการใช้งาน บุคคลทั่วไปจะแสดงความสนใจทันที เพราะฉะนั้น แต่ละคนจะมีรู้สึกว่าการควบคุมกลับไปกับพฤติกรรม พนักงานควรใช้ทรัพยากรและโอกาสให้เกิดประโยชน์สูงสุด และที่สำคัญคือ แต่ละคนจะมีความมั่นใจมากขึ้นจากการรับรู้เพื่อควบคุมพฤติกรรม จากผลของความพร้อมการเปลี่ยนแปลงเชื่อได้ว่าเกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นสิ่งที่ต้องการการยอมรับ ซึ่งจะมีช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันและการเกษียณอายุ โดยทั่วไประบบ ERP ช่วยแนะนำให้องค์กรปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและผลการปฏิบัติงาน สมาชิกในองค์กรจะเห็นด้วยกับการปฏิรูปองค์กรและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และคาดหวังว่าจะนำมาใช้กับผลการปฏิบัติงานได้มากขึ้น ซึ่งการศึกษาก่อนหน้านี้ได้นำระบบ ERP แนะนำว่าควรเร่งรัด เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงเป็นลำดับแรก เมื่อพนักงานมีความคิดเชิงบวกแล้ว ก็พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและพยายามเอาใจใส่เรียนรู้ระบบให้มากขึ้น พวกเขาคิดว่าอาจจะสูญเสียผลประโยชน์ไป หากว่าไม่นำมาใช้เลย ถ้าพวกเขามีความรู้เกี่ยวกับระบบ ERP เช่นกัน ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค จะทำให้เกิดความมั่นใจมากขึ้น ดังนั้น พนักงานควรเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

Sin & Yazdanifard (2013) ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ได้มีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กร แต่จะพิจารณาเฉพาะปัจจัยที่สำคัญเท่านั้น โดยเน้นที่ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่สุด รวมถึงรูปแบบภาวะผู้นำ และระดับความฉลาดทางอารมณ์ ล้วนมีอิทธิพลต่อองค์กรอย่างแท้จริง โดยเฉพาะวัฒนธรรม ตั้งแต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะคำนึงถึงประสิทธิภาพและพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงบวก เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามดำเนินการตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จะทำให้องค์กรได้เปรียบมากขึ้น โดยจะนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับความฉลาดทางอารมณ์และคุณสมบัติในการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยจะตรวจสอบความสัมพันธ์ 2 ส่วน คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรม เมื่อองค์กรเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ ซึ่งผู้นำ จะเป็นทั้ง ผู้กำหนดและผู้นำวัฒนธรรม โดยจะสร้างและปลูกฝังกฎเกณฑ์ ค่านิยม และทัศนคติที่มีความจำเป็นและสำคัญต่อองค์กร (Jaskyte, 2004) Bass & Avolio (1993) ได้แย้งว่า วัฒนธรรมองค์กรมีคุณสมบัติในการเปลี่ยนแปลง ถ้าภาวะผู้นำและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรับผิดชอบสูง เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเช่นเดียวกับค่านิยมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำไปใช้กับบุคลากร (Aydogdu & Asikgil, 2011) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงบรรยายว่า ผู้นำแต่ละคนจะจูงใจผู้ตาม โดยกำหนดเป้าหมายและความเชื่อให้เป็นไปตามภารกิจของผู้นำ และกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของกลุ่มและองค์กรมากกว่าความสนใจส่วนบุคคล (Xenikou & Simosi, 2006) ตามที่ Bass (1985) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนบรรยากาศในการทำงานหรือวัฒนธรรมองค์กร โดยต้องการให้เป้าหมายในระดับสูง การตระหนักต่อตนเอง และความเจริญก้าวหน้าของแต่ละคน มีส่วนร่วมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bass & Avolio (1993) ที่มีการสนับสนุนว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเคลื่อนย้ายจากองค์กรหนึ่งไปสู่องค์กรหนึ่ง ซึ่งจะนำคุณสมบัติในการเปลี่ยนแปลงมาใช้มากขึ้น เช่น ความคล่องแคล่ว การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรม นอกจากนี้ Sin & Yazdanifard (2013) ในอดีตยังได้สรุปงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นถึงความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่ Block (2003) พบว่า บุคลากรจะพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ มีความสัมพันธ์ การรวมตัวกันในสถานการณ์ต่าง ๆ และควรจะทำความเข้าใจกับภารกิจที่ประเมินผู้บริหารโดยตรงที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง 2) ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และวัฒนธรรมองค์กร อันเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร โดยบุคคลนั้นจะแสดงตัวตนและอุปนิสัย ซึ่งจะอธิบายความส่วนตัว ความไร้เหตุผล และอารมณ์ได้ (Tolmats and Reino, 2006) ในกรณีนี้ ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้้องค์กรเกิดความก้าวหน้า เพื่อวางแผนโครงสร้างทางวัฒนธรรมองค์กรและกิจกรรมต่าง ๆ

ขององค์กร (Langhorn, 2004) ถึงแม้ว่าการศึกษาหัวข้อความฉลาดทางอารมณ์เกี่ยวกับหน้าที่การงานไม่เพียงพอ แต่ก็ได้รับการยอมรับว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญต่อหน้าที่การงานเป็นอย่างยิ่ง (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2004) ชกตัวอย่างกรณีศึกษาหนึ่งของ Tolmats and Reino (2006) พบว่าความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะของความฉลาดทางอารมณ์และวัฒนธรรมองค์การประเภทต่าง ๆ ซึ่งนำมาจาก The Competing Values Framework ของ Quinn & Rohrbaugh (1983) แบ่งธุรกิจออกเป็น 2 ส่วน ในประเทศเอสโตเนีย (อ้างอิงใน Tolmats and Reino, 2006) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูงสามารถประเมินวัฒนธรรมองค์การได้ดีกว่าความฉลาดทางอารมณ์ในระดับต่ำ อีกทั้งความฉลาดทางอารมณ์เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ระบบเปิด และการเข้าใจเป้าหมายที่อยู่ในประเภทของวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น การสมมติฐานว่าความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรมีอัตราเพิ่มขึ้น อาจจะเป็นไปได้ว่ามีส่วนในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ โดยมนุษยสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมองค์การภาวะผู้นำ และจริยธรรม โดยเน้นที่ระบบเปิดจะสนับสนุนนวัตกรรม ความเจริญก้าวหน้า พลวัต จินตนาการ และเอาใจใส่ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ และการเข้าใจเป้าหมาย จะช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพมากขึ้น (Parker & Bradley, 2000; Dastmalchian, Lee, & Ng, 2000) โดยมีจุดประสงค์ที่จะตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และวัฒนธรรมองค์การ และการเรียนรู้องค์การในเครือ Kermanshah ผลที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีผลกระทบโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ งานวิจัยนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของความฉลาดทางอารมณ์ และวัฒนธรรมองค์การเช่นเดียวกันกับ ความสัมพันธ์ระหว่างการกระตุ้นตนเอง และวัฒนธรรมองค์การที่แสดงถึงค่านิยมที่แข็งแกร่งที่สุด รวมถึงการสร้างความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การนั้น (Danacefard, Salehi, Hasiri, & Noruzi, 2012)

Asnawi, Yunus และ Razak (2014) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ และความผูกพันของแต่ละคน มีต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดตัวแปรอิสระเป็นปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วยการประเมินอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น การควบคุมอารมณ์ และหลักการใช้อารมณ์ ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ องค์ประกอบทั้ง 3 ประเภท ของความผูกพัน ได้แก่ ความผูกพันด้านต่อเนื่อง ด้านบรรทัดฐาน และด้านจิตใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลง จึงได้ตั้งสมมติฐาน เพื่อใช้ทดสอบ ผลปรากฏว่า มีนัยสำคัญ อาจจะสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ถือว่าเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับองค์กร เนื่องจากมีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติเชิงบวกและมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้น ข้อเสนอแนะเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีต่อความผูกพันในระดับสูง

บทที่ 3

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 การศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 การสุ่มตัวอย่าง
- 3.3 การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป้าหมายในการสำรวจ คือ บุคลากรสายวิชาการของกลุ่มราชมงคล ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2558 - พฤษภาคม 2558

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จะเน้นบุคลากรสายวิชาการจำนวน 4 ประเภท ได้แก่ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้ทำการสำรวจสถิติของบุคลากรสายวิชาการ เฉพาะคณะบริหารธุรกิจของกลุ่มราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ตลอดจนคำนวณกลุ่มตัวอย่างเป็นที่แน่นอนแล้ว

การสุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ จะใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบโควต้า โดยผ่านขั้นตอนการแจกแบบสอบถามให้กับบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยในแต่ละมหาวิทยาลัยมีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ ดังนี้ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 99 คน (แผนกบุคลากรจากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2557) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 167 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2557) และคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการ 103 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ, 2557)

โดยการสุ่มตัวอย่างใช้สูตร Taro Yamane (1967) ใช้ระดับความเชื่อมั่นอยู่ที่ 95% และ สัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้เท่ากับ 5% ซึ่งคำนวณได้ดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากร
 e = สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ 5%

การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างและจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชมงคล ดังนี้

กลุ่มมหาวิทยาลัย	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่คำนวณจากสูตร	จำนวนแบบสอบถาม ที่ได้รับกลับมา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	79	30
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ	117	100
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ	82	30
รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด	278	160

การที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 160 ชุด โดยคิดเป็นร้อยละ 58 ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง ในงานวิจัยนี้ จึงทำการวิเคราะห์จากจำนวนแบบสอบถาม 160 ชุดนี้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยอาศัยการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูล โดยรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ สำหรับเป็นแนวทางให้กับแบบสอบถาม ปรากฏว่า ได้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์การทำงาน และเงินเดือน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดที่มีตัวเลือกให้ตอบ

ส่วนที่ 2 - 5 ใช้การวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามคุณลักษณะจากการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระดับมากที่สุด/เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5 คะแนน

ระดับมาก/เห็นด้วย 4 คะแนน

ระดับปานกลาง/ค่อนข้างเห็นด้วย 3 คะแนน

ระดับน้อย/เห็นด้วยน้อย 2 คะแนน

ระดับน้อยที่สุด/เห็นด้วยน้อยที่สุด 1 คะแนน

กรณีส่วนที่ 4 ข้อคำถามของความผูกพันในองค์กร ด้านต่อเนื่องหรือด้านกลัวสูญเสียผลประโยชน์ 2 และ 3 เป็นคำถามเชิงนิเสธ ทำให้เกณฑ์การให้คะแนนในลักษณะดังต่อไปนี้

ระดับน้อยที่สุด/เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1 คะแนน

ระดับน้อย/เห็นด้วย 2 คะแนน

ระดับปานกลาง/ค่อนข้างเห็นด้วย 3 คะแนน

ระดับมาก/เห็นด้วยน้อย 4 คะแนน

ระดับมากที่สุด/เห็นด้วยน้อยที่สุด 5 คะแนน

ส่วนที่ 6 ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นลักษณะแบบปลายเปิด ทำให้ผู้ตอบมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแนะนำปัญหาที่ต้องการให้นำไปปรับปรุงในครั้งต่อไป

การตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ

เมื่อดำเนินการออกแบบเครื่องมือในการประเมินแล้ว จะต้องตรวจสอบเครื่องมือดังกล่าวให้มีความน่าเชื่อถือและได้ผลลัพธ์ที่ชัดเจนขึ้น จึงจำเป็นต้องทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ได้แก่ บุคลากรประเภทอาจารย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 30 คน ดังนั้น เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้ว หากนำมาผ่านการทดสอบค่าทางสถิติใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้เกิดความเชื่อมั่น แต่แบบสอบถามมีปัญหาเกิดขึ้นต้องปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำอีกครั้ง และสามารถแจกแบบสอบถามในสถานการณ์จริงได้

การตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา โดยการนำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยมาให้ทางด้านผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้พิจารณาและตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา รวมถึงความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ เพื่อให้ผู้อ่านและเข้าใจง่ายและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ความมุ่งหมายของการทำวิจัยในครั้งนี้ จำเป็นต้องปรับปรุงข้อมูลและเนื้อหาตามคำแนะนำก่อนที่จะนำไปเป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจริง โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องของข้อสอบกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence) หรือ ค่า IOC ซึ่งแบบสอบถามนี้มีค่า IOC = 0.71 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 ดังนั้น แบบสอบถามจึงจะมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้ รายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่า IOC ดังแสดงในภาคผนวก ก.

การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยจะนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมาและทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงนำข้อมูลไปทำการทดสอบกับกลุ่มประชากรจำนวน 30 คน ว่าคำถามดังที่กล่าวมานั้นสามารถสื่อความหมายออกได้ตรงตามความต้องการและมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ได้มาทำการหาค่า Cronbach's Alpha เป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น ซึ่งแบบสอบถามนี้มีค่า Cronbach's Alpha = 0.963 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 ดังนั้น แบบสอบถามจึงจะมีความเหมาะสมที่จะใช้ได้

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิจัย ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ

1) ข้อมูลปฐมภูมิ ได้มาจากการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมประมวลผลทางสถิติ ทำให้ผลที่ได้จะถูกบันทึกในรูปแบบตารางสรุป และอธิบายรายละเอียดผลการวิจัยให้แก่ชนรุ่นหลังได้นำมาใช้ในการเกิดประโยชน์ต่อไป

2) ข้อมูลทุติยภูมิ และทฤษฎีต่าง ๆ เช่น แหล่งวิจัย หนังสือ บทความวิชาการ เป็นต้น ซึ่งช่วยสนับสนุนให้งานวิจัยนี้มีข้อมูลครบถ้วน

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว จะต้องนำมาวิเคราะห์ผ่านโปรแกรมประมวลผลทางสถิติ โดย Norman H. Nie และ C. Hadlai Hull Norman Nie เพื่อวิจัยข้อมูลทางด้านสังคมศาสตร์โดยเฉพาะ ปัจจุบันได้มีการพัฒนาโปรแกรมดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จะพบว่าสถิติพื้นฐานที่นำมาใช้วิเคราะห์ 2 ประเภท (อ้างถึงใน กัลยมน อินทุสุต, 2554) ได้แก่

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) อธิบายปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์การทำงาน และเงินเดือน เพื่อนำมาคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าร้อยละ (Percentage) มาประกอบการสรุปผลในบทต่อไป โดยวิธีการหาช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น เพื่อให้เกณฑ์การให้คะแนนมีมาตรฐาน ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เมื่อกำหนดค่าเฉลี่ยแล้ว ทำให้กำหนดระดับคะแนนดังนี้

ระดับ 1.00 - 1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด/เห็นด้วยน้อยที่สุด
ระดับ 1.81 - 2.60	หมายถึง	น้อย/เห็นด้วยน้อย
ระดับ 2.61 - 3.40	หมายถึง	ปานกลาง/ค่อยเห็นด้วย
ระดับ 3.41 - 4.20	หมายถึง	มาก/เห็นด้วย
ระดับ 4.21 - 5.00	หมายถึง	มากที่สุด/เห็นด้วยอย่างยิ่ง

กรณีการให้คะแนนของคำถามเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร ด้านต่อเนื่องหรือด้านกลัว
สูญเสียผลประโยชน์ ข้อ 2 และ 3 มีการกำหนดคะแนนในรูปแบบตรงกันข้าม ดังนี้

ระดับ 1.00 - 1.80	หมายถึง	มากที่สุด/เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ 1.81 - 2.60	หมายถึง	มาก/เห็นด้วย
ระดับ 2.61 - 3.40	หมายถึง	ปานกลาง/ค่อนข้างเห็นด้วย
ระดับ 3.41 - 4.20	หมายถึง	น้อย/เห็นด้วยน้อย
ระดับ 4.21 - 5.00	หมายถึง	น้อยที่สุด/เห็นด้วยน้อยที่สุด

2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์ว่ามี
โอกาสเป็นไปในทิศทางใด โดยมีตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม หรืออาจมีความสัมพันธ์อย่าง
ใดอย่างหนึ่ง

(1) สถิติ Independent Sample t - test ตรวจสอบตัวแปรอิสระ 1 ตัว ซึ่งเป็นตัวแปร
ย่อย 2 ตัว คือ เพศชาย และหญิง ส่งผลต่อตัวแปรตาม

(2) สถิติ One - way ANOVA (F- test) ทดสอบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้ง
2 กลุ่ม มีความแตกต่างกันหรือไม่ ถ้าพบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แล้วนำมาทดสอบ
ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยการวิเคราะห์ Post Hoc แบบวิธี Least Significant Differences (LSD)

(3) สถิติสำหรับคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (อ้างอิงในสมบัติ ท้ายเรื่อคำ,
2551) โดยวิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้นของความสัมพันธ์

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{1 - 0}{5} \\
 &= 0.20
 \end{aligned}$$

กำหนดเกณฑ์เพื่อประเมินระดับค่าความสัมพันธ์ ดังนี้

± 0.81 ถึง ± 1.0	=	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
± 0.61 ถึง ± 0.80	=	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
± 0.41 ถึง ± 0.60	=	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
± 0.21 ถึง ± 0.40	=	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
± 0.01 ถึง ± 0.20	=	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก

เมื่อค่า r เป็นลบ ผลที่ได้ ตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรตาม (Y) จะมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม คือ ถ้าตัวแปรอิสระเพิ่มขึ้น ทำให้ตัวแปรตามจะลดลงด้วย ในขณะที่ตัวแปรอิสระลดลง ตัวแปรตามเพิ่มขึ้น

เมื่อค่า r เป็นบวก ผลที่ได้ ตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรตาม (Y) จะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้าตัวแปรอิสระเพิ่ม ส่งผลให้ตัวแปรตามเพิ่มขึ้นด้วย หรือ ตัวแปรอิสระลดลง ส่งผลให้ตัวแปรตามลดลงด้วย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสาขาวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชมงคล ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ และสัมภาษณ์ผู้บริหารของคณะบริหารธุรกิจทั้ง 3 สถาบัน ในเชิงคุณภาพ เมื่อได้รับแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 160 คน นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วนแล้ว จึงวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน หลังจากนั้นเสนอผลการวิเคราะห์เป็นลำดับต่อไป

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้

N	แทน	จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	การทดสอบความแตกต่างของค่ากลาง
SS	แทน	ผลบวกกำลังสอง (Sum of square)
df	แทน	ขั้นของความอิสระ (Degree of freedom)
MS	แทน	ผลเฉลี่ยรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean square)
F	แทน	ค่าความแปรปรวนของประชากรสองกลุ่ม
Sig.	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
H ₀	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H ₁	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามของบุคลากรสายวิชาการ ในคณะบริหารธุรกิจ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิร ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้เก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ จำนวน 160 ชุด โดยคิดเป็นร้อยละ 58 ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 8 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์การทำงาน และเงินเดือนของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ส่วนที่ 2 แสดงระดับความคิดเห็นความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ

ส่วนที่ 3 แสดงระดับความคิดเห็นการรับรู้พฤติกรรมผู้นำของบุคลากรสายวิชาการ

ส่วนที่ 4 แสดงระดับความคิดเห็นความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ

ส่วนที่ 5 แสดงระดับความคิดเห็นความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้พฤติกรรมผู้นำของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ส่วนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์การทำงาน และเงินเดือนของบุคลากร ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่และร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรสาขาวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

เพศ	มทร.ธัญบุรี		มทร.สุวรรณภูมิ		มทร.กรุงเทพ	
	จำนวน (ราย)	ร้อยละ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ชาย	16	53.3	28	28	6	20
หญิง	14	46.7	72	72	24	80
รวม	30	100	100	100	30	100
อายุ						
ต่ำกว่า 30 ปี	1	3.3	30	30	3	10
31 - 40 ปี	11	36.7	45	45	2	6.7
41 - 50 ปี	12	40	17	17	9	30
51 - 60 ปี	6	20	8	8	15	50
สูงกว่า 60 ปี ขึ้นไป	0	0	0	0	1	3.3
รวม	30	100	100	100	30	100
ระดับการศึกษา						
ปริญญาตรี	1	3.3	26	26	0	0
ปริญญาโท	20	66.7	86	86	26	86.7
ปริญญาเอก	9	30	6	6	4	13.3
รวม	30	100	100	100	30	100

ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่และร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรสาขาวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (ต่อ)

	มทร.รัตนบุรี		มทร.สุวรรณภูมิ		มทร.กรุงเทพ	
	จำนวน (ราย)	ร้อยละ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ตำแหน่งทางวิชาการ						
อาจารย์	20	66.7	75	75	25	83.3
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	9	30	6	6	0	0
รองศาสตราจารย์	1	3.3	19	19	5	16.7
ศาสตราจารย์	0	0	0	0	0	0
รวม	30	100	100	100	30	100
ประสบการณ์การทำงาน						
1 - 5 ปี	11	36.7	61	61	10	33.3
6 - 10 ปี	10	33.3	28	28	3	10
11 - 15 ปี	4	13.3	8	8	10	33.3
16 - 20 ปี	5	16.7	3	3	7	23.3
21 - 25 ปี	0	0	0	0	0	0
รวม	30	100	100	100	30	100
เงินเดือน						
15,000 - 25,000 บาท	3	10	47	47	6	20
25,001 - 35,000 บาท	15	50	43	43	9	30
35,001 - 45,000 บาท	7	23.3	10	10	12	40
สูงกว่า 45,000 บาท	5	16.7	0	0	3	10
รวม	30	100	100	100	30	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีจำนวน 30 ราย จำแนกตามเพศ พบว่า เป็นเพศชายจำนวน 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 53.3 และเพศหญิงจำนวน 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.7 ตามลำดับ บุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มีจำนวน 100 ราย จำแนกตามเพศ พบว่า เป็นเพศหญิงจำนวน 72 ราย คิดเป็นร้อยละ 72 และเพศชายจำนวน 28 ราย คิดเป็นร้อยละ 28 ตามลำดับ และบุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มีจำนวน 30 ราย จำแนกตามเพศ พบว่า เป็นเพศหญิงจำนวน 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 80 และเพศชายจำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 20 ตามลำดับ

บุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีจำนวน 30 ราย จำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากรสายวิชาการส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมาคือ อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมาคือ อายุ 51 - 60 ปี จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 20 และผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ บุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มีจำนวน 100 ราย จำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ที่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 45 ราย คิดเป็นร้อยละ 45 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 30 ราย คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมาคือ อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 17 และผู้ที่มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 8 ตามลำดับ และบุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มีจำนวน 30 ราย จำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ที่มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือ อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 10 รองลงมาคือ อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.7 และผู้ที่มีอายุสูงกว่า 60 ปี ขึ้นไป จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ

บุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีจำนวน 30 ราย จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 30 และผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ บุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มีจำนวน 100 ราย จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ที่สำเร็จการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาโท จำนวน 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 68 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 26 และระดับปริญญาเอก จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 6 ตามลำดับ และบุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มีจำนวน 30 ราย จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 26 คิดเป็นร้อยละ 86.7 และระดับปริญญาเอก จำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.3 ตามลำดับ

บุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีจำนวน 30 ราย พบว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ จำนวน 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงมาคือ รองศาสตราจารย์ จำนวน 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ บุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มีจำนวน 100 ราย จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ จำนวน 75 ราย คิดเป็นร้อยละ 75 รองลงมาคือ รองศาสตราจารย์ จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 19 และผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 6 ตามลำดับ และบุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มีจำนวน 30 ราย จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ จำนวน 25 ราย คิดเป็นร้อยละ 83.3 และรองศาสตราจารย์ จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ

บุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีจำนวน 30 ราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในช่วง 1 - 5 ปี จำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมาคือ ช่วง 6 - 10 ปี จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาคือ ช่วง 16 - 20 ปี จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.7 และช่วง 11 - 15 ปี จำนวน 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.3 ตามลำดับ บุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มีจำนวน 100 ราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานช่วง 1-5 ปี จำนวน 61 ราย คิดเป็นร้อยละ 61 รองลงมาคือ ช่วง 6 - 10 ปี จำนวน 28 ราย คิดเป็นร้อยละ 28 รองลงมาคือ ช่วง 11 - 15 ปี จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 8 และช่วง 16 - 20 ปี จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 3 ตามลำดับ และบุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มีจำนวน 30 ราย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานช่วง 1 - 5 ปี จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาคือ ช่วง 11 - 15 ปี จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาคือ ช่วง 16 - 20 ปี จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.3 และช่วง 6 - 10 ปี จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ

บุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีจำนวน 30 ราย จำแนกตามเงินเดือน พบว่า ผู้ที่มีรายได้ 25,001 - 35,000 บาท จำนวน 15 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือ 35,001 - 45,000 บาท จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.3 รองลงมาคือ สูงกว่า 45,000 บาท จำนวน 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.7 และผู้ที่มีรายได้ 15,000 - 25,000 บาท จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ บุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มีจำนวน 100 ราย จำแนกตามเงินเดือน พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ที่มีรายได้ระหว่าง 15,000 - 25,000 บาท จำนวน 47 ราย คิดเป็นร้อยละ 47 รองลงมาคือ ผู้ที่มีรายได้ระหว่าง 25,001 - 35,000 บาท จำนวน 43 ราย คิดเป็นร้อยละ 43 และผู้ที่มีรายได้ระหว่าง 35,001 - 45,000 บาท จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ และบุคลากรสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มีจำนวน 30 ราย จำแนกตามเงินเดือน พบว่า

ส่วนใหญ่ผู้ที่มีรายได้ระหว่าง 35,001 - 45,000 บาท จำนวน 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมาคือ ผู้ที่มีรายได้ระหว่าง 25,001 - 35,000 บาท จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 30 รองลงคือ ผู้ที่มีรายได้ระหว่าง 15,000 - 25,000 บาท จำนวน 6 ราย คิดเป็นร้อยละ 20 และผู้ที่มีรายได้สูงกว่า 45,000 บาท จำนวน 3 ราย คิดเป็นร้อยละ 10 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 แสดงระดับความคิดเห็นความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

การรับรู้ระดับความฉลาดทางอารมณ์ ของบุคลากรสายวิชาการ	ระดับ					$\bar{X}$	SD	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล								
1.1 การตระหนักรู้ตนเอง	96 (60%)	58 (36.3%)	6 (3.8%)	-	-	4.56	0.57	มากที่สุด
1.2 การควบคุมตนเอง	82 (51.3%)	61 (38.1%)	16 (10%)	1 (0.6%)	-	4.40	0.70	มากที่สุด
1.3 การสร้างแรงจูงใจ	89 (55.6%)	58 (36.3%)	13 (8.1%)	-	-	4.48	0.64	มากที่สุด
2. ด้านสมรรถนะทางสังคม								
2.1 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา	76 (47.5%)	68 (42.5%)	16 (10%)	-	-	4.38	0.66	มากที่สุด
2.2 ทักษะทางสังคม	51 (31.9%)	74 (46.3%)	33 (20.6%)	1 (0.6%)	1 (0.6%)	4.10	0.78	มาก
การรับรู้ระดับความฉลาดทางอารมณ์ ของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวม						4.43	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ให้ความคิดเห็นต่อการรับรู้ระดับความฉลาดทางอารมณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 4.43 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแต่ละด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) การตระหนักรู้ตนเอง 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การควบคุมตนเอง 4) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และ 5) ทักษะทางสังคม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56, 4.48, 4.40, 4.38 และ 4.10 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 แสดงระดับความคิดเห็นการรับรู้พฤติกรรมผู้นำของบุคลากรสายวิชาการ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้ระดับพฤติกรรมผู้นำของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

