

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ภายใต้การนำของผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำไม่สามารถก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เพื่อผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ หากผู้บังคับบัญชาขาดความมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ย่อมไม่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้ ดังนั้นบทบาทของผู้นำจึงถือเป็นบทบาทสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ที่จะต้องให้ความสำคัญ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีนักทฤษฎีได้เสนอไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมความหมาย แนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานความรู้ในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้นำ โดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติราชการ หนังสือพจนานุกรม The Oxford English dictionary ได้ระบุคำว่า “Leader” ว่าหมายถึง ผู้นำ เมื่อต้นปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่า

“ความเป็นผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำ” ไม่มีปรากฏจนกระทั่งปี ค.ศ. 1834 จึงมีคำกล่าว
แปลว่าความสามารถที่จะนำผู้อื่น (The Oxford University Press, 1993, p. 144)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความพอใจ
ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวเขา เป็นผู้สามารถคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และ
สามารถนำกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ได้ ประกอบด้วย

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน
อย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำมิใช่เป็นผู้ผลักดัน แต่เป็นผู้ดึง โดย
แจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางที่ปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง (เกาวัลย์
นันทาทวิวัฒน์, 2521, หน้า 203)

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคล หรือของ
กลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่กำหนดขึ้นไว้สถานการณ์หนึ่ง ๆ (Hersey and Blanchard,
1972 อ้างถึงใน เทพพนม และคณะ, 2540, หน้า 68)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งไปสู่
ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ (Stephen, 1997, p. 138)

ภาวะผู้นำ เป็นความพิเศษของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลต่อตัว
บุคคล หรือการที่กลุ่มทำตามความต้องการของผู้นำนั่นเอง (Schermerhorn, 2000,
p. 287)

ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของการเลือกทัศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสม การ
แสดงออกถึงความคิด การตัดสินใจ และความยืดหยุ่นในการทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งคุณภาพของ
ภาวะผู้นำอาจก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อคุณภาพชีวิตของคนในที่ทำงาน โดย
คุณลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่อาจขัดขวางหรือช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงได้
ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความพากเพียร ซื่อสัตย์ กาลเทศะ เมตตากรุณา ความขยัน
กล้าหาญ มั่นคง ความมั่นใจ ยุติธรรม

นักวิชาการ ให้ความสนใจศึกษาค้นคว้าเรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก Bass (1990 อ้างถึงใน กรณันท์ รุ่งสว่าง, 2552, หน้า 7-9) ซึ่งผู้แก้ไขเพิ่มเติมผลงาน
อย่างยิ่งใหญ่ของ Stogdill (1974 อ้างถึงใน กรณันท์ รุ่งสว่าง, 2552, หน้า 7-9) จนแล้ว
เสร็จในปี ค.ศ. 1981 พบว่า เขาได้อ้างถึงงานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ประมาณ 5,000
ชิ้น จากปริมาณความสนใจดังกล่าวเกิดจากนิยามความหมายของภาวะผู้นำขึ้นมากมาย
แล้วแต่มุมมองนักวิชาการแต่ละท่าน ที่ขอยกมากล่าวเป็นตัวอย่างโดยสังเขป เช่น

Stogdill (1974 อ้างถึงใน กรนันท รุ่งสว่าง, 2552, หน้า 7-9) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (Influence) เขาให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า คือ กระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Bass (pp. 19-20 อ้างถึงใน กรนันท รุ่งสว่าง, 2552, หน้า 7-9) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำอย่างกว้าง ๆ ว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และการแก้ไขปรับปรุงสถานการณ์ใหม่ ในด้านการรับรู้ และความคาดหวังของสมาชิก ผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึงบุคคลผู้ซึ่งการกระทำของเขามีผลต่อบุคคลอื่นมากกว่าการกระทำของบุคคลอื่นที่มีผลมาถึงเขา ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกคนหนึ่งคนใดปรับแต่งการจูงใจ หรือสามารถทำของบุคคลอื่นในกลุ่ม

Robbins (1993, p. 365 อ้างถึงใน ชมพูนุท สุบรรณรักษ์, 2552, หน้า 40) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อกลุ่มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

Stoner and Freeman (1989, p. 459 อ้างถึงใน สุรัตน์ ไชยชมพูนุท, 2556, หน้า 36) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการชี้นำต่อกิจกรรมต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับงานของสมาชิกของกลุ่ม จากคำจำกัดความ ความหมายของความเป็นผู้นำ หรือภาวะความเป็นผู้นำดังกล่าว สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ หมายถึง กรรณวิธีที่ผู้บังคับบัญชา ใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การควบคุม การตัดสินใจ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Gouran, Weithoff and Doeler (1994, p. 249 อ้างถึงใน ธรรมนูญมาลี โฉจนา นนท์, 2557, หน้า 26) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม ในองค์กรให้ได้ใช้พลังงาน หรือความพยายามไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอา ๆ ไว้เป็นการสร้างอิทธิพล เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน เป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ในสถานการณ์หนึ่งสถานการณ์การใด และการชี้นำผ่านกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลอย่างหนึ่ง ซึ่ง

จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอย่างหนึ่ง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อไปสู่จุดหมาย

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความสามารถพิเศษในการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคล หรือกลุ่ม และสามารถจูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มอื่น ๆ ปฏิบัติงานตามความประสงค์ของตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องได้รับความยินยอมจากผู้ที่ปฏิบัติตาม

2. ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 อ้างถึงในวีรยา พวงไทย, 2550, หน้า 9-15) ได้มีการแบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม
3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์
4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

สำหรับรายละเอียดของทฤษฎีทั้ง 4 นั้น มีดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยา และนักวิจัยให้ความสนใจศึกษามานานแล้ว ทฤษฎีเน้นศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้นำ ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านกายภาพ ด้านบุคลิกภาพ และด้านจิตใจของผู้นำ ได้มีการตั้งข้อสงสัยว่าการเป็นผู้นำจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น ในเรื่องของบุคลิกภาพ นิสัยใจคอหรือรูปร่างหน้าตา เป็นต้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นทฤษฎีที่พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรเป็นคนเช่นใดในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนี้ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ

- 1) เปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ กับคุณลักษณะของบุคคลที่ได้เป็นผู้นำ
- 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล

ผลการศึกษา พบว่า บุคคลที่เป็นผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในคุณลักษณะพื้นฐาน อันได้แก่ สถิติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม แต่ก็ยังไม่กระจ่างชัดใน

เรื่องคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล กับภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง

2.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership)

เนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ตามแนวความคิดของทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำข้างต้นไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จึงทำให้เกิดแนวทางการศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวทางการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำ หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มีจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่แบบพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาใช้ปฏิบัติ หรือแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตามหลักพื้นฐานของทฤษฎีนี้จะมีพฤติกรรมของผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน กับพฤติกรรมแบบมุ่งคนหรือมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน จะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงาน และผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งที่คนหรือมุ่งความสัมพันธ์ จะยึดถือจิตใจ ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ขอกกล่าวถึงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan studies) นักศึกษา มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชากับประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งได้ข้อสรุป 3 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 437)

- 1) พฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นที่ ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหรือเน้นที่ผลผลิต หรืองาน โดยจะมีพฤติกรรมตรงกันข้ามกับผู้นำที่เน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เน้นที่การทำงาน เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุ

เป้าหมายที่กำหนดไว้ผู้นำแบบนี้จะมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานเป็นเพียงปัจจัยอย่างหนึ่งที่ใช้ทำงานให้สำเร็จเท่านั้น นักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นที่คนมากกว่ามุ่งเน้นที่ผลผลิต หรืองานจะทำให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น ผลผลิตสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นที่ผลผลิตหรืองานจะมีผลตรงข้าม คือ จะไม่ได้รับการทุ่มเททำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชานัก ผลผลิตจึงต่ำกว่าตารางการจัดการของเบลคและมูตัน เป็นการใช้ตารางเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งได้ถูกพัฒนาโดยเบลคและมูตัน พฤติกรรมของผู้นำดังกล่าว มี 2 ลักษณะ ดังนี้ การมุ่งที่คน หมายถึง การเอาใจใส่ทุกซ่ซุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมุ่งที่งานหรือการผลิต หมายถึง การมุ่งเน้น หรือการให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน ไม่ชอบการมอบหมายงาน หรือกระจายอำนาจ

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies) ได้มีการรวบรวมผลงานวิจัย เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเมื่อประมาณปลายปี 1940 พฤติกรรมผู้นำมี 2 ลักษณะ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 437)

1) ผู้นำที่มุ่งงาน หรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งการกำหนดความต้องการในงาน และการทำให้โปรแกรมการทำงานมีลักษณะชัดเจน หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มักจะกำหนดบทบาทตนเอง และบทบาทพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มักจะมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ดังจะเห็นได้จากการพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ สำเร็จตามเวลาที่กำหนด

2) ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความรูสึกของพนักงาน และพยายามที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรูสึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงาน ละเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตร และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค สร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ร่วมงาน

2.3 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้น เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหาร ในการกำหนดโครงสร้าง และระบบควบคุมองค์กร โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วย ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการคือ (1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (3) แนวคิดเชิงปริมาณ (4) แนวคิดเชิงระบบ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1967, p. 8 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 86) ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ว่าเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกริยาความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ดังนี้

แบบภาวะผู้นำ ฟิตเลอร์ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวมักอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงแต่ละพฤติกรรมนั้น ๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้ จากการที่ฟิตเลอร์สร้างแบบทดสอบชนิดสั้น ๆ ซึ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ

- 1) ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (task motivated) มุ่งในความสำเร็จของงาน
- 2) ผู้นำที่มีแรงจูงใจให้มุ่งสัมพันธ์ (relationship motivated) มีความต้องการเห็นสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล (Fiedler and Garcia อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 86)

การควบคุมสถานการณ์ ในตัวแบบของฟิตเลอร์นั้นมีองค์ประกอบ 3 สถานการณ์ ที่กำหนดการควบคุม ซึ่งได้แก่

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (leader-member relations) หมายถึง ทศนคติ และการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มต่อตัวผู้นำมากนักน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และ

ระดับคุณภาพของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง โครงสร้างของงานต้องมีความชัดเจนใน 4 มิติ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา และความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อโครงสร้างงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

3) อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือ ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม อำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นำสามารถให้คุณให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงไร

2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

(Transformational and Transactional Leadership)

2.4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้ถูกเสนอ โดยนักวิจัยหลายท่านเพื่ออธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางในองค์กรได้อย่างไร แนวความคิดนี้ถูกพัฒนาครั้งแรกโดย Burns (1978 อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550, หน้า 15) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวคิดที่ว่าผู้นำจะใช้พฤติกรรมที่ซับซ้อนมากกว่าโครงสร้างที่มีมาแต่แรกเริ่ม (Nahavandi, 1997 อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550, หน้า 10-15)

2.4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงาน และจัดหารางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายามพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550, หน้า 15) ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีแะแนว และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปในทิศทางที่เป้าหมายถูกสร้างไว้ด้วยการอธิบายกฎเกณฑ์ และความต้องการอย่างชัดเจน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550, หน้า 16) นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนยังให้แนวความคิดที่ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญ ๆ นั้น มุ่งไปที่การแลกเปลี่ยน และการติดต่อระหว่างผู้นำ และผู้ตาม

2.4.3 ภาวะผู้นำ จริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และ

ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย โดยที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความ ต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของ มาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่ จุดมุ่งหมายที่สูง และยังเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำ และผู้ตาม (Nahavandi, 1997 อ้างถึงใน วีรยา พวงไทย, 2550, หน้า 10-15)

3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่มีทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมาก คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งมีงานวิจัยนับหมื่น ๆ เรื่องที่สนับสนุนทั่วโลก และสามารถ นำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์กรและในประเทศต่างๆ ใน เอเชียมีการศึกษาวิจัยในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและใหญ่ โดยปฏิบัติงานทั้ง แบบกลุ่มและของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันในองค์กร พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดีรวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ

ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำที่ เริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดยแมกซ์ เว เบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงาน ของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปีทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยา และการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมีนี้ เนื่องจากใน ทศวรรษนั้นเกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มารแข่งขันทาง เศรษฐกิจสูง ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มี พรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Mushinsky, 1997, หน้า 374 citing Burns.1978, หน้า 1) แบล (Bass, 1985, หน้า 35-55) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการ

ของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบล เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่ใช้อำนาจแบบปกติ สัมพันธ์กับการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมา ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบล ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งแบลได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำแบบเทียม เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี 3) มีผู้วิจัยบางคนกล่าวว่า การสร้างบารมีคือ การรวมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบล จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมีหลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และ Bass ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

ในปี ค.ศ. 1999 Bass ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัย รวบรวมข้อมูลและฝึกอบรมในองค์กรและสังคม กับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งจากสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐและเอกชน ซึ่งมีความแตกต่างกันในเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กรสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็น ผู้นำและผู้ที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังนั้น สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับ การดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยงานย่อยขององค์กร

ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burn (1978, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกัน และกันโดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยก ระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง

Bass (1985, pp. 30-31) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ เปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่ กำหนดทัศนคติความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจาก ระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า

Griffin (1996, p. 504) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้ อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของ คนที่นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

Dubrin (1998, p. 2) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Daft (1999, p. 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน

เสาวนิตย์ ทวีสันทนีกุล (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็น พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยเกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และใช้สมรรถภาพของสมาชิกใน องค์กรอย่างเต็มที่ในการพัฒนางาน และสมาชิกทุกคนมีความเต็มใจที่จะอุทิศตนในการ พัฒนาตนเองและงานในองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็น ภาษาไทยที่พบโดยทั่วไปเช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555,

หน้า 60) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (สำเนา หมิ่นแจ่ม, 2555, หน้า 63) ภาวะผู้นำแบบปวีรบรรต (สุภาวดี นพรุจจินดา 2553, หน้า18)

บรรจบ บุญจันทร์ (2554, หน้า 15-16) ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนักและความสำนึกของผู้ตามทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานและมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

มลฤดี ม่วงรุ่ง (2553, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นไปอยู่และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว

โกศิษฎ์ เพลรินทร์ (2552, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญ และคุณค่าของงานที่ผลิตออกมา จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้นและใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

จากนักวิชาการทั้งหมดที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปตามแนวคิดของผู้วิจัยได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของบุคลากรองค์ปกครองท้องถิ่น และผู้บริหารองค์ปกครองท้องถิ่นที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวังพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์ปกครองท้องถิ่นในการพัฒนาประเทศไทย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ Burns (Yuk I & Fleet. 1992, pp. 175-176 ; citing Burns. 1978, หน้า 1) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทาง

กลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของ เบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับ แนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตาม อารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์นมี แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุก ตำแหน่ง

Burns (1978, p. 2 อ้างถึงใน ปีลัญ ปฏิพิมพ์าคม, 2550, หน้า 50-51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับ แรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership.) เป็นปฏิสัมพันธ์ ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อ ตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตาม มีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความ สำคัญและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ เปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความ ปราบปรามเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความ ต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยน สภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ เบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ของแบส

จากทฤษฎีของ Bass (1985, p. 1) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น Bass กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมีคือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจแบสได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์นและแบสยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นดังนี้ Tichy and Devanna (1986, Training and Development, pp. 19-32 อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนลออ, 2553, หน้า 62)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผยเป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเองกล้าเผชิญกับความจริงกล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดันผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อนความคลุมเครือและความไม่แน่นอนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7.เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้ (Bass, 1985 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

ประการแรก คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership, หน้า II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือน กับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

ประการที่สอง คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation, หน้า IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความ

กระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ประการที่สาม คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation, หน้า IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยามของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ประการที่สี่ คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช

(Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับการกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะารู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความไว้วางใจในการปฏิบัติงานหรือภารกิจต่าง ๆ และ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตามพยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเองมีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรดั่งนั้นผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำติดตามไปทุกหนทุกแห่ง ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรไว้หลากหลาย สอดคล้องและใกล้เคียงกันโดยสรุปได้ดังนี้

สุพานี สฤษฏีวาณิช (2549, หน้า 98-99) ได้ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์กร มีความหมายถึง องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ องค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคม องค์กรที่ให้โอกาสแก่พนักงาน สมาชิกมักจะมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของตนเอง แก่ตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนกล่าวหาและมักจะทำให้สรรพนามตัวว่าเราหรือของเรา เช่น องค์กรของเรา หน่วยงานของเรา ความผูกพันต่อองค์กรจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. การผูกพันในเชิงความรู้สึก (Affective Commitment) ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กรอันเนื่องมาจาก

ก. เชื่อมมั่นและยอมรับในเป้าหมายเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ข. เต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อ

ประโยชน์ขององค์กร

2. ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เพราะที่องค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป (Continuance Commitment)

เทพประสิทธิ์ อุตตะโมท (2549, หน้า 41) กล่าวว่า Employee Engagement คือ ความรักความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและส่งผลถึงความอุทิศทุ่มเทให้แก่องค์กร ดังนั้น องค์กรที่ชาญฉลาดจึงต้องเข้าใจลักษณะ ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานทั้งพนักงานประจำและพนักงานจ้างในลักษณะแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราวรวมทั้งให้ความสำคัญและหาวิธีการบริหารคนที่เหมาะสม

ณัฐรุพันธ์ เขจรันนัท (2551, หน้า 105 – 107) กล่าวว่าความผูกพันกับองค์กร (Organization Commitment) หมายถึง ทศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องของระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งเขายินดีที่จะมีส่วนร่วมเป็นสมาชิก และไม่เต็มใจที่จะจากองค์กรไป โดยนักวิชาการได้อธิบายความผูกพันระหว่างบุคคลและองค์กรจาก 2 มุมมองคือ

1. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หรือที่เรียกว่า Side – bets Orientation พนักงานมีแนวโน้มจะอยู่กับองค์กร เนื่องจากเขาไม่สามารถจะออกไปได้

ตัวอย่างเช่น เขาอาจจะสูญเสียเวลา แรงพยายาม ประโยชน์ที่จะได้รับ ถ้าเขาออกจากองค์กรไป

2. ความสอดคล้องของเป้าหมายระหว่างบุคคลและองค์กร (Individual-Organization Goal Congruence Orientation) หรือที่เรียกว่า มโนทัศน์ที่บุคคลพร้อมที่จะยอมรับ (Affective Commitment) และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนและองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกัน โดยบุคคลจะยังคงปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรเนื่องจากปัจจัยสำคัญ

3 ประการ ได้แก่

2.1 มีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

2.2 มีความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานในนามขององค์กร

2.3 ความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน Becker และ Billings ได้พยายามเสนอแง่มุมมองเรื่องนี้เพื่อให้ง่ายแก่การเข้าใจยิ่งขึ้น โดยได้แบ่งจุดเน้นของความผูกพันของพนักงานออกเป็น 2 ระดับคือ

1. จุดเน้นของความผูกพันต่อระดับล่างขององค์กร เช่น เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและหัวหน้างาน

2. จุดเน้นความผูกพันต่อระดับสูง เช่น ผู้บริหารสูงสุดและองค์กรที่เป็นภาพรวมโดย Becker และ Billings ได้อธิบายถึงการผสมระหว่างจุดเน้นทั้ง 2 ระดับดังกล่าว ทำให้ได้พนักงานตามระดับความผูกพันขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งระดับของความผูกพันเป็น 4 แบบ ได้แก่