การรับรู้ระดับพฤติกรรมผู้นำของ บุคลากรสายวิชาการ	ระดับ					$\bar{x}$	SD	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง								
1.1 พฤติกรรมเชิงอุดมการณ์	62 (38.8%)	61 (38.1%)	34 (21.3%)	3 (1.9%)	-	4.14	0.81	มาก
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	50 (31.3%)	75 (46.9%)	31 (19.4%)	3 (1.9%)	1 (0.6%)	4.06	0.80	มาก
1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	67 (41.9%)	55 (34.4%)	30 (18.8%)	6 (3.8%)	2 (1.3%)	4.11	0.93	มาก
1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	60 (37.5%)	57 (35.6%)	35 (21.9%)	5 (3.1%)	3 (1.9%)	4.04	0.94	มาก
1.5 คุณลักษณะเชิงอุดมคติ	58 (36.3%)	60 (37.5%)	36 (22.5%)	4 (2.5%)	2 (1.3%)	4.05	0.90	มาก
2. พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน								
2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์	41 (25.6%)	56 (35%)	47 (29.4%)	8 (5%)	8 (5%)	3.71	1.06	มาก
2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก	50 (31.3%)	58 (36.3%)	42 (26.3%)	5 (3.1%)	5 (3.1%)	3.90	0.99	มาก
2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	35 (21.9%)	64 (40%)	52 (32.5%)	5 (3.1%)	4 (2.5%)	3.76	0.92	มาก
การรับรู้ระดับพฤติกรรมผู้นำ ของบุคลากรสายวิชาการ โดยภาพรวม						4.06	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ให้ความคิดเห็นต่อการรับรู้ระดับพฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก อยู่ที่ 4.06 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแต่ละรูปแบบ เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) พฤติกรรมเชิงอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) คุณลักษณะเชิงอุดมคติ 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 6) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก 7) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และ 8) การให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14, 4.11, 4.06, 4.05, 4.04, 3.90, 3.76 และ 3.71 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 แสดงระดับความคิดเห็นความผูกพันในองค์การของบุคลากรสายวิชาการ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้ระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

การรับรู้ระดับความผูกพันในองค์การ ของบุคลากรสายวิชาการ	ระดับ					$\bar{X}$	SD	แปล ผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ด้านจิตใจ	64 (40%)	66 (41.3%)	24 (15%)	2 (1.3%)	4 (2.5%)	4.15	0.90	มาก
2. ด้านต่อเนื่องหรือด้านกลั้วสูญเสียผลประโยชน์	21 (13.1%)	61 (38.1%)	66 (41.3%)	12 (7.5%)	-	3.57	0.81	มาก
3. ด้านบรรทัดฐาน	49 (30.6%)	68 (42.5%)	38 (23.8%)	4 (2.5%)	1 (0.6%)	4.00	0.84	มาก
การรับรู้ระดับความผูกพันในองค์การ ของบุคลากรสายวิชาการ โดยภาพรวม						4.00	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ให้ความคิดเห็นต่อการรับรู้ระดับความผูกพันในองค์การมีความสำคัญโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อยู่ที่ 4.00 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแต่ละมหาวิทยาลัย เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านจิตใจ 2) ด้านบรรทัดฐาน และ 3) ด้านต่อเนื่องหรือด้านกลั้วสูญเสียผลประโยชน์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15, 4.00 และ 3.57 ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 แสดงระดับความคิดเห็นความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้ระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

การรับรู้ระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ	ระดับ					$\bar{X}$	SD	แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ด้านวัฒนธรรม	64 (40%)	58 (36.3%)	36 (22.5%)	2 (1.3%)	-	4.15	0.81	มาก
2. ด้านการบริหารจัดการ	54 (33.8%)	67 (41.%)	33 (20.6%)	4 (2.5%)	2 (1.3%)	4.04	0.87	มาก
3. ด้านโครงสร้าง	56 (35%)	69 (43.1%)	32 (20%)	3 (1.9%)	-	4.11	0.78	มาก
4. ด้านระบบ	45 (28.1%)	73 (45.6%)	34 (21.3%)	8 (5%)	-	3.97	0.83	มาก
การรับรู้ระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวม						4.20	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ให้ความคิดเห็นต่อการรับรู้ระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการมีความสำคัญโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก อยู่ที่ 4.20 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของแต่ละด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ด้านวัฒนธรรม 2) ด้านโครงสร้าง 3) ด้านการบริหารจัดการ และ 4) ด้านระบบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15, 4.11, 4.04 และ 3.97 ตามลำดับ

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่แตกต่างกัน

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ

ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละด้าน	เพศ	n	$\bar{X}$	SD	t	Sig.
ด้านวัฒนธรรม	ชาย	50	3.90	0.66	-0.957	0.341
	หญิง	110	4.00	0.64		
ด้านการบริหารจัดการ	ชาย	50	3.90	0.69	-0.115	0.910
	หญิง	110	3.90	0.66		
ด้านโครงสร้าง	ชาย	50	3.93	0.65	-0.614	0.541
	หญิง	110	4.00	0.63		
ด้านระบบ	ชาย	50	3.90	0.78	0.162	0.872
	หญิง	110	3.90	0.74		
ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม	ชาย	50	3.90	0.57	-0.433	0.670
	หญิง	110	3.94	0.54		

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีปัจจัยพื้นฐานด้านเพศแตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน ประกอบด้วย ด้านวัฒนธรรม การบริหารจัดการ โครงสร้าง และระบบ พบว่า ทุกด้านของความพร้อมการเปลี่ยนแปลงมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ดังนั้น สรุปได้ว่า บุคลากรสายวิชาการที่มีปัจจัยพื้นฐานด้านเพศแตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่แตกต่างกัน

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ

ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสายวิชาการ ในแต่ละ ด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านวัฒนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	3.294	4	0.823	2.041	0.091
	ภายในกลุ่ม	62.529	155	0.403		
	รวม	65.822	159			
ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	3.443	4	0.861	2.003	0.097
	ภายในกลุ่ม	66.599	155	0.430		
	รวม	70.042	159			
ด้านโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	2.170	4	0.543	1.370	0.247
	ภายในกลุ่ม	61.379	155	0.396		
	รวม	63.549	159			
ด้านระบบ	ระหว่างกลุ่ม	4.955	4	1.239	2.275	0.064
	ภายในกลุ่ม	84.388	155	0.544		
	รวม	89.344	159			
ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.400	4	0.600	2.038	0.092
	ภายในกลุ่ม	45.626	155	0.294		
	รวม	48.026	159			

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม การบริหารจัดการ โครงสร้าง และระบบ พบว่า ทุกด้านของความพร้อมการเปลี่ยนแปลงมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่แตกต่างกัน

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร
วิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล
ด้านระดับการศึกษา

ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสายวิชาการ ในแต่ละ ด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านวัฒนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	1.098	2	0.549	1.332	0.270
	ภายในกลุ่ม	64.724	157	0.412		
	รวม	65.822	159			
ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	1.128	2	0.564	1.285	0.280
	ภายในกลุ่ม	68.914	157	0.439		
	รวม	70.042	159			
ด้านโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	0.270	2	0.135	0.335	0.720
	ภายในกลุ่ม	63.279	157	0.403		
	รวม	63.549	159			
ด้านระบบ	ระหว่างกลุ่ม	0.166	2	0.083	0.146	0.864
	ภายในกลุ่ม	89.177	157	0.568		
	รวม	89.344	159			
ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.322	2	0.161	0.530	0.590
	ภายในกลุ่ม	47.704	157	0.304		
	รวม	48.026	159			

จากตารางที่ 4.8 ซึ่งให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม การบริหารจัดการ โครงสร้าง และระบบ พบว่า ทุกด้านของความพร้อมการเปลี่ยนแปลงมีค่า Sig. มากกว่า 0.05

จึงสรุปได้ว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.4 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งทางวิชาการที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่แตกต่างกัน

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งทางวิชาการที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งทางวิชาการที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งทางวิชาการ

ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสายวิชาการ ในแต่ละ ด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านวัฒนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	4.255	2	2.127	5.425	0.005*
	ภายในกลุ่ม	61.568	157	0.392		
	รวม	65.822	159			
ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	1.727	2	0.863	1.984	0.141
	ภายในกลุ่ม	68.315	157	0.435		
	รวม	70.042	159			
ด้านโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	2.636	2	1.318	3.397	0.036*
	ภายในกลุ่ม	60.913	157	0.388		
	รวม	63.549	159			
ด้านระบบ	ระหว่างกลุ่ม	1.015	2	0.508	0.902	0.410
	ภายในกลุ่ม	88.328	157	0.563		
	รวม	89.344	159			
ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.906	2	0.953	3.245	0.042*
	ภายในกลุ่ม	46.120	157	0.294		
	รวม	48.026	159			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 ซึ่งให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่แตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวมแตกต่างกัน โดยมีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 และนำมาวิเคราะห์ความแตกต่างรายกลุ่มนั้นเป็นรายคู่ต่อไป ดังตารางที่ 4.11

เมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรม และโครงสร้าง มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการแตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านวัฒนธรรม และด้าน โครงสร้างที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงนำไปวิเคราะห์ความแตกต่างรายกลุ่มนั้นเป็นรายคู่ต่อไป โดยวิธี LSD ดังตารางที่ 4.12 และ 4.13 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งทางวิชาการ เป็นรายคู่

ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม	$\bar{X}$	อาจารย์	ผู้ช่วย ศาสตราจารย์	รอง ศาสตราจารย์
		3.91	3.90	4.44
อาจารย์	3.91	-	0.00 (0.973)	-0.53 (0.012*)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	3.90	-	-	-0.54 (0.019*)
รองศาสตราจารย์	4.44	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 ซึ่งให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีตำแหน่งทางวิชาการแตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ คือ

บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการน้อยกว่าบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.53 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.012

บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ

น้อยกว่าบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.54 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.019

ตารางที่ 4.11 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ

ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านวัฒนธรรม จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งทางวิชาการ

ด้านวัฒนธรรม	$\bar{X}$	อาจารย์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	รองศาสตราจารย์
		3.90	4.06	4.67
อาจารย์	3.90	-	-0.16 (0.194)	-0.77 (0.002*)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	4.06	-	-	-0.61 (0.021*)
รองศาสตราจารย์	4.67	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 ซึ่งให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีตำแหน่งทางวิชาการแตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านวัฒนธรรมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ คือ

บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านวัฒนธรรม น้อยกว่าบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ -0.77 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.002

บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านวัฒนธรรม น้อยกว่าบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ -0.61 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.021

ตารางที่ 4.12 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ
ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของ
บุคลากรสายวิชาการ ด้านโครงสร้าง จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่ง
ทางวิชาการ

ด้านโครงสร้าง	$\bar{X}$	อาจารย์	ผู้ช่วย ศาสตราจารย์	รอง ศาสตราจารย์
		3.98	3.85	4.52
อาจารย์	3.98	-	0.13 (0.303)	-0.55 (0.025*)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	3.85	-	-	-0.68 (0.010*)
รองศาสตราจารย์	4.52	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 ซึ่งให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีตำแหน่งทางวิชาการที่ต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านโครงสร้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จำนวน 2 คู่ คือ

บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านโครงสร้าง น้อยกว่าบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ -0.55 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.025

บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านโครงสร้าง น้อยกว่าบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ -0.68 โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.010

สมมติฐานที่ 1.5 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่แตกต่างกัน

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน

ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสายวิชาการ ในแต่ละ ด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านวัฒนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	0.259	3	0.086	0.205	0.893
	ภายในกลุ่ม	65.564	156	0.420		
	รวม	65.822	159			
ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	1.052	3	0.351	0.793	0.500
	ภายในกลุ่ม	68.990	156	0.442		
	รวม	70.042	159			
ด้านโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	1.697	3	0.566	1.427	0.240
	ภายในกลุ่ม	61.852	156	0.396		
	รวม	63.549	159			
ด้านระบบ	ระหว่างกลุ่ม	1.612	3	0.537	0.955	0.420
	ภายในกลุ่ม	87.732	156	0.562		
	รวม	89.344	159			
ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.472	3	0.157	0.516	0.672
	ภายในกลุ่ม	47.544	156	0.305		
	รวม	48.026	159			

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน อาทิ ด้านวัฒนธรรม การบริหารจัดการ โครงสร้าง และระบบ พบว่า ทุกด้านของความพร้อมการเปลี่ยนแปลงมี

ค่า Sig. มากกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า บุคลากรสายวิชาการที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.6 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเงินเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่แตกต่างกัน

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเงินเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลไม่แตกต่างกัน

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเงินเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านเงินเดือน

ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรสายวิชาการ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านวัฒนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	0.574	3	0.191	0.458	0.712
	ภายในกลุ่ม	65.248	156	0.418		
	รวม	65.822	159			
ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	2.448	3	0.816	1.883	0.140
	ภายในกลุ่ม	67.594	156	0.433		
	รวม	70.042	159			
ด้านโครงสร้าง	ระหว่างกลุ่ม	1.179	3	0.393	0.983	0.402
	ภายในกลุ่ม	62.370	156	0.400		
	รวม	63.549	159			
ด้านระบบ	ระหว่างกลุ่ม	0.710	3	0.237	0.417	0.741
	ภายในกลุ่ม	88.634	156	0.568		
	รวม	89.344	159			
ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.551	3	0.184	0.603	0.614
	ภายในกลุ่ม	47.475	156	0.304		
	รวม	48.026	159			

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม การบริหาร

จัดการ โครงสร้าง และระบบ พบว่า ทุกด้านของความพร้อมการเปลี่ยนแปลงมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า บุคลากรสายวิชาการที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

H_0 : ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ

H_1 : ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในแต่ละด้าน	Pearson Correlation	Sig. (2 – tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านวัฒนธรรม	0.210	0.009**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านการบริหารจัดการ	0.382	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ด้านโครงสร้าง	0.430	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านระบบ	0.350	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ความพร้อมการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม	0.420	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 ชี้ให้เห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวม โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.420 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านวัฒนธรรม โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.210 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับต่ำ

ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.382 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับต่ำ

ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านโครงสร้าง โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.430 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านระบบ โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.350 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้พฤติกรรมผู้นำของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สมมติฐานที่ 3.1 การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

H_0 : การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

H_1 : การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในแต่ละด้าน	Pearson Correlation	Sig. (2 – tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านวัฒนธรรม	0.413	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการบริหารจัดการ	0.620	0.000**	สูง	เดียวกัน
ด้านโครงสร้าง	0.564	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านระบบ	0.601	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ความพร้อมการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม	0.675	0.000**	สูง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.16 ซึ่งให้เห็นว่า การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวม โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.675 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง

การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านวัฒนธรรม โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.413 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.620 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง

การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านโครงสร้าง โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.564 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ

ด้านระบบ โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.601 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 3.2 การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

H_0 : การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบุคลากรสายวิชาการไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

H_1 : การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในแต่ละด้าน	Pearson Correlation	Sig. (2 – tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านวัฒนธรรม	0.530	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการบริหารจัดการ	0.632	0.000**	สูง	เดียวกัน
ด้านโครงสร้าง	0.520	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านระบบ	0.624	0.000**	สูง	เดียวกัน
ความพร้อมการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม	0.710	0.000**	สูง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 ซึ่งให้เห็นว่า การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวม โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.710 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง

การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านวัฒนธรรม โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.530 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.632 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง

การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านโครงสร้าง โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.520 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านระบบ โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.624 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันในองค์การของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล

H_0 : ความผูกพันในองค์การของบุคลากรสายวิชาการไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

H_1 : ความผูกพันในองค์การของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์กรและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในองค์กรและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในแต่ละด้าน	Pearson Correlation	Sig. (2 – tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านวัฒนธรรม	0.550	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการบริหารจัดการ	0.560	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านโครงสร้าง	0.550	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านระบบ	0.453	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ความพร้อมการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม	0.641	0.000**	สูง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวม โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.641 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง

ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านวัฒนธรรม โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.550 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.560 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านโครงสร้าง โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.546 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ด้านระบบ โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.453 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

ตารางที่ 4.19 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่แตกต่างกัน

ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มที่ศึกษา	N	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	สถิติทดสอบ
ความพร้อม	เพศชาย	50	3.90	0.570	t = -0.433 Sig. = .670
การเปลี่ยนแปลง	เพศหญิง	110	3.94	0.541	
ความพร้อม	อายุต่ำกว่า 30 ปี	34	3.93	0.460	F = 2.579 Sig. = .056
การเปลี่ยนแปลง	อายุ 31 - 40 ปี	58	4.06	0.520	
	อายุ 41 - 50 ปี	38	3.75	0.600	
	อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	30	3.90	0.592	
ความพร้อม	ระดับการศึกษาปริญญาตรี	27	3.97	0.481	F = 0.530 Sig. = .590
การเปลี่ยนแปลง	ระดับการศึกษาปริญญาโท	114	3.94	0.548	
	ระดับการศึกษาปริญญาเอก	19	3.81	0.653	
ความพร้อม	อาจารย์	120	3.91	0.540	F = 3.245 Sig. = .042*
การเปลี่ยนแปลง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	33	3.90	0.590	
	รองศาสตราจารย์หรือศาสตราจารย์	7	4.44	0.250	
ความพร้อม	ประสบการณ์การทำงาน 1 - 5 ปี	82	3.98	0.540	F = 0.516 Sig. = .672
การเปลี่ยนแปลง	ประสบการณ์การทำงาน 6 - 10 ปี	41	3.88	0.554	
	ประสบการณ์การทำงาน 11 - 15 ปี	22	3.93	0.640	
	ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป	15	3.82	0.501	
ความพร้อม	เงินเดือน ตั้งแต่ 15,000 - 25,000 บาท	56	3.99	0.510	F = 0.766 Sig. = .467
การเปลี่ยนแปลง	เงินเดือนตั้งแต่ 25,001 - 35,000 บาท	67	3.93	0.580	
	เงินเดือนตั้งแต่ 35,001 บาทขึ้นไป	37	3.84	0.570	
รวม		160			

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานที่ 1 โดยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งทางวิชาการเพียงปัจจัยเดียวที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 - 4

ตารางที่ 4.20 สรุปผลการวิเคราะห์ในภาพรวมค่าความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์

พฤติกรรมผู้นำ ความผูกพันในองค์กร และความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

สาขาวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้พฤติกรรมผู้นำ ความผูกพันในองค์กร และความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสาขา วิชาการในภาพรวม	Pearson Correlation	Sig. (2 – tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
ความฉลาดทางอารมณ์	0.420	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
พฤติกรรมผู้นำ				
- แบบเปลี่ยนแปลง	0.675	0.000**	สูง	เดียวกัน
- แบบแลกเปลี่ยน	0.710	0.000**	สูง	เดียวกัน
ความผูกพันในองค์กร	0.641	0.000**	สูง	เดียวกัน

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.20 ซึ่งให้เห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสาขาวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสาขาวิชาการโดยภาพรวม โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.420 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง

การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสาขาวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสาขาวิชาการโดยภาพรวม โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.680 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง

การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบุคลากรสาขาวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสาขาวิชาการโดยภาพรวม โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.710 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง

ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสาขาวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสาขาวิชาการโดยภาพรวม โดยมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 และมีค่า r เท่ากับ 0.641 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับสูง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถามของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชมณฑล ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ทั้ง 3 สถาบัน โดยแต่ละสถาบันจะแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์การทำงาน และเงินเดือนของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า บุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 30 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 เงินเดือนตั้งแต่ 25,001 - 35,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 50

บุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ จำนวน 100 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 72 มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 45 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 86 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 75 มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 61 มีเงินเดือนตั้งแต่ 15,000 - 25,000 บาท จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 47

บุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ จำนวน 30 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 80 มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 50 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 86.7 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 83.3 มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 มีเงินเดือนตั้งแต่ 35,001 - 45,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40

ส่วนที่ 2 แสดงระดับความคิดเห็นความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ

จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ให้ความคิดเห็นต่อการรับรู้ระดับความฉลาดทางอารมณ์โดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.43

ส่วนที่ 3 แสดงระดับความคิดเห็นการรับรู้พฤติกรรมผู้นำของบุคลากรสายวิชาการ

จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ให้ความคิดเห็นต่อการรับรู้ระดับพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.06

ส่วนที่ 4 แสดงระดับความคิดเห็นความผูกพันในองค์การของบุคลากรสายวิชาการ

จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ให้ความคิดเห็นต่อการรับรู้ระดับความผูกพันในองค์การโดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.00

ส่วนที่ 5 แสดงระดับความคิดเห็นความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ

จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ให้ความคิดเห็นต่อการรับรู้ระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.20

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1 สรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งทางวิชาการที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงมากกว่าบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์หรือผู้ช่วยศาสตราจารย์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา มีความทุ่มเทต่อการทำงานอย่างเต็มที่ มีการนำเสนอผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้บุคลากรกลุ่มนี้มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงที่สูงกว่ากลุ่มอื่น ดังนั้น หน่วยงานจึงสนับสนุนให้มีจำนวนบุคลากรในกลุ่มนี้เพิ่มขึ้นเพื่อประโยชน์ด้านความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์การโดยรวม

สมมติฐานที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แสดงว่า บุคลากรสายวิชาการสามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ มีวุฒิภาวะในการตัดสินใจและควบคุมสถานการณ์ได้ผลดี มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานดี ทำให้ผู้อื่นให้ความไว้วางใจ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น สามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันและยอมรับที่จะปฏิบัติตาม

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้พฤติกรรมผู้นำของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สมมติฐานที่ 3.1 การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สมมติฐานที่ 3.2 การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.1 และ 3.2 การรับรู้พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แสดงว่า ผู้บริหารมีคุณสมบัติของพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 รูปแบบควบคู่กัน ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจว่าสถาบันการศึกษาแห่งนี้สามารถแข่งขันกับสถาบันอื่น ๆ ได้ โดยผู้บริหารส่งเสริมผลงานที่มีคุณภาพให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ สนับสนุนให้บุคลากรศึกษางานจากสถาบันต่างประเทศ เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนต่อไป โดยเนื้อหาในหลักสูตรที่ใช้จะมีความทันสมัยและตอบสนองต่อนโยบายประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไปพร้อมกัน

สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แสดงว่า บุคลากรสายวิชาการให้ความสำคัญกับสถาบันการศึกษาเป็นอย่างมาก มีความรู้สึกภาคภูมิใจและมีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถาบันแห่งนี้ โดยมีความมุ่งมั่นจะทำประโยชน์เพื่อองค์กร และปฏิบัติงานในสถาบันจนเกษียณการทำงาน ทำให้เกิดความรักและความผูกพันเป็นอย่างมาก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น บุคลากรจะมีความเต็มใจและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปกับองค์กร ด้วยความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะพาไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทดสอบเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้พฤติกรรมผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนแปลงและแลกเปลี่ยน และความผูกพันในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ อธิบายได้ดังนี้

ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nordin (2012) ที่ได้ศึกษาการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ พฤติกรรมผู้นำ และความผูกพันในองค์กรที่มีต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงในสถาบันอุดมศึกษา UiTM ประเทศมาเลเซีย พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวแปรอิสระ และความพร้อมการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรตาม มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ อยู่ในระดับสูง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Sin & Yadaznifard (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรในระดับสูง โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งในความพร้อมการเปลี่ยนแปลง

ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ อยู่ในระดับสูง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Nordin (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์ ความผูกพันในองค์กร และพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยเน้นที่องค์ประกอบของความผูกพัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านต่อเนื่องหรือด้านกลัวสูญเสียผลประโยชน์ และด้านบรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลง

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1 จากผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านพฤติกรรมเชิงอุดมการณ์: อุดมคติของบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการ

กระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านคุณลักษณะเชิงอุดมคติให้มากยิ่งขึ้น เมื่อผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคลากรสายวิชาการจะให้ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร พร้อมที่จะทำตามเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยการเอาใจใส่อย่างเต็มที่ เพื่อทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม โดยผู้บริหารทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และเวลาให้กับงานมากขึ้นอย่างเต็มความสามารถ เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานแก่บุคลากรสายวิชาการให้ไปปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะตระหนักถึงคุณสมบัติและความถนัดให้ตรงกับสายงานของบุคลากรนั้นด้วยความยุติธรรม โปร่งใส และหากเกิดปัญหาในงานที่มอบหมาย ผู้บริหารจะให้คำปรึกษาและเข้าไปดูแลปัญหานั้นอย่างทั่วถึง อาศัยการร่วมแสดงความคิดเห็นจากหลายฝ่าย เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดมาแก้ปัญหาให้ตรงจุด ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจจะช่วยเสริมสร้างความสามัคคีในหน่วยงานให้มากขึ้น และเป็นการประเมินบุคลากรสายวิชาว่ามีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

5.3.2 จากผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวม อยู่ในระดับ สูง ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทั้งด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉย เชิงรุกและรับให้มากยิ่งขึ้น เมื่อผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแล้ว หากผู้บริหารต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็ต้องมีสิ่งจูงใจ เช่น การประเมินคะแนน เพื่อประกอบการให้โบนัส หรือเพิ่มเงินเดือน หรือมีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพียงพอที่จะให้บุคลากรสายวิชาการสามารถปฏิบัติตามได้ โดยไม่มีข้อโต้แย้ง ถือเป็นการแลกเปลี่ยนที่เห็นผลได้ชัดเจน เมื่อมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการเกิดขึ้นในช่วงที่มีการประเมิน ผู้บริหารบางท่านจะคอยให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ อยู่เสมอ หรือผู้บริหารบางท่านอาจจะสังเกตข้อผิดพลาดของบุคลากรสายวิชาการตลอด และดักเตือน ช่วยให้บุคลากรสายวิชาการได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการนั้น

5.3.3 จากผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีความสัมพันธ์กับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการโดยภาพรวม อยู่ในระดับ สูง ดังนั้น บุคลากรสายวิชาการควรให้ความสำคัญกับความผูกพันในองค์กร ทั้งด้านจิตใจ ด้านต่อเนื่องหรือด้านกลัวสูญเสียผลประโยชน์ และด้านบรรทัดฐานให้มากยิ่งขึ้น เมื่อบุคลากรสายวิชาการมีความผูกพันในองค์กรแล้ว ผู้บริหารอาจจะปลุกฝังค่านิยมแก่บุคลากรสายวิชาการให้คิดว่าเป็นเจ้าของของสถาบันนั้น เสมือนสถาบันเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต หากบริหารงานดีอย่างต่อเนื่อง จะทำให้สถาบันมีความก้าวหน้า หรือ บริหารงานผิดพลาด ทำให้สถาบันเกิดความเสื่อมถอย จนต้องลาออกจากตำแหน่ง บุคลากรที่มีความรักและยึดมั่นต่อสถาบัน มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า