แบบที่ 1 แบบขาดความผูกพัน (Uncommitted) เป็นพนักงานที่ไม่มีจุดเน้นของความผูกพันทั้งระดับล่างและระดับบนแต่อย่างใด

แบบที่ 2 แบบผูกพันมาก (Committed) เป็นพนักงานที่มีความรู้สึกเน้นความผูกพันทั้งคนในระดับล่างและระดับบน

แบบที่ 3 แบบผูกพันใกล้ตัว (Locally Committed) ซึ่งมีลักษณะผูกพันกับบุคคลระดับล่างใกล้ตน แต่จะไม่ผูกพันต่อบุคคลระดับบริหารสูงสุดหรือองค์กร

แบบที่ 4 แบบผูกพันไกลตัว (Globally Committed) พนักงานแบบนี้จะผูกพันกับหัวหน้าสูงสุดหรือองค์กร แต่จะไม่ผูกพันกับบุคคลระดับล่างใกล้ตน

นอกจากมุมมองพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวมาแล้ว นักวิชาการได้ชี้ให้เห็นว่าการที่คนผูกพันต่อองค์กรจะมีเหตุผลสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ (Continuance Commitment) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะไม่สามารถหางานอื่นได้

2. ความผูกพันด้วยใจรัก (Affective Commitment) เป็นประเด็นที่เกิดจากความสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นเหตุให้บุคคลปรารถนาที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรต่อไป เพราะเห็นด้วยกับเป้าหมายและต้องการทำงานแบบเดียวกัน

3. ความผูกพันเพราะจำต้องอยู่ต่อ (Normative Commitment) ความผูกพันแบบนี้เกิดจากความรู้สึกจำใจต้องอยู่กับองค์กร เพราะแรงกดดันบังคับ เช่น ไม่ชอบอาชีพพยาบาล แต่พ่อแม่ชอบจึงบังคับหรือกดดันให้เรียนพยาบาลและมีอาชีพเป็นพยาบาล เป็นต้น

Steers (1977, pp. 46 – 75) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจ เลี่ยงผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กรในลักษณะหนึ่ง

ความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร
3. ความปรารถนาอย่างยิ่งยวดที่จะรักษาไว้ ซึ่งความเป็นสมาชิกในองค์กร

Allen and Meyer (1990 อ้างถึงใน ญัฐพฤทธิ ศรีภักดี, 2552, หน้า 18) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งยึดเหนี่ยว (Golden Handcuff) ให้คนยังคงอยู่ในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร เป็นสภาวะทางจิตของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบของความผูกพันสามด้าน ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับ Werbel and Gould (1984) ที่กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความยึดมั่นผูกพันทางจิตใจที่บุคคลมีต่อองค์กร และ Rusbut and Farrell (1983) ให้นิยามความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นแนวโน้มที่บุคคลจะยังคงอยู่กับองค์กร และมีความรู้สึกยึดมั่นทางใจต่อองค์กร

Eisenberger, Fasolo, and LaMastro (1990 อ้างถึงใน ญัฐพฤทธิ ศรีภักดี, 2552, หน้า 18) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติซึ่งแสดงถึงความรู้สึกรวมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนของ

องค์กร และผลที่ตามมาคือ ความอดทนของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร

Theresa Welbourn (2003 อ้างถึงใน สมชิ่ง นาคพลัง, 2547, หน้า 8)

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร พัฒนาขึ้นมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) โดยทฤษฎีบทบาทจะพิจารณาบทบาทที่หลากหลายที่ตนจะผูกพันในที่ทำงาน โดยอธิบายว่าปัจจัยใดที่คนจึงผูกพันในบทบาทที่ชัดเจนมากกว่าบทบาทอื่น ๆ โดยบทบาทในที่ทำงานแบ่งเป็น 5 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเจ้าของงาน (Job Holder Role) พนักงานจะทำงานตามลักษณะงานที่กำหนดไว้
2. บทบาทสมาชิกในที่ทำงาน (Team Member Role) พนักงานจะทำเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย เพื่อช่วยให้เพื่อนสมาชิกในกลุ่มก้าวไปสู่เป้าหมาย
3. บทบาทเจ้าของกิจการ (Entrepreneur Role) พนักงานค้นคิดความคิดใหม่ ๆ และกระบวนกรทำงาน และทำการทดสอบเพื่อให้บรรลุตามที่คิดไว้
4. บทบาทผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพ (Career Role) พนักงานทำสิ่งที่ตนอยากพัฒนาความสามารถ ความเชี่ยวชาญสายอาชีพของตน พวกเขาเรียนรู้ นำไปปฏิบัติทำให้เกิดเป็นทักษะมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ไป
5. บทบาทของสมาชิกในองค์กร (Organization Member Role) พนักงานทำสิ่งที่ส่งเสริมและช่วยบริษัท ถึงแม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่ของตน และไม่ใช่งานของทีมงานเช่นกัน

Charlie Watts (2003 อ้างถึงใน สมชิ่ง นาคพลัง, 2547, หน้า 8) ความผูกพันของพนักงาน คือความมุ่งมั่น และความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลา สติปัญญา และแรงงานของพนักงานที่ใส่ไปในงาน นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญที่พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพัน คือ

1. ความตั้งใจ (The Will) ประกอบด้วยความรู้สึกถึงเป้าหมาย หวังแทนและภูมิใจ ซึ่งทำให้พยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน
2. วิธีการ (The Way) คือ แหล่งทรัพยากร การสนับสนุน เครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กรเพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรซึ่งมีลักษณะของความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นและเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดง

ออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพราะมีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร และทุ่มเทด้วยความเต็มใจในการ ปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอันเกิดจากการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรการมีส่วนร่วมและต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเองและจะมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรรวมถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเสมอ

แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

แนวความคิดในเรื่องความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) นั้น เป็นแนวคิดในเชิงจิตวิทยาได้รับความสนใจภายหลังที่ The Gallup Organization ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยและเป็นองค์กรที่ปรึกษาได้เริ่มทำการศึกษาในเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในปี 1985 (Ferguson, 2005 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 2) ภายหลังจากนั้น Kahn (1990 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 2) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา ได้กล่าวถึงเรื่องความผูกพันของพนักงานว่ามีความแตกต่างจากโครงสร้างทางบทบาทต่าง ๆ ของพนักงานในงาน เช่น การมีส่วนร่วมในงานหรือแรงจูงใจภายใน แต่ความผูกพันของพนักงานจะมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ ที่จะขัดเกลาระบบการของคนให้แสดงออกมาระหว่างที่ทำงานอยู่ได้อย่างไร โดย Kahn ได้กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานนั้นเป็นโครงสร้างที่มีหลายมิติ ซึ่งอาจจะเป็นมิติด้านความรู้สึกผูกพันของพนักงาน มิติด้านการเรียนรู้ การคิด หรือความผูกพันของพนักงานเป็นความพยายามของสมาชิกในองค์กรที่มีต่องานและองค์กร ซึ่งความผูกพันพนักงานจะแสดงออกมาทางด้านพฤติกรรม การนึกคิด และทางความรู้สึกระหว่างที่ปฏิบัติงานแนวความคิดของ Kahn นั้น เป็นแนวความคิดที่กลายเป็นพื้นฐานแนวคิดให้กับสถาบัน องค์กรที่ปรึกษาต่าง ๆ