ที่จะทำงานจนกระทั่งเกษียณอายุ โดยไม่คำนึงถึงว่าสถาบันอื่นจะเสนองานใหม่ ที่อาจจะมีตำแหน่งที่สูงกว่าหรือเงินเดือนที่มากกว่า แสดงถึงว่าบุคลากรสายวิชาการนั้นมีความพร้อมการเปลี่ยนแปลง

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 การวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการแลกเปลี่ยน ความผูกพันในองค์กรและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเท่านั้น งานศึกษาที่เกี่ยวข้องในอนาคต จึงควรขยายการศึกษากับมหาวิทยาลัยภาครัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนแหล่งอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาที่ได้ อันจะนำไปสู่แนวทางในการวางนโยบายของกลุ่มมหาวิทยาลัยต่อไป

5.4.2 เมื่อสถาบันการศึกษาได้พัฒนาระบบการจัดการศึกษา โครงสร้าง หลักสูตรการเรียนการสอน และระบบให้ทุนสมัยและเป็นไปตามนโยบายประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่เข้ามามีบทบาทสำคัญแล้ว สถาบันการศึกษาต้องพัฒนาบุคลากรสายวิชาการภายในหน่วยงานให้เกิดความเท่าเทียมกับสถาบันใดอย่างใด จึงจะสามารถแข่งขันกับสถาบันอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4.3 ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างความคล่องตัว ความยืดหยุ่น และพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพื่อวัดระดับความสามารถของสถาบันการศึกษา เมื่ออยู่ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



บรรณานุกรม

- กรพินธุ์ ศรีสุภา. (2550). การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์กรที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรม เพื่อพัฒนาชนบทมหาวิทยาลัยมหิดล.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- กรมสุขภาพจิต. (2543). คู่มือความฉลาดทางอารมณ์. กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. [ม.ป.พ.].
กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ. (2557, กุมภาพันธ์). บัญชี
รายละเอียดจำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ. สืบค้นจาก
http://www.personnel.rmutk.ac.th/artice/statistics/2557/data_feb57/pdf.
- กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. (2557, กันยายน). ข้อมูลบุคลากร
ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. สืบค้นจาก
<http://www.personnel.rmutsb.ac.th/statistics.html>.
- กัญชวลี จันทรังษ์. (2533). ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ: ศึกษากรณี
สหภาพแรงงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,
มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- กัลยมน อินทุสุต. (2554). ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- กัลยา มหาอำนาจ. (2544). ความผูกพันของข้าราชการตำรวจที่มีต่อกองงบประมาณ สำนักแผนงานและ
งบประมาณ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- กาญจนา ทรรพนันท์. (2547). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับ
ความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มสตรีนครินทร์.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และ
กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. [ม.ป.ป.]. คณะอาจารย์และบุคลากร. สืบค้น
จาก <http://www.bus.rmutt.ac.th>
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ. [ม.ป.ป.]. ประวัติมหาวิทยาลัย ประวัติคณะบริหารธุรกิจ
วิสัยทัศน์ และพันธกิจ. สืบค้นจาก <http://www.rmutk.ac.th>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. [ม.ป.ป.]. ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบายมหาวิทยาลัย. สืบค้นจาก http://www.rmUTT.ac.th/?page_id=368.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. (2549, กรกฎาคม). ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ. สืบค้นจาก <http://www.rmUTSB.ac.th/2015/aboutus/detail.php?id>.
- เจตสุภา ลลิตอนันต์พงษ์. (2551). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ทศพร ประเสริฐสุข. (2543). ความเจตคติของบุคลากรทางการศึกษา. บทความทางวิชาการ E.Q. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เดสก์ท็อป.
- นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- นุชา สระสม. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2547). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2550). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เนตินา โพธิ์ประสะ. (2541). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท สหิทธิผล 1991 จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุษยาณี จันทร์เจริญสุข. (2538). การรับรู้คุณภาพชีวิตงานกับความผูกพันองค์กร: ศึกษากรณี
ข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ปราโมทย์ บุญเลิศ. (2545). การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของ
ข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรี
นครินทร์วิโรฒ).
- ปริยดา วิจารณ์. (2551). ผลของภาวะผู้นำและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่มีต่อผลการ
ปฏิบัติงานของทีมนำในกิจการเดินเรือ: กรณีการทำงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัว
แปรสื่อ. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- พรพรรณ ศรีใจวงศ์. (2541). ความผูกพันต่อองค์การของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- พิสิฐ พุฒสวัสดิ์. (2548). วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย
ศิลปากร).
- มนัสนันท์ บุญรักษ์. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู
ในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ. [ม.ป.ป.]. ประวัติมหาวิทยาลัย ประวัติคณะบริหารธุรกิจ
วิสัยทัศน์ และพันธกิจ. สืบค้นจาก <http://www.rmutk.ac.th>.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. [ม.ป.ป.]. ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์
และนโยบายมหาวิทยาลัย. สืบค้นจาก http://www.rmutt.ac.th/?page_id=368.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- รัชนิวรรณ ตรีทิพย์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความผูกพันต่อองค์กร
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- วราภรณ์ แผนสมบุญ. (2555). การศึกษาเปรียบเทียบการจัดกิจกรรมการเล่านิทานประกอบภาพกับ
วิธีการสอนแบบปกติที่ส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์ของเด็กปฐมวัย. (วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิฑูรย์ สิมะโชติ. (2538). จิตวิทยาอุตสาหกรรม: การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ: เพียร์พัฒนา พรินต์ติ้ง.
- วิรัตน์ สงวนวงศ์วาน. (2546). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่าจำกัด
- วิลาศลักษณ์ ชั่ววลี. (2542). การพัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์ เพื่อความสำเร็จในการทำงาน. วารสารพฤติกรรมศาสตร์. [ม.ป.ท.].
- วีรพล พงษ์จิระศักดิ์. (2539). ความผูกพันของตำรวจป้องกันและปราบปรามจลาจลต่อหน่วยงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีกองกำกับการป้องกันและปราบปรามจลาจล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารจิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2551). เซวน์อารมณ์ (EQ): ดัชนีเพื่อความสุข และความสำเร็จของชีวิต (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภมิตร บัวเสนาะ. (2546). ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาบริษัท ชิวเนชั่นแนล จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารจิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2551). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กทม.: ประสานการพิมพ์.
- สมพร เมืองแป้น. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารจิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สมมาตร สุรโรคา. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลการบริหารการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารจิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สยามธุรกิจ. (2555). นับถอยหลัง AEC ก้าวแรกต้องปฏิรูปการศึกษาไทย. สืบค้นจาก <http://www.thai-aec.com/category/thai-advantage-adverse-aec>.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. [ม.ป.ป.]. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน. [ม.ป.พ.].
- สุกานดา ศุภกิจสันต์. (2540). ลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: ศึกษากรณีบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารจิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุนทรี ชำรงโสติดิสกุล. (2550). การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ทางการตระหนักรู้ตนเองของนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- สุพินดา คิวานนท์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- สุภัทรา นุชสาย. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- เสนาะ อุณากร. (2535). ทิศทางการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในแผนพัฒนา ฉบับที่ 6. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำภรณ์ ชมเชี่ยวชาญ. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการเผชิญ และฟันฝ่าอุปสรรคกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพยาบาล: กรณีศึกษาโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง. (งานวิจัยส่วนบุคคล, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- Alloy, L. B., & Abramson, L. Y. (1979). Judgment of contingency in depressed students: Sadder and non - sadder but wiser?. **Journal of experimental psychology**, 108(4), 441 - 485.
- Arcaro, J. S. (1995). **Quality in education: An implication handbook**. Dalray beach, FL: St. Lucie press.
- Argyris, C. (1970). **Intervention theory and method: A behavioral science view**. Boston, MA: Addison - Wesley.
- Asnawi, N. H., Yunus, N. H., & Razak, N. A. (2014). Assessing emotional intelligence factors and commitment towards organizational change. **International journal of social science and humanity**, 4(1), Doi: 10.7763/IJSSH.2014.v4.309.
- Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). The effect of transformational leadership behavior on organizational culture: An application in Pharmaceutical industry. **International review of management and marketing**, 1(4), 65 - 73.
- Bar - On, R. (1997). **EQ - I Bar - On Emotional Quotient Inventory: User's manual**. Toronto, TO: Multihealth system.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond exceptions**. New York, NY: The free press.
- Bass, B. M. (1990). **Bass & Stogdill's handbook of leadership** (3rd ed.). New York, NY: The free press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, 17(1), 112 - 121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand oaks: Sage publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). **Multifactor leadership questionnaire**. California, CA: Mind garden.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. **American journal of sociology**, 66(1), 32 - 40.
- Beckworth, C. K. B. (1996). **A study of the relationship between organizational change, job stress, job satisfaction and organizational commitment of social worker and registered nurses**. Dissertation Abstract International, 57.
- Beer, M. & Spector, B. (1993). Organizational diagnosis: Its role in organizational learning. **Journal of counseling and development**, 71(6), 642 - 650.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978). **New managerial grid**. Houston, TX: Gulf publishing.
- Blass, J., & Kirby, P. C. (1992). **Bringing out the best in teacher: What effectiveness principle Do** (3rd ed.). California, CA: Corwin press.
- Block, L. (2003). The leadership – culture connection: An exploratory investigation. **Leadership and organization development journal**, 24(6), 318 - 324.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. **Administrative science quarterly**, 19(4), 533 - 546.
- Buck, R. (1984). **The communication of emotion**. New York, NY: Guilford.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. **Journal of management**, 18(3), 523 - 545.
- Carney, D. (2010). Powerful people are better liars. **Harvard business review**, 85(5), 32 - 33.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Carson, P. P., Carson, K. D., & Roe, C. W. (1993). Social power bases: A meta - analytic examination of interrelationship and outcomes. **Journal of applied social psychology**, 23(14), 1150 - 1169.
- Cherrington, D. J. (1994). **Organizational behavior: The management of individual and organizational performance**. Massachusetts, MA: Allyn and Bacon.
- Clark, M. S., & Fiske, S.T. (Eds.). (1982). **Affect and cognition: The 17th annual Carnegie Symposium and cognition**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colbert, A. E., & Witt, L. A. (2009). The role of goal - focused leadership in enabling the expression conscientiousness. *Journal of applied psychology*, 94(3), 790 - 796.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). **Executive EQ intelligence in leadership and organization**. New York, NY: Berley publishing group.
- Corroll, J. B. (1993). **Human cognitive abilities: A survey of factor analytic studies**. New York, NY: Cambridge university press.
- Cummings, T. G. & Woorley, C. G. (1993). **Organization development and change** (5th ed.). New York, NY: West publishing.
- Damasio, A. R. (1994). **Descartes' error**. New York, NY: Putnam.
- Danaeefard, H., Salehi, A., Hasiri, A., & Nonzuri, M. R. (2012). How emotional intelligence and organizational culture contribute to shaping learning organization in public service. **African journal of business management**, 6(5), DOI: 10.5897/AJBM11.1733.
- Darwin, C. (1872/1998). **The expression of the emotions in man and animals; with an introduction, after word, and commentaries by Paul Ekman** (3 rd ed.). New York, NY: Oxford university press.
- Dastmalchian, A., Lee, S., & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national culture: A comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the competing values framework. **International journal of human resource management**, 11(2), 388 - 410.
- Davitz, J. R. (1969). **The language of emotion**. New York, NY: Academic.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Denison, D. R. (1990). **Corporate culture and organization effectiveness**. New York, NY: John Wiley & sons. organizations.
- Detterman, D. R. (1983). **Does “g” exist?**. **Intelligence**, 6, 99 - 108.
- Dijke, M. V., Creamer, D. D., & Mayer, D. M. (2010). The role of authority power in explaining procedural fairness effects. **Journal of applied psychology**, 95(3), 488 - 522.
- Donaldson, J. (1997). Emotional intelligence test. **Edmonton Journal**, [n.p].
- Donnelly, J. H., & Gibson, J. L., Jr., & Ivancevich, J. M. (1987). **Fundamentals of management** (3rd ed.). Dallas, TX: Business publisher.
- Ekman, P. (1973). **Darwin and facial expression: A century of research in review**. New York, NY: Academic press.
- Ekman, P. (2003). **Emotions revealed**. New York, NY: Times books.
- Fancher, R. E. (1985). **The intelligence men: Makers of the IQ controversy**. New York, NY: Ablex.
- Ferguson, A. J., Ormiston, M. E., & Moon, H. (2010). From approach to inhibition: The influence of power on response to poor performance. **Journal of applied psychology**, 95(2), 305 - 320.
- Fiedler, F. E. (1965). **The contingency models. In basic study in social psychology**. (pp. 538 - 551). New York, NY: Holt Rinehart and Winston.
- Ford, M. E., & Tisak, M. (1983). A further search for social intelligence. **Journal of educational psychological**, 75(2), 196 - 206.
- Fordyce, J. K., & Weil, R. (1983). **Methods for finding out what's going on**. In W. L. French, C. H. Bell, & R. A. Zawacki (Eds.). **Organization development: Theory, practice and research**. Texas, TX: Business publications.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1995). **Organization development: Behavioral science Interventions for organization improvement** (5th ed.). Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gardner, H. (1983). **Frames of mind: The theory of multiple intelligence**. New York, NY: Basic books.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Ghent, V. D. (1961). **The English novel: Form and function**. New York, NY: Harper & Row.
- Giessner, S. R., & Schubert, T. W. (2007). High the hierarchy: How vertical location and judgements of leaders's power are interrelated. **Organizational behavior and human decision processes**, 104(1), 30 - 44.
- Goleman, D. (1998). **Working with Emotional intelligence**. New York, NY: Bantam books.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work** (8th ed.). Upper saddler river, NJ: Prentice Hall.
- Halpin, A. W. (1998). **Theory and research in administration**. New York, NY: MacMillan company.
- Hargis, M. B., Wyatt, J. D., & Piotrowski, C. (2001). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across contexts business. **Organization development journal**, 29(3), 51- 66.
- Harrison, M. I. (1987). **Diagnosing organizations: Methods, model, processes**. Newbury park, CA: SAGE.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). **Management: Contingency approach**. Massachusetts, MA: Addison Wesley publishing.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style?. **Training and development journal**, 28(2), 22 - 37.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Developoment and application of new scales to measure the French and Raven's (1959) bases of social power. **Journal of applied psychology**, 74(4), 561 - 567.
- Horn, J. L., & Cattell, R. B. (1966). Refinement of the theory of fluid and crystallized general intelligences. **Journal of educational psychology**, 57(5), 253 - 270.
- House, R. J. (1971). A path – goal theory of leader effectiveness. **Administrative science quarterly**, 16 (3), 321 - 338.
- House, R. J. (1996). Path – goal theory of leadership: Lessons, Legacy, and a reformulated theory. **Leadership quarterly**, 7(3), 323 - 352.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path - goal theory of leadership. **Journal of contemporary business**, 3, 81 - 97.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Howard, A. (Eds.). (1994). **Diagnosis for organizational change: Methods and models**. New York, NY: Guildford press.
- Hrebiniak, L., & Alutto, J. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. **Administrative science quarterly**, 17(4), 555 - 573.
- Izad, C. E. (1993). Four systems for emotionl activation: Cognitive and non – cognitive processes. **Psychological review**, 100(1), 68 - 90.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in Nonprofit organizations. **Nonprofit management & leadership**, 15(2), 153 - 163.
- Jermias, J. (1996). **The effects of commitment, costing system and feedback on people's judgment and resistance to change: The case of activity based casting**. Dissertation Abstract International, 57.
- Jordan, P. C. (1986). Effects of an extrinsic reward on intrinsic motivation: A field experiment. **Academy of management journal**, 29(2), 405 - 412.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (1984). Collective climate: Agreement as a basis of defining aggregate climate in organizations. **Academy of management journal**, 27(4), 721 - 742.
- Kast, F. E., & Rosenweig, J. E. (1985). **Organizational management: A system and contingency approach** (4th ed.). Singapore, SG: McGraw - Hill book company.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). **The social psychology of organizations** (2 nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Kerr, J., & Slocum, J. W. (1987). Managing corporate culture reward systems. **Academy of management executive**, 19(4), 130 -138.
- Kieser, A. (1984). **How does one become an affective manager?**. In J. G. Hunt, D. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.). **Leaders and mangaers: International perspectives on managerial behavior and leadership**. (pp. 90 - 94). New York, NY: Pergamon press.
- Kolb, D. A., & Frohmann, A. L. (1970). An organization development approach to consulting. **Sloan management review**, 12(1), 51 - 65.
- Kraut, A. I. (Ed.). (1996). **Organizational surveys: Tool for assessment and change**. San Francisco, SF: Jossey - Bass.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kuriloff, A. H., Hemphill, J. M., & Cloud, D. (1995). **Starting and management the small Business** (3rd ed.). Singapore, SG: McGraw - Hill book compay.
- Kwahk, Y. Y., & Lee, J. N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. **Information and management**, **45**(7), 474 - 481.
- Langhorn, S. (2004). How emotional improve can improve management performance. **International journal of contemporary hospitality management**, **16**(4), 220 - 230.
- Lazarus, A. A. (1994). **Emotion and adaptation**. Oxford, England: Oxford university press.
- Lee, J. E., Wong, C. M., & Day, J. D. (2000). Social and academic intelligences: A multi - trait multimethod study of their crystallized and fluid characteristics. **Personality & individual differences**, **29**(3), 539 - 553.
- Leuner, B. (1966). Emotional intelligence and emancipation. **Praxisder kinderpsychologie and kinderpsychiatrie**, **15**(6), 193 - 203.
- Likert, R. (1961). **New Pattern of management**. New York, NY: McGraw - Hill.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1990). **Cuture, control and commitment**. Cambridge, England: Cambridge university press.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). **Motivation and organizational climate**. Boston, MA: Harvard business school press.
- Manzini, A. O. (1988). **Organizational diagnosis: A practiceal approach to problem solving and growth**. New York, NY: American management association.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts,. R. (2004). **Emotional intelligence: Science and myth**. Cambridge, England: The MIT press.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. **Administative science quarterly**, **22**(1), 57 -75.
- Mayer, J. D., & Mitchell, D. C. (1998). **Intelligence as a subsystem of personality: From Spearman's g to contempory models of hot processing**. In W. Tomic & J. Kingma (Eds.). *Advances in cognition and educational practice*, 5. (pp. 43 - 75). Greenwich, England: JIA.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). **Models of emotional intelligence**. In R. J. Sternberg (Ed.). **Handbook of intelligence**. (pp. 396 - 420). Cambridge, England: Cambridge university press.
- Meitheu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta – analysis of the antecedents, consequences of organizational commitment. **Psychological bullentin**, **108**(2), 171 - 194.
- Meyer, J. D., DiPaolo, M. T., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. **Journal of personality assessment**, **54**(3), 772 - 781.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedants of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of occupational psychology**, **63**(1), 1 - 8.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). The three – component conceptualization of organization commitment. **Human resource management review**, **1**(1), 61 - 89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human resource management review**, **11**(3), 299 - 326.
- Mitchell, T. R., & Lason, J. R., Jr. (1987). **People in organization behavior** (3rd ed.). New York, NY: McGraw - Hill.
- Mottaz, C. J. (1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organization commitment. **The sociological quarterly**, **28**(4), 541 - 558.
- Mowday, R. T. (1991). **Equity theory predictions of behavior in organizations**. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.). **Motivation and work behavior**. (pp. 111 - 131). New York, NY: McGraw - Hill.
- Murphy, D. R. (1993). **Honesty in the workplace**. California, CA: Brooks - Cole publishing company.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1989). **Organizational behavior**. New York, NY: McGraw - Hill book company.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Nordin, N. (2011). The influence of emotional intelligence, leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution. **Procedia – social and behavioral sciences**, **29**, 129 -138.
- Nordin, N. (2012). Assessing Emotional intelligence, leadership behavior and organizational commitment in a Higher Learning Institution. **Procedia: Social and behavioral sciences**, **56**, 643 - 651.
- Norris, G. W. (2000). **Exploring the trait – behavior relationship in leadership**. (Master's Thesis, The Ohio State University).
- Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. **International review of management and business research**, **2**(2), 358 - 359. สืบค้นจาก [http:// www.irmbjournal.com](http://www.irmbjournal.com).
- O'Reily, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of applied psychology**, **71**(3), 492 - 499.
- Ortony, A., Clore, G. L., & Collins, A. M. (1988). **The cognitive structure of emotions**. Cambridge, England: Cambridge university press.
- O'Sullivan, M., Guilford, J. P., & deMile, R. (1965). **Reports from psychological Laboratory**. University of Southern California, 34. Los Angeles, LA: University of Southern California.
- Paper, W. (2005). **Organization diagnostic models: A review & synthesis**. California, CA: Leadersphere.
- Parker, R., & Brandley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. **The international journal of public sector management**, **13**(2), 125 - 141.
- Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Atwater, L. (2010). The downside of goal - focused leadership: The role of personality on subordinate exhaustion. **Journal of applied psychology**, **95**(6), 1145 - 1153.
- Plunkett, W. R., & Attner, R. F. (1992). **Introduction to management** (4th ed.). Boston, England: PWS - KENT publishing company.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. **California management review**, 34 (2), 35.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1975). Determinants of supervisory behavior: A role set analysis. **Human relations**, 28(2), 139 - 154.
- Plutchik, R. (1984). **Emotions: A general psychoevolutionary theory**. In K. R. Schere & P. Ekman (Eds.). Approaches to emotion. (pp.197 - 219). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact and fiction?. **Organizational behavior and human performance**, 34(1), 21 - 63.
- Porras, J. I., & Berg, P. O. (1978). The impact of organization development. **Academy of Management review**, 3(2), 249 -266.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a Competing values approach to organizational analysis. **Management science**, 29(3), 363 - 377.
- Ralf, R. E. (1983). **Organization and management theory**. New York, NY: John Wiley & sons.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. **Academy of management review**, 12(3), 460 -471.
- Robbins, S. P. (2011). **Organization behavior** (9 th ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). **Organizational behavior** (15th ed.). Upper saddler river, NJ: Prentice Hall.
- Rothwell, W. J., & Sredl, H. J. (1992). **The ASTD reference guide to professional human Resource development roles & competences** (2nd ed.). Amherst, VA: HRD press.
- Salovey, P., Mayer, J. D., & Caruso, D. R. (2002). **The positive psychology of emotional intelligence**. In C. R. Synder & S. J. Lopez (Eds.) The handbook of positive psychology. (pp. 159 - 171). New York, NY: Oxford university press.
- Salovey, P., & Meyer, J. D. (1990). Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, 9(3), 185 - 211.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Scanlon, B. (1973). **Principles of management and organizational behavior**. New York, NY: John Wiley & sons.
- Schere, K. R. (1993). Studying the emotion - antecedent appraisal process: An expert system approach. **Cognition and emotion**, 7(3), 325 - 355.
- Scherer, K. R., Banse, R., & Walkbott, H. G. (2001). Emotion inference from vocal expression correlate across language and cultures. **Journal of cross - culture psychology**, 36(1), 76 - 92.
- Shea, D. L., Lubinski, D., & Benbow, C. P. (2001). Importance of assessing spatial ability in intellectually talented young adolescents: A 20 year longitudinal study. **Journal of educational psychology**, 93(3), 604 - 614.
- Schneider, B. (1980). The service organization: Climate is crucial. **Organization dynamics**, 9(2), 52 - 65.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. **Journal of applied psychology**, 70(3), 423 - 433.
- Schneider, B., & Synder, R. A. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate. **Journal of applied psychology**, 60(3), 318 - 328.
- Sifneos, P. E. (1975). Problem of psychotherapy of patients with alexithymic characteristic and physical diseases. **Psychotherapy and psychosomatics**, 26(2), 65 - 70.
- Sin, J. L. K., & Yazdanifard, R. (2013). **The relationship between emotional intelligence, transformational leadership and organizational culture**. สืบค้นจาก <https://www.researchgate.net/publication/256296337>.
- Spearman, C. (1927). **The abilities of man**. New York, NY: Macmillan.
- Spinoza, B. (1675/1959). **Ethics (part III: On the origin and nature of emotions)**. New York, NY: Dover.
- Steers, R. M. (1991). **Introduction of organizational behavior** (4th ed.). New York, NY: Harper Collins publishers.
- Sternberg, R. J. (1985). Human intelligence: The model is the message. **Science**, 230(4730), 1111- 1118.
- Sternberg, R. J., & Detterman, D. R. (1986). **What is intelligence**. Norwood, NJ: Ablex.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., Williams, W. M., & Horvath, J. A. (1995). Testing common sense. **American Psychologist**, 50(11), 912 - 927.
- Stewart, R. (1982). **Choices of management: A guide to understanding managerial work**. Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of leadership**. New York, NY: The free press.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (1968). **Organizational climate: Explorations of a concept**. Cambridge, England: Harvard university press.
- Terman, L. M., III. (1921). Intelligence and its measurement: A symposium. **Journal of Educational psychology**, 12(3), 127 - 133.
- Terry, G. R. (2001). **Principle of management**. Illinois, IL: Richard D. Lewin. New York, NY: John Wiley & sons.
- Tolmats, E., & Reino, A. (2006). Interconnections of emotional intelligence and organizational culture: based on the example of two business sectors in Estonia. **University of Tartu (Estonia) - Faculty of Economics and Business administration in: National and international aspects of organizational culture**, 24, 121 - 146.
- Tsui, A. (1984). A role set analysis of managerial reputation. **Organizational behavior and human performance**, 34 (1), 64 - 96.
- Villa, J. R., Howell, J. P. & Dorfman, P. W. (2003). Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regression. **Leadership quarterly**, 14(1), 3 - 23.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. **American psychologist**. 62(1), 17 - 24.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). **Leadership and decision making**. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh press.
- Ward, E. A. (2001). Social power based of managers: Emergence of a new factor. **Journal of social psychology**, 141(1), 144 - 147.
- Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1985). Practical intelligence in real – world pursuits: The role of tacit knowledge. **Journal of personality and social psychology**, 49(2), 436 -458.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Wechsler, D. (1997). **WAIS – III: Wechsler adult intelligence scale** (3 rd ed.). San Antonio, TX: The psychological corporation.
- Weese, W. J. (1992). Do leadership and organizational culture really matter?. **Journal of sport management**, 10(2), 197 - 206.
- Weisinger, H. (1998). **Emotional intelligence at work: The untapped edge for success**. San Francisco, SF: Jossey - Bass.
- William, C. (2005). **Manangement** (3rd ed.). South Western, TX: Thomson.
- Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path – goal theories of leadership: A meta - analysis. **Journal of management**, 19(4), 857 - 876.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. **Journal of managerial psychology**, 21(6), 566 - 579.
- Yamane, T. (1967). **Statistics an introductory analysis** (2 nd ed.). New York, NY: Harper and Row.
- Yukl, G. A. (1981/1998/2006). **Leadership in organizations**. Upper saddle river, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2004). **Use power effectively**. In E. A. Locke (Ed.). Handbook of principles of organizational behavior. (pp. 242 - 247). Maden , MA: Blackwell.
- Yukl, G., & Fleet, V. (1992). **Theory and research on leadership in organizations**. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.) Handbook of industrial organizational psychology. (pp. 147 -197). Paolo Alto, CA: Consulting psychologists press.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชมงคล ในเขต
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องตามความเป็นจริง

1. เพศ

☐

ชาย

☐

หญิง

2. อายุ

☐

ต่ำกว่า 30 ปี

☐

31 - 40 ปี

☐

41 - 50 ปี

☐

51 - 60 ปี

☐

สูงกว่า 60 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐

ปริญญาตรี

☐

ปริญญาโท

☐

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งทางวิชาการ

☐

อาจารย์

☐

รองศาสตราจารย์

☐

ผู้ช่วยศาสตราจารย์

☐

ศาสตราจารย์

5. ประสบการณ์การทำงานของท่านในมหาวิทยาลัยที่ท่านสังกัดอยู่ในปัจจุบัน..... ปี

6. เงินเดือน

☐

15,000 - 25,000 บาท

☐

25,001 - 35,000 บาท

☐

35,001 - 45,000 บาท

☐

สูงกว่า 45,000 บาท

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความฉลาดทางอารมณ์

กรุณาประเมินคุณลักษณะทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในตารางช่องตัวเลขหรืออักษรที่แสดงระดับคะแนนที่ตรงกับตัวท่าน โดยมีค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน 5 มากที่สุด 4 มาก 3 ปานกลาง 2 น้อย 1 น้อยที่สุด

มหาวิทยาลัย.....