เรื่องแนวคิดและปัจจัยของการเกิดความผูกพันของพนักงาน จะพบว่าแนวคิดในเรื่องความผูกพันของพนักงานในแต่ละสถาบันหรือนักวิชาการแต่ละคนนั้น มีความแตกต่างกันไป ข้อสังเกตพบว่า ในการเกิดความผูกพันของพนักงานมีลักษณะที่เหมือนกัน คือการมีส่วนร่วมในงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และเกี่ยวข้องกับการแสดงความรู้สึกการ แสดงออกทางพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรที่ใช้กันมากในวันนี้ คือ Say, Stay, Strive ของ Hewitt Associates

Hewitt Associates (2003 อ้างถึงใน สภาว สํารายคง, 2547, หน้า 16) เป็นบริษัทที่ปรึกษาในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สำหรับเรื่องความผูกพันของพนักงานได้ให้

มุมมองว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้โดยพฤติกรรม คือ สามารถดูได้จากการพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์กรเฉพาะในแง่บวก กล่าวคือ การที่คนอยู่ทำงานอย่างชื่นชม ภาคภูมิใจ และอยากจะบอกคนอื่นว่าทำงานอยู่ในองค์กรใด อยากจะชักชวนคนอื่นให้มาทำงานในองค์กรนี้ ถ้ามีความผูกพันรักองค์กร เขาจะรู้สึกภูมิใจ โดยแสดงจากพฤติกรรมและพูดถึงองค์กรในทางที่ดีและพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือพนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มีความยึดมั่นอยู่กับองค์กร หากมีองค์กรอื่นมาชักชวน โดยเสนอค่าตอบแทนและตำแหน่งที่ดีกว่าก็จะไม่ไปเพราะรู้สึกว่าตัวเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มีคุณค่า พอใจที่จะอยู่กับเพื่อนร่วมงานที่นี่ ส่วนประเด็นสุดท้ายจะดูว่าพนักงานนั้นมีความผูกพันกับองค์กรได้จากการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) คือ อยู่อย่างเต็มใจ เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร ใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถทำงานรับใช้องค์กร ไม่ใช่การอยู่แบบรอรับเงินเดือน แต่อยู่เพราะอยากจะทำผลงานที่ดีให้กับองค์กร อยากทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งถือเป็นอุดมคติ (Ideal) ของคนในองค์กรที่ต้องการ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน มี 7 ประการดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture / Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work Activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of Life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (Relationship)

จากปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates นั้น ได้กลายมาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่าง ๆ เช่น ในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในประเทศแคนาดา จำนวน 120 องค์กร จากพนักงานมากกว่า 80,000 ราย ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ติดอันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด จำนวน 50 องค์กรโดยเฉลี่ยมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดถึง 21% และมีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับสูงถึง 16.1% เปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของรายรับของบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ซึ่งคิดเป็น 6.1% จะเห็นได้ว่า จากการสำรวจบริษัทที่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดนั้น

จะมีระดับของความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด และมีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่าเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มผลประกอบการของบริษัทที่มีทิศทางที่สอดคล้องกันมา

Steers and Porter (1977, pp. 46-75) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วยความเชื่อว่างค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และมีความหวังใจต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรเป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไปมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกคนอื่นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 176) ให้ความสำคัญความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Commitment) จะมุ่งมั่นให้เกิดกับองค์กร โดยองค์กรต่าง ๆ ต้องการให้พนักงานมีทั้งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและความผูกพันในงานของพนักงาน เนื่องจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับอัตราลาออก (Turnover Rate) ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการลาออกก็จะต่ำ ในขณะที่ความผูกพันในงานของพนักงานจะมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน ซึ่งถ้าพนักงานมีความผูกพันในงานสูง อัตราการขาดงานก็จะต่ำ ดังนั้นองค์กรจึงต่างให้ความสำคัญกับความผูกพันใน 2 ลักษณะ ทั้งความผูกพันในงานของพนักงาน (Employee Engagements) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Commitment) จากแนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ดังกล่าวมาแล้ว The Gallup Organization ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานและได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันในงาน (Engaged) คือพนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร
2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันในงาน (Not-engaged) คือพนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ/หรือทำงานโดยไม่ตั้งใจ
3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันในงาน (Actively Disengaged) คือพนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

โดยองค์ประกอบของความผูกพันในงานของพนักงานนั้นประกอบไปด้วย ค่านิยมของบุคคล (Individual Value) เป้าหมายของงาน (Focused Work) และการสนับสนุนระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนประกอบย่อยที่แตกต่างกันไป โดยในแต่ละส่วนนั้นประกอบไปด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในงานของพนักงานที่มีผลให้ความผูกพันดังกล่าวมีระดับที่สูงขึ้น โดยแนวทางในการสร้างความผูกพันในงานของพนักงานมีดังนี้

1. เป้าหมายของงาน (Focus Work) ประกอบด้วย ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Align Effort with Strategy) คือในการมอบหมายงานควรมีความสอดคล้องกันระหว่างความสามารถ ความถนัดของพนักงานกับกลยุทธ์ ทั้งนี้พนักงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง และได้รับรู้ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อการทำงานมอบอำนาจ (Empowerment) คือพนักงานมีอำนาจที่เหมาะสมที่สามารถใช้ในการตัดสินใจและจัดการงานของตนเอง

2. ค่านิยมของบุคคล (Individual Value) ประกอบด้วยแผนการพัฒนา (Development Plans) คือพนักงานต้องมีโอกาสและได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงาน การสนับสนุนและการยอมรับ (Support and Recognition) คือ พนักงานได้รับปัจจัยที่ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ตลอดจนองค์กรต้องยอมรับถึงความแตกต่างในด้านความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคน

3. การสนับสนุนร่วมมือกันระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ประกอบด้วยการทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ การมีความร่วมมือกันในการทำงาน และมีสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถไว้ใจกันได้