ความฉลาดทางอารมณ์	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
1. ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล					
1.1 การตระหนักรู้ตนเอง					
1) เวลาโกรธ ดีใจ หรือกังวลใจ ท่านสามารถรับรู้ได้ทันทีว่าเกิดอะไรขึ้นกับฉัน					
2) ท่านรับรู้จุดเด่นหรือจุดด้อยในงานของท่าน					
3) ท่านรู้สึกว่าคุณค่า เมื่อกระทำสิ่งนั้นอย่างเต็มความสามารถ					
1.2 การควบคุมตนเอง					
1) ท่านทำหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทใด					
2) เมื่อมีเรื่องเครียด ท่านจะปรับอารมณ์ให้ผ่อนคลายหรือยิ้มแย้มได้					
3) ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ในสถานการณ์ที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน					
1.3 การสร้างแรงจูงใจ					
1) แม้งานที่ทำไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ท่านก็จะไม่สิ้นหวัง ยังคงสู้ต่อไป					
2) ท่านสามารถสร้างกำลังใจให้กับตนเองได้					
3) ท่านมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
2. ด้านสมรรถนะทางสังคม					
2.1 การเอาใจามาใส่ใจเรา					
1) ท่านสามารถรับรู้ได้ว่าเพื่อนรู้สึกอย่างไร โดยที่เขาไม่ได้บอก					

ความฉลาดทางอารมณ์	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
2) ท่านเป็นคนเห็นอกเห็นใจผู้อื่น					
3) ท่านยินดีรับฟังปัญหาของเพื่อนทุกครั้ง					
2.2 ทักษะทางสังคม					
1) ท่านสามารถจัดการกับความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มได้					
2) ท่านสามารถโน้มน้าวใจบุคคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ด้วยการอาสาช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ เป็นคนแรกเสมอ					
3) ท่านยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อทำประโยชน์ส่วนรวม					

อ้างอิงในกรมสุขภาพจิต, 2541

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำ

แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

3.1) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติในแต่ละภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของท่านตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้
ระดับคะแนน 5 มากที่สุด 4 มาก 3 ปานกลาง 2 น้อย 1 น้อยที่สุด

พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
3.1.1 พฤติกรรมเชิงอุดมการณ์: อุดมคติของบุคคล					
1) ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์และค่านิยมแก่บุคลากรในคณะ					
2) ผู้บริหารชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรของคณะเข้าใจได้อย่างชัดเจน					
3) ผู้บริหารสร้างความเคารพนับถือให้แก่บุคลากรของคณะ					

พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
3.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ					
1) ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์และค่านิยมแก่นุคลากรในคณะ					
2) ผู้บริหารชี้แจงเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรของคณะเข้าใจได้อย่างชัดเจน					
3) ผู้บริหารสร้างความเคารพนับถือให้แก่บุคลากรของคณะ					
3.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา					
1) ผู้บริหารพยายามให้บุคลากรของคณะมองปัญหาในหลายแง่มุม					
2) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรของคณะร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน					
3) ผู้บริหารปรับปรุงแนวคิดเก่า เปลี่ยนแปลงไปสู่วิธีการปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้น					
3.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
1) ผู้บริหารให้ความสำคัญและมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในคณะ					
2) ผู้บริหารใส่ใจกับบุคลากรในคณะอย่างทั่วถึง					
3) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาจุดเด่นของบุคลากรในคณะ					
3.1.5 คุณลักษณะเชิงอุดมคติ: การยอมรับนับถือ ความน่าเชื่อถือ และความซื่อสัตย์					
1) ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการบริหารองค์กรและมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร					
2) ผู้บริหารเห็นว่าประโยชน์ส่วนรวมสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตน					
3) ผู้บริหารแสดงจุดยืนในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน					

อ้างอิงใน สุภัทรา นุชสาย, 2553

3.2) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ให้ตรงตามช่องความคิดเห็นของท่าน

ระดับคะแนน 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 เห็นด้วย 3 ค่อนข้างเห็นด้วย 2 เห็นด้วยน้อย
1 เห็นด้วยน้อยที่สุด

พฤติกรรมผู้นำการแลกเปลี่ยน	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
3.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์					
1) มีการตกลงระหว่างผู้บริหารกับท่านในเรื่องการได้รับผลตอบแทน เมื่อทำงานจนบรรลุจุดหมาย					
2) ท่านคาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นแลกเปลี่ยนกับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมอย่างต่อเนื่อง					
3) ท่านมักจะได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารเสมอ					
3.2.2 การบริหารแบบวางเฉย					
- เชิงรุก					
1) เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ผู้บริหารจะคอยให้คำแนะนำแก่ท่านในเรื่องต่าง ๆ เสมอ					
2) ผู้บริหารพร้อมที่จะรับฟังปัญหาของท่าน					
3) ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อการทำงานที่ผิดพลาด					
- เชิงรับ					
1) ส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะมองเห็นข้อบกพร่องในการทำงานตลอดเวลา					
2) เมื่อท่านประสบปัญหาอย่างรุนแรง ผู้บริหารจึงจะเข้ามาช่วยเหลือท่าน					
3) ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความสนใจของบุคลากรในคณะอย่างทั่วถึง					

อ้างอิงใน เกียรติยศ ปันธุ์ไทย, 2550

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความผูกพันในองค์กร

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับคะแนน 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 เห็นด้วย 3 ก่อนข้างเห็นด้วย 2 เห็นด้วยน้อย

1 เห็นด้วยน้อยที่สุด

ความผูกพันในองค์กร	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
4.1 ด้านจิตใจ					
1) องค์กรนี้มีความสำคัญกับท่านเป็นอย่างมาก					
2) ท่านถือว่าปัญหาขององค์กร เสมือนเป็นปัญหาส่วนหนึ่งของท่าน					
3) ท่านมีความสุขอย่างยิ่งที่จะใช้ชีวิตการทำงานกับองค์กรนี้					
4.2 ด้านต่อเนื่องหรือด้านกลั้วสูญเสียผลประโยชน์					
1) ท่านยินดีที่จะอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป หากท่านพลาดโอกาสเลื่อนตำแหน่งในครั้งนี้					
2) ท่านอยู่ในองค์กรนี้ เพราะความจำเป็น					
3) ท่านจะลาออกจากองค์กรนี้ ก็ต่อเมื่อท่านมีงานใหม่รองรับ					
4.3 ด้านบรรทัดฐาน					
1) ท่านได้ประโยชน์จากองค์กรนี้ ทำให้ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนี้					
2) ท่านรู้สึกไม่ถูกต้อง ถ้าลาออกจากองค์กร เพราะองค์กรอื่นให้ทางเลือกที่ดีกว่า					
3) ท่านรู้สึกยึดมั่นและพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรนี้ต่อไป					

อ้างอิงในเจตสุภา ลิตอนันตพงศ์, 2551

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ตามความเป็นจริง

ระดับคะแนน 5 มากที่สุด 4 มาก 3 ปานกลาง 2 น้อย 1 น้อยที่สุด

ความพร้อมการเปลี่ยนแปลง	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
5.1 ด้านวัฒนธรรม					
1) ผลการปฏิบัติงานของท่านมีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร					
2) ท่านมักจะทำงานเป็นทีม เพื่อแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตามเป้าหมายขององค์กรนี้					
3) ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรได้อย่างเหมาะสม					
5.2 ด้านการบริหารจัดการ					
1) ผู้บริหารมักจะตระหนักถึงการมอบหน้าที่แก่บุคลากรในคณะ โดยพิจารณาจากความถนัดของแต่ละบุคคล					
2) ผู้บริหารกำหนดระบบการจัดสรรวัสดุ และครุภัณฑ์ชัดเจน ทำให้บุคลากรในคณะได้รับความสะดวกมากขึ้น					
3) ผู้บริหารดูแลกระบวนการการทำงานทุกขั้นตอนอย่างจริงจัง					
5.3 ด้านโครงสร้าง					
1) องค์กรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรของคณะในแผนกต่าง ๆ ให้เป็นไปตามโครงสร้าง					
2) ผู้บริหารมอบหน้าที่ได้ตรงตามสายงานและชัดเจนให้แก่บุคลากรของคณะ					
3) ตำแหน่งงานของท่าน ช่วยให้ท่านประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ดียิ่งขึ้น					
5.4 ด้านระบบ					
1) สถาบันได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้พัฒนาระบบการปฏิบัติงานของท่านได้สะดวกยิ่งขึ้น					
2) ระบบการบริหารจัดการมีการปรับปรุงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร					

ภาคผนวก ข
หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยภาครัฐ ต่อการเปลี่ยนแปลงในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตลาดทางอารมณ์และความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของ บุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยภาครัฐ ในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของ บุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยภาครัฐ ในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการและความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยภาครัฐ ในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

บุคลากรสายวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

คำชี้แจง

ให้ท่านพิจารณาข้อความสำหรับการวิจัยแต่ละข้อว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ
ตัวแปรที่ศึกษาหรือไม่ โดย

- | | |
|------------------------|---------------------------------|
| 1. เห็นว่าสอดคล้อง | โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง +1 |
| 2. ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง | โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 0 |
| 3. เห็นว่าไม่สอดคล้อง | โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง -1 |



ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์

ข้อคำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	IOC = $\sum R/N$	สรุปผล
	1	2	3			
ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล (รวม IOC = 0.60)						
1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	+1	0	0	1	0.33	ใช้ไม่ได้
3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
5	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
6	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
7	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
8	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
9	0	0	-1	-1	-0.33	ใช้ไม่ได้
ด้านสมรรถนะทางสังคม (รวม IOC = 0.80)						
1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	0	2	0.66	ใช้ได้
5	0	+1	0	1	0.33	ใช้ไม่ได้

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ข้อคำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	IOC = $\sum R/N$	สรุปผล
	1	2	3			
ด้านพฤติกรรมเชิงอุดมการณ์ : อุดมคติของบุคคล (รวม IOC = 0.67)						
1	+1	0	-1	0	0	ใช้ไม่ได้
2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (รวม IOC = 1.00)						
4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (รวม IOC = 1.00)						
7	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (รวม IOC = 0.88)						
10	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านคุณลักษณะเชิงอุดมคติ : การยอมรับนับถือ ความน่าเชื่อถือ และความซื่อสัตย์ (รวม IOC = 1.00)						
13	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ข้อคำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	IOC = $\sum R/N$	สรุปผล
	1	2	3			
ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ (รวม IOC = 0.77)						
1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ไม่ได้
2	+1	-1	+1	2	0.66	ใช้ได้
3	+1	+1	0	2	0.66	ใช้ได้
ด้านการบริหารแบบวางเฉย เข้มรุก (รวม IOC = 1.00)						
4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการบริหารแบบวางเฉย เข้มรับ (รวม IOC = 0.33)						
7	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
8	0	0	0	0	0.00	ใช้ได้
9	+1	0	0	1	0.33	ใช้ไม่ได้

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันในองค์การ

ข้อความ ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	$IOC = \sum R/N$	สรุปผล
	1	2	3			
ด้านจิตใจ (รวม IOC = 0.77)						
1	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
2	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านต่อเนื่อง หรือด้านกลยุทธ์เสียผลประโยชน์ (รวม IOC = 0.66)						
4	0	0	+1	1	0.33	ใช้ไม่ได้
5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
ด้านบรรทัดฐาน (รวม IOC = 0.66)						
7	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
9	+1	0	0	1	0.33	ใช้ไม่ได้

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอบถามเกี่ยวกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลง

ข้อความข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	$IOC = \sum R/N$	สรุปผล
	1	2	3			
ด้านวัฒนธรรม (รวม IOC = 0.22)						
1	0	0	0	0	0	ใช้ไม่ได้
2	+1	0	0	1	0.33	ใช้ไม่ได้
3	+1	0	0	1	0.33	ใช้ไม่ได้
ด้านการบริหารจัดการ (รวม IOC = 0.44)						
4	+1	0	0	1	0.33	ใช้ไม่ได้
5	+1	0	0	1	0.33	ใช้ไม่ได้
6	+1	+1	0	2	0.66	ใช้ได้
ด้านโครงสร้าง (รวม IOC =0.66)						
7	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
8	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
9	+1	+1	0	2	0.66	ใช้ได้
ด้านระบบ (รวม IOC = 0.66)						
10	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
11	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้
12	+1	0	+1	2	0.66	ใช้ได้