ความร่วมมือกัน (Collaboration) คือ การมีความร่วมมือกันในการทำงาน ระหว่างกลุ่มการร่วมมือกันในการแก้ปัญหา และการมีเป้าหมายร่วมกัน

จากความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันในงานของพนักงานจะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องเชื่อมโยงส่วนประกอบ 3 ส่วนด้วยกัน (Gubman, 2003) ได้แก่ คุณค่าและความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities), โปรแกรม (Program) และความสัมพันธ์ (Relationships) สามารถอธิบายถึงความผูกพันในงานของพนักงานได้ว่า การที่องค์กรจะเพิ่มความผูกพันในงานของพนักงานให้เกิดขึ้นนั้น เกิดจากการมีความสัมพันธ์กับ 3 ลำดับชั้น กล่าว คือ ในเรื่องคุณค่าและความรับผิดชอบเป็นฐานที่ทำให้เกิดความผูกพัน เพราะการให้คุณค่าของพนักงานที่สอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานดังกล่าวเต็มใจที่จะทำงาน

ขณะเดียวกันในเรื่องของโปรแกรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดให้พนักงาน เช่น เรื่องการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการหรือการพัฒนาและการฝึกอบรมนั้น มีผลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งสิ้น ซึ่งหากองค์กรสามารถจัดหาปัจจัยเหล่านี้ได้ตรงกับความต้องการของพนักงานได้อย่างแท้จริงแล้ว ก็จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ อย่างไรก็ตาม ในบางองค์กรที่ทรัพยากรขององค์กรมีจำกัด จึงส่งผลให้ไม่อาจที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ทั้งหมด ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย

ความสัมพันธ์ของความผูกพันทั้ง 3 ลำดับชั้น มีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างให้เกิดความผูกพันในงานของพนักงาน เพราะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของพนักงาน ทั้งนี้เพราะการจัดการกับอารมณ์หรือความรู้สึก (Management of Mood) ของมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการรับรู้และตัดสินใจต่าง ๆ ทั้งสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน จึงมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานทั้งสิ้น

ในการพัฒนากลยุทธ์ความผูกพันในงานของพนักงานเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถพัฒนาในปัจจุบันดังต่อไปนี้

1. การทำงานด้วยตนเอง (Work Itself) เป็นการเปิดโอกาสให้กับพนักงานให้สามารถทำงานด้วยตนเอง ภายใต้การดูแลและการให้ความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (The Work Environment) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัฒนธรรมและการสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำให้กับพนักงานที่มีโอกาสได้รับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งพนักงานจะต้องมีความเข้าใจในทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจนเข้าใจในความคาดหวังถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะได้รับ

4. โอกาสของการก้าวหน้าส่วนบุคคล (Opportunities for Personal Growth) กลยุทธ์นี้จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนที่จำเป็นที่พนักงานจะมีโอกาสก้าวหน้าในการเรียนรู้ และการเติบโตบทบาทหรือตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน

5. การให้โอกาสกับพนักงาน (Opportunities for Contribute) เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานในลักษณะหนึ่งที่ทำให้โอกาสกับพนักงานในการแสดงความคิดเห็นและส่งเสริมพนักงานให้กระทำในสิ่งที่ต้องการในงาน ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กรด้วย

การพัฒนาความผูกพันในงานของพนักงานเป็นกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่งขององค์กร เพื่อที่จะสะท้อนให้องค์กรทราบว่า ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ความผูกพันของพนักงานมีต้องานอย่างไร ตลอดจนทำให้ผู้บริหารทราบถึงแนวโน้มของความผูกพันในงานของพนักงานในอนาคตว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะหรือรูปแบบใด ทั้งนี้เพื่อที่องค์กรจะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงหรือสร้างความผูกพันในงานให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสม นอกจากกลยุทธ์ในการส่งเสริมความผูกพันในงานของพนักงาน กระบวนการในการพัฒนาความผูกพันในงานของพนักงานยังสามารถทำได้ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์นั้นสามารถเรียนรู้ได้จากทั้งภายใน ได้แก่ การสำรวจความพึงพอใจของพนักงานหรือจากข้อมูลของพนักงานที่ออกจากองค์กรไปแล้ว หรือเรียนรู้จากภายนอก เช่น จากการบริหารงานของคู่ค้า หรือการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งจะสามารถทำให้ผู้บริหารทราบว่าสาเหตุที่ทำให้พนักงานเหล่านั้นมีความผูกพันกับงานน้อยมาจากสาเหตุใด อะไรเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ทั้งนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถหาวิธีการในการที่จะลดอุปสรรคหรือหาทางป้องกันแก้ไขสาเหตุเหล่านั้น

ขั้นตอนที่ 2 การวัดความผูกพันโดยการวัดความผูกพันเป็นการระบุหรือชี้ให้เห็นว่าพนักงานมีความผูกพันกับงานในระดับใดและเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ในการวัดความผูกพันในงานของพนักงานนั้นมีวิธีการ คือ การออกแบบสำรวจผ่านกระบวนการวิจัยและทำการวิเคราะห์

ข้อมูลด้วยการใช้สถิติ เช่น การหาค่าเฉลี่ยในการวัดระดับความผูกพันในงานของพนักงานในภาพรวม เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานขององค์กร (รายได้หรือกำไร) เปรียบเทียบกับผลผลิตภาพของพนักงานหรือเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การปรับปรุงแก้ไข เมื่อทราบสาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานหรือสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับงานในระดับต่ำแล้ว ก็นำเอาข้อมูลที่ได้มาหากกลยุทธ์หรือแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง โดยสามารถกระทำได้ในระดับองค์กร กลุ่ม และบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับปัญหาและสาเหตุเหล่านั้น แต่หากองค์กรยังไม่มีความพร้อมในการปรับปรุง ก็ควรมีการชี้แจงให้กับสมาชิกในองค์กรทราบถึงเหตุผลหรือความจำเป็นที่ชัดเจน และในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ปัจจัยเหล่านี้สามารถผูกใจพนักงานได้อย่างเหมาะสมต่อไป