ภาคผนวก ค
ค่าความเชื่อมั่น



Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	60

Item – Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. เวลาโกรธ ดีใจ หรือกังวล ใจ ท่านสามารถรับรู้ได้ทันที ว่าเกิดอะไรขึ้นกับฉัน	221.63	813.551	.159	.963
2. ท่านรับรู้จุดเด่นหรือจุด ด้อย ในงานของท่าน	221.73	806.409	.321	.963
3. ท่านรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า เมื่อกระทำสิ่งนั้นอย่างเต็ม ความสามารถ	221.47	811.292	.235	.963
4. ท่านทำหน้าที่ของตนเป็น อย่างดี ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาท ใด	221.77	816.185	.065	.964
5. เมื่อมีเรื่องเครียด ท่านจะ ปรับอารมณ์ให้ผ่อนคลาย หรือยิ้มแย้มได้	222.30	801.252	.356	.963
6. ท่านสามารถควบคุม อารมณ์ของตนเองได้ ใน สถานการณ์ ที่ไม่ได้รับความร่วมมือจาก เพื่อนร่วมงาน	222.07	804.685	.367	.963
7. แม้งานที่ทำไม่เป็นไป ตามที่คาดหวัง ท่านก็จะไม่ สิ้นหวังยังคงสู้ต่อไป	221.90	805.197	.329	.963
8. ท่านสามารถสร้างกำลังใจ ให้กับตนเองได้	221.80	809.200	.255	.963
9. ท่านมีความกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	221.93	801.513	.431	.963
10. ท่านสามารถรับรู้ได้ว่า เพื่อนรู้สึกอย่างไร โดยที่เขา ไม่ได้บอก	222.00	811.931	.195	.963

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
11. ท่านเป็นคนเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่น	221.70	818.493	.005	.964
12. ท่านยินดีรับฟังปัญหาของ เพื่อนทุกครั้ง	221.73	810.616	.294	.963
13. ท่านสามารถจัดการกับ ความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิด ขึ้นกับกลุ่มได้	222.47	794.533	.639	.962
14. ท่านสามารถโน้มน้าวจูง ใจบุคลากรให้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มใจ ด้วยการอาสา ช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ เป็น คนแรกเสมอ	222.43	802.323	.376	.963
15. ท่านยอมเสียสละ ประโยชน์ส่วนตน เพื่อทำ ประโยชน์ส่วนรวม	221.97	805.757	.400	.963
16. ผู้บริหารสร้างความ เชื่อมั่นในอุดมการณ์และ ค่านิยมแก่บุคลากรในคณะ	222.47	789.499	.719	.962
17. ผู้บริหารชี้แจงเป้าหมาย ขององค์กรให้บุคลากรของ คณะเข้าใจได้อย่างชัดเจน	222.27	796.754	.553	.963
18. ผู้บริหารสร้างความเคารพ นับถือให้แก่บุคลากรของ คณะ	222.23	783.082	.732	.962
19. ผู้บริหารพยายามสร้าง บรรยากาศที่ดีให้บุคลากร ของคณะเกิดความทุ่มเทใน การทำงาน	222.50	793.086	.585	.962
20. ผู้บริหารมักจะให้กำลังใจ ต่อบุคลากรของคณะอย่าง ต่อเนื่อง	222.63	783.964	.750	.962

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
21. ผู้บริหารกระตุ้นให้ บุคลากรของคณะให้ตระหนัก ในงานที่สำคัญ	222.23	792.254	.687	.962
22. ผู้บริหารพยายามให้ บุคลากรของคณะมองปัญหา ในหลายแง่มุม	222.50	776.121	.810	.962
23. ผู้บริหารส่งเสริมให้ บุคลากรของคณะร่วมแสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	222.57	778.806	.786	.962
24. ผู้บริหารปรับปรุงแนวคิด เก่า เปลี่ยนแปลงไปสู่วิธีการ ปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้น	222.47	772.602	.818	.962
25. ผู้บริหารให้ความสำคัญ และมอบหมายให้หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องสนับสนุนการทำงาน ของบุคลากรในคณะ	222.40	781.559	.787	.962
26. ผู้บริหารใส่ใจกับบุคลากร ในคณะอย่างทั่วถึง	222.63	763.895	.834	.961
27. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการ พัฒนาจุดเด่นของบุคลากรใน คณะ	222.30	773.459	.836	.961
28. ผู้บริหารแสดงให้เห็นบุคลากร ในคณะเห็นถึงศักยภาพในการ บริหารองค์กรและมีความ เชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร	222.40	783.903	.824	.962
29. ผู้บริหารเห็นว่าประโยชน์ ส่วนรวมสำคัญกว่าประโยชน์ ส่วนตน	222.30	787.252	.654	.962
30. ผู้บริหารแสดงจุดยืนใน การแก้ปัญหาอย่างชัดเจน	222.43	775.220	.837	.962

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
31. มีการตกลงระหว่าง ผู้บริหารกับท่านในเรื่องการ ได้รับผลตอบแทน เมื่อทำงาน จนบรรลุจุดหมาย	222.80	781.407	.619	.962
32. ท่านคาดหวังว่าจะได้รับ การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น แลกเปลี่ยนกับการมีผลการ ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมอย่าง ต่อเนื่อง	222.77	794.047	.465	.963
33. ท่านมักจะได้รับความชมเชย จากผู้บริหารเสมอ	223.00	780.828	.646	.962
34. เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ผู้บริหาร จะคอยให้คำแนะนำแก่ท่านใน เรื่องต่าง ๆ เสมอ	222.83	771.523	.825	.961
35. ผู้บริหารพร้อมที่จะรับฟัง ปัญหาของท่าน	222.57	780.944	.683	.962
36. ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อการ ทำงานที่ผิดพลาด	222.43	779.426	.753	.962
37. ส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะ มองเห็นข้อบกพร่องในการ ทำงานตลอดเวลา	222.60	795.903	.486	.963
38. เมื่อท่านประสบปัญหา อย่างรุนแรง ผู้บริหารจึงจะเข้า มา ช่วยเหลือท่าน	222.70	784.631	.671	.962
39. ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความ สนใจของบุคลากรในคณะ อย่างทั่วถึง	222.90	772.231	.859	.961
40. องค์กรนี้มีความสำคัญกับ ท่านเป็นอย่างมาก	221.90	793.610	.620	.962

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
41. ท่านถือว่าปัญหาขององค์กร เหมือนเป็นปัญหาส่วนหนึ่งของท่าน	222.03	804.309	.436	.963
42. ท่านมีความสุขอย่างยิ่งที่จะใช้ชีวิตการทำงานกับองค์กรนี้	222.23	786.737	.689	.962
43. ท่านยินดีที่จะอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป หากท่านพลาดโอกาสเลื่อนตำแหน่งในครั้งนี้	221.93	794.478	.611	.962
44. ท่านอยู่ในองค์กรนี้ เพราะความจำเป็น	223.27	837.926	-.297	.966
45. ท่านจะลาออกจากองค์กรนี้ ก็ต่อเมื่อท่านมีงานใหม่รองรับ	223.40	835.076	-.261	.966
46. ท่านได้ประโยชน์จากองค์กรนี้ ทำให้ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนี้	222.07	791.030	.602	.962
47. ท่านรู้สึกไม่ถูกต้อง ถ้าลาออกจากองค์กรเพราะองค์กรอื่นให้ทางเลือกที่ดีกว่า	222.60	773.352	.606	.963
48. ท่านรู้สึกยึดมั่นและพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรนี้ต่อไป	222.10	786.507	.622	.962
49. ผลการปฏิบัติงานของท่าน มีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร	222.17	809.316	.373	.963
50. ท่านมักจะทำงานเป็นทีม เพื่อแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตามเป้าหมายขององค์กรนี้	222.27	802.892	.369	.963

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
51. ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม	221.63	795.551	.599	.962
52. ผู้บริหารตระหนักถึงการ มอบหน้าที่แก่บุคลากรในคณะ โดยพิจารณาจากความถนัด ของแต่ละบุคคล	222.13	782.326	.722	.962
53. ผู้บริหารกำหนดระบบการ จัดสรรวัสดุ และครุภัณฑ์ ชัดเจน ทำให้บุคลากรในคณะ ได้รับความสะดวกมากขึ้น	222.63	786.171	.511	.963
54. ผู้บริหารดูแลกระบวนการ การทำงานทุกขั้นตอนอย่าง จริงจัง	222.70	787.252	.648	.962
55. องค์กรกำหนดบทบาทและ ความรับผิดชอบของบุคลากร ของคณะ ในแผนกต่าง ๆ ให้ เป็นไปตามโครงสร้าง	222.30	778.631	.684	.962
56. ผู้บริหารมอบหน้าที่ได้ตรง ตามสายงานและชัดเจนให้แก่ บุคลากรของคณะ	222.43	779.633	.692	.962
57. ตำแหน่งงานของท่าน ช่วย ให้ท่านประสานงานกับ หน่วยงานอื่น ๆ ได้ดียิ่งขึ้น	222.33	780.299	.697	.962
58. สถาบันได้นำเทคโนโลยีที่ ทันสมัยมาใช้พัฒนาระบบการ ปฏิบัติงานของท่านได้สะดวก ยิ่งขึ้น	222.73	780.340	.631	.962

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
59. ระบบการบริหารจัดการมี การปรับปรุงให้เหมาะสมและ สอดคล้องกับพันธกิจ และ กลยุทธ์ขององค์กร	222.57	786.392	.631	.962
60. นโยบายขององค์กรมีการ ปรับปรุงให้เหมาะสมและ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจและสังคมที่ เปลี่ยนไป	222.63	791.551	.656	.962



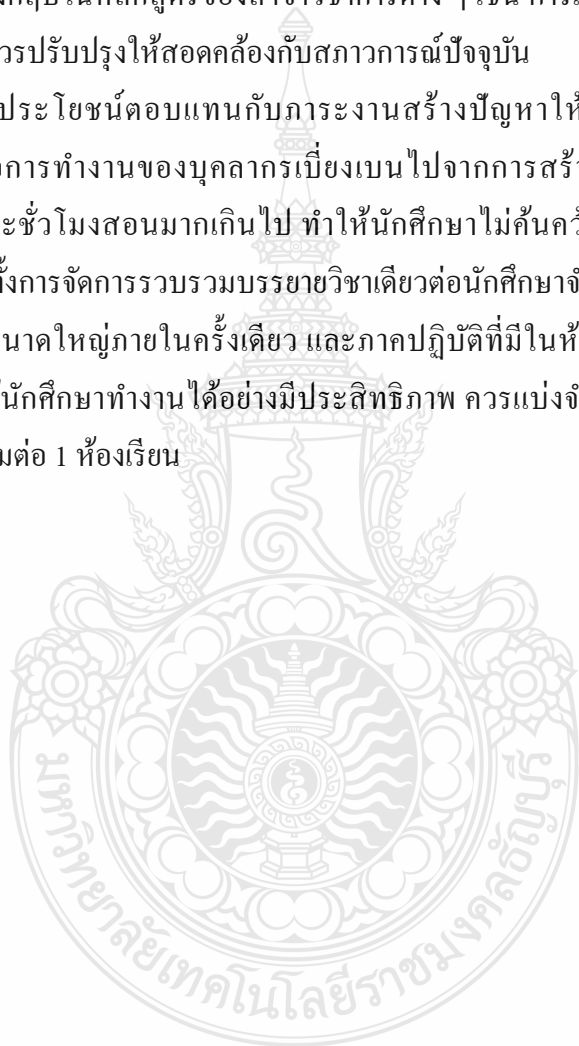
ภาคผนวก ง

คำตามปลายเปิด



ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด

ลำดับที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
1	จำนวนข้อในแบบสอบถามมากเกินไป	2
2	ปัญหาระหว่างการทำงานไปในทางไม่ชอบ	1
3	มีกฎเกณฑ์ แต่ไม่ได้นำไปใช้ในทางปฏิบัติ	1
4	วิชาภาษาอังกฤษในหลักสูตรของสาขาวิชาการต่าง ๆ เช่น การเงิน การตลาด การบัญชี ควรปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน	1
5	การผูกมัดประโยชน์ตอบแทนกับการะงานสร้างปัญหาให้กับงานและทัศนคติต่อการทำงานของบุคลากรเบี่ยงเบนไปจากการสร้างบัณฑิตที่ดี รวมถึงภาระชั่วโมงสอนมากเกินไป ทำให้นักศึกษาไม่ค้นคว้าความรู้ด้วยตนเอง อีกทั้งการจัดการรวบรวมบรรยายวิชาเดียวต่อนักศึกษาจำนวนมากในห้องเรียนขนาดใหญ่ภายในครั้งเดียว และภาคปฏิบัติที่มีในห้องเรียน หากต้องการให้นักศึกษาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรแบ่งจำนวน 30 คน ให้เหมาะสมต่อ 1 ห้องเรียน	1



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นางสาวปณิธิ อำพนพนารัตน์
วัน เดือน ปีเกิด	1 พฤษภาคม 2533
ที่อยู่	88 หมู่ 2 ถนน รังสิต - ปทุมธานี 10 ตำบล ประชาธิปัตย์ อำเภอ รัชบุรี จังหวัด ปทุมธานี 12130
การศึกษา	ปริญญาตรี คณะศิลปศาสตร์ สาขาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์การทำงาน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักฟื้นฟูและพัฒนาพื้นที่อนุรักษ์ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช พ.ศ. 2559 จนถึงปัจจุบัน
เบอร์โทรศัพท์	088-340-6545
อีเมล	Panitee_a@rmutt.ac.th