ณัฐพันธ์ เขจรันนัท (2551, หน้า 107 – 108) ได้ให้ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กรการส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรจึงมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบันเนื่องจากพนักงานที่ผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนขององค์กร โดยการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน ผลผลิตภาพ และคุณภาพของผลงาน ที่สำคัญความผูกพันกับองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับความสามารในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไม่ให้ออกไปอยู่กับคู่แข่ง ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถประเมินได้ เพราะเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ จะทำให้เกิดผลกระทบที่สำคัญหลายประการต่อพฤติกรรมการทำงานในประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักมีแนวโน้มที่จะขาดงานและสมัครใจลาออกจากงานสูง ส่วนผู้ที่มีความผูกพันสูงมักจะเปลี่ยนแปลงงานใหม่น้อยกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำ โดยผู้ที่มีความโน้มเอียงที่จะผูกพันตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน มักจะอยู่กับองค์กรค่อนข้างถาวร
2. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ มักไม่เต็มใจที่จะเสียสละหรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบใด ๆ ต่อส่วนรวม จะอยู่ในลักษณะค่อนข้างเห็นแก่ตัว พยายามทำงานน้อยหรือหลบเลี่ยงงานเท่าที่จะทำได้
3. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำมักจะมีชีวิตส่วนตัวค่อนข้างไปทางลบ จากการสำรวจเจตคติการทำงานของพนักงานภาคราชการพบว่า ผู้ที่มีความรู้สึกไม่ผูกพันต่อองค์กร มักจะไม่พอใจต่อชีวิตส่วนตัวของตนด้วยเช่นกัน

ฉะนั้นการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงาน และการที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กรโดยรวมอีกด้วย ซึ่งการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำได้ด้วยวิธีต่อไปนี้

1. เพิ่มความสำคัญต่องาน ทั้งนี้เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น ถ้าตนได้รับโอกาสความไว้วางใจให้มีส่วนในการกำกับดูแล และเลือกวิธีทำงานอย่างอิสระด้วยตนเองรวมทั้งได้รับการยอมรับว่างานที่ตนทำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร

2. การกำหนดให้ผลประโยชน์ของพนักงานสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์กรเนื่องจากพนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรตราบที่ทั้ง 2 ฝ่ายต่างมีประโยชน์ร่วมกันจากการทำงาน เช่น กิจการบริษัทดีมีกำไร ผลกำไรส่วนนี้ก็ทำให้เงินโบนัสตอบแทนและเงินเดือนของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างน่าพอใจ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

3. ใช้วิธีคัดเลือกบรรจุบุคลากรใหม่ที่มีแนวคิดและค่านิยมสอดคล้องกับองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปสิ่งที่เป็นค่านิยมขององค์กรจะปรากฏอยู่ในข้อความที่บ่งบอกถึงพันธกิจขององค์กรเนื่องจากการที่ค่านิยมองค์กรยิ่งใกล้เคียงกับบุคคลที่จะบรรจุมากเพียงไร ยิ่งทำให้พนักงานใหม่ที่ได้รับบรรจุมีความผูกพันต่อองค์กรมากเพียงนั้น

นอกจากนี้การให้รางวัลก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาความผูกพันกับองค์กร ถึงแม้ว่าค่าตอบแทนผลประโยชน์ และโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายจะมีความสำคัญ แต่พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะให้ความสำคัญกับรางวัลระหว่างบุคคลด้วยเช่นกัน เช่น การได้รับการยอมรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเป็นผู้มีส่วนร่วมกับโครงการใหม่ ๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างระบบการให้รางวัลที่ให้ความสำคัญกับบุคคล และความภาคภูมิใจที่บูรณาการเข้ากับเป้าหมายของบุคคลและองค์กร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและธำรงรักษาความผูกพันกับองค์กรให้แก่พนักงาน

สรุป ความผูกพันต่อองค์กรความผูกพันต่อองค์กรเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้สมาชิกในองค์กรได้มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมพัฒนาและร่วมยินดีในผลสำเร็จของงานอย่างมีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความผูกพันต่อองค์กร มีหลายแนวคิด ดังนี้

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 123 – 129) ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจอันก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ คือ

- ก. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors)
- ข. ปัจจัยด้านงาน (Factors the Job)
- ค. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management)

ก. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors)

ปัจจัยด้านบุคคลหมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานดังนี้

1. ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจงานบุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ
2. เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางการเงิน เพศหญิงมีความอดทน ที่จะทำงานต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย
3. จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีลักษณะในงานหลายด้าน และความปองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน
4. อายุ อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลา และประสบการณ์ในการทำงานผู้ที่อายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และสถานการณ์ในการทำงานด้วย
5. เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปรกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อน และการสร้างสรรค์กับผู้อื่นด้วย

6. เซาว์นปัญญา ปัญหาเรื่องเซาว์นปัญญากับความพึงพอใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะงานที่ทำในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่าง เซาว์นปัญญากับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่าง พบว่ามี ความแตกต่างกัน พนักงานในโรงงานที่มีเซาว์นปัญญาในระดับสูงแต่งงานที่ทำงานประจำ พบว่ามักจะเปื้อนหน่วยงานได้ง่ายและมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงาน เพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทาย และไม่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

7. การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนักจากงานวิจัยบางแห่งพบว่าการศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า นักวิชาการวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียน พนักงานด้วย

8. บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้ มีความไม่เที่ยงตรงอย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพที่เห็นได้ชัดเจนก็คือคนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปรกติ ทั้งนี้อาจจะเปื้อนเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเปื้อนเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

9. ระดับเงินเดือนจากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

10. แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคลโดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

11. ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน และได้ทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจ จะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้ อยู่ทำงาน

ข. ปัจจัยด้านงาน (Factors the Job)

ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงานการที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

1. ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบเงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2. ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัย พบว่าประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่า ถ้ามีโอกาสก็อยากเปลี่ยนงาน ในสภาวะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลิกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือนเลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้น ตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการผู้จัดการจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้ก็เพราะฐานะทางอาชีพ นอกจากขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจด้วยในแต่ละสังคม แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านมาความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

3. ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4. ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามือ รถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่งแต่ต้องไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่งสภาพของท้องถิ่น ความเป็นอยู่ภาษาไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่คุ้นเคยในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัว และการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้เวลา

5. สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานคนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้ เนื่องจากความคึกคัก ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

6. โครงสร้างของงาน โครงสร้างของงานหมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจน ย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยัง พบว่างานใดที่มีโครงสร้างของงานดีรู้ว่าจะทำอะไร และดำเนินการอย่างไรสภาพการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้น

ค. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management)

1. ความมั่นคงในงาน สรุปลงจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตาม แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึงความมั่นคงของงานคือมีการจ้างงานตลอดชีวิต (Life Long Employment) จากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงาน ปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง พนักงานของบริษัทและโรงงาน ต้องการจะอยู่ทำงาน จนถึงวัยเกษียณ แม้ว่าเขาจะมีเงินมากพอที่จะเลี้ยงตัวในวัยชราก็ตาม ก็ยังยินดีจะอยู่จนถึงทำงานไม่ไหว ความมั่นคงในงาน ถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งโดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้ว และเป็นความต้องการของพนักงานได้แก่ ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถ ไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่ทำให้ความก้าวหน้าและได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

2. รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่า รายรับที่ดีของพนักงานจะเยียวยาโรคไม่พอใจงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่ารายรับมาที่หลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงาน และความก้าวหน้าของงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูง รายรับอาจเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจาก รายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่าผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะรายรับที่ดีกว่า

3. ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่าการได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในงานได้ แต่จากการศึกษาซึ่งก็

พบเช่นเดียวกับรายรับ พนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใจน้อยกว่าความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในการทำงานทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า จ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันสังคมและประกันชีวิตต่าง ๆ ถูกจัดอยู่ในด้านความมั่นคง และสวัสดิการในการทำงาน

4. โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงานและบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงานแต่มีการศึกษาสูง และอยู่ในตำแหน่งสูงจากการศึกษา พบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยอาจเป็นเพราะว่าคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

5. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยากและยืดหยุ่น อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

6. สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย เรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงานมีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงาน มาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

7. เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

8. ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

9. การนิเทศงานสำหรับพนักงาน การนิเทศงานก็คือ การชี้แนะนำในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์กรด้วย จากการศึกษาค้นคว้าของฮอร์ธอร์น พบว่าขวัญและเจตคติของพนักงาน ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงานการสร้าง ความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงานและพนักงานจะเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

10. การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวสารจากบริษัทหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

11. ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วย ความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

12. ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกัน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จากการสำรวจของ National Industrial Conference Board พบว่าความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหาร และหัวหน้างานตรงกันว่ารายรับเป็นเรื่องสำคัญที่สุด แต่สำหรับพนักงานเองกลับมองว่า ความมั่นคงความก้าวหน้าในงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

ในปี 1983 Steer and Porter (1983 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 22) ได้สรุปว่าสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. โครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristic) จะต้องมีลักษณะเป็นระบบที่มีแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงาน มีการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ความเป็นทางการ
2. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นต้น
3. ลักษณะของบทบาท (Role-Related Characteristic) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอยู่ เช่น งานที่มีความท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน การบ่อนข้อมูลกลับ การมีความหมายของงานที่ทำ เป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทที่เด่นชัดความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าไปทำงานในองค์กร เช่น ทักษะคติของกลุ่มทำงานที่มีผลต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร การรู้สึกว่าคุณเองเป็นบุคคลสำคัญ ความสามารถ

ในการพึ่งพาได้และการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

Allen and Meyer (1990 อ้างถึงใน Susan Curtis, 2001, pp. 60-62) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อเนื้อเรื่อง และความผูกพันที่เกิดจากบรรทัดฐานของสังคม ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก คือ การรับรู้ลักษณะของงาน ได้แก่อิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน ทักษะที่หลากหลาย และปฏิภพกริยาของหัวหน้างาน เช่น การรู้สึกรว่าองค์กรสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการค้นพบของ Steer (1983 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 22) และ Mottaz (1987 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 23) ซึ่งกล่าวว่า ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดสถานการณ์การให้รางวัลภายใน ซึ่งจะพัฒนาให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อเนื้อเรื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานความพึงพอใจในอาชีพ และความตั้งใจจะลาออก ซึ่งอายุมีความสัมพันธ์ทางลบกับโอกาสของทางเลือกในงานอื่น ๆ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงการไม่เคลื่อนย้ายการลงทุน เช่น ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงาน การปลดเกษียณ ความตั้งใจจะลาออก มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อเนื้อเรื่อง เพราะพนักงานที่ตั้งใจจะลาออกจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ แม้ว่าความผูกพันต่อเนื้อเรื่องจะมีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกของบุคคลก็ตาม นอกจากนี้ ลักษณะของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารและการพึ่งพาอาศัยขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อเนื้อเรื่อง ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามการรับรู้ของพนักงานกับงานอื่น ๆ ที่พบ

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันที่เกิดจากบรรทัดฐานของสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหาร

Gubman (1998 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 25) ได้กล่าวถึงปัจจัย 7 ประการ ที่สร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. แบ่งปันค่านิยม/เข้าถึงเป้าหมาย (Shared Values/Sense of Purpose) คือ การปรับค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะช่วยขยายขอบเขตให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) คือ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้

3. ลักษณะงาน (Job Tasks) คือ ขอบเขตงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ

4. ความสัมพันธ์ในงาน (Relationships) คือ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า

5. ผลรวมค่าตอบแทน (Total Compensation) คือ ความพึงพอใจในค่าจ้างสวัสดิการและผลตอบแทนอื่น ๆ

6. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Growth) คือ โอกาสในการเรียนรู้ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่และได้รับผลสำเร็จในงาน

7. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร

โสภณา ทรัพย์มากอุดม (2533, หน้า 33) ได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรดังนี้

1. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุ สถานภาพ สมรรถนะระยะเวลาทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง

2. ปัจจัยประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ความรู้สึกว่าคุณหน่วยงานเป็นที่พึงพิงได้ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ความรู้สึกว่าคุณหน่วยงานมีชื่อเสียง และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

3. ปัจจัยลักษณะของงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงานความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

4. ปัจจัยเกี่ยวข้องกับบทบาท ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาท

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่อองค์กรนั้น จะเห็นได้ว่ามีหลายปัจจัยด้วยกันที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นต่างเป็นผลที่ได้มาจากการศึกษาและวิจัยของนักวิจัยต่าง ๆ อย่างไรก็ตามแม้ว่าในการศึกษาและวิจัยนั้นจะมี ตัวแปร หรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน แต่จะสังเกตเห็นได้ว่าในบางปัจจัยนั้น มีความคล้ายคลึงกัน คือ ความรู้สึกว่าคุณมีส่วนสำคัญ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น/การบริหาร และด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน/อาชีพ ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่อองค์กรดังกล่าว

เมื่อทำการพิจารณาให้ดีแล้วจะพบว่าปัจจัย แต่ละตัวนั้นมีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกันใน 3 ด้าน คือ ในส่วนของพนักงาน งาน และองค์กร และจากการเชื่อมโยงนี้เององค์กรสามารถนำมาเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ กล่าวคือ ในด้านของพนักงาน (Employee) สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องตระหนักถึง คือการทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าตนมีความสำคัญ (Self-Esteem) ในด้านของงาน (Work) การมอบหมายงานให้กับพนักงาน ควรให้พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องในทุก ๆ ด้าน ที่เกี่ยวกับงานให้มากที่สุด สำหรับในด้านขององค์กร สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องมีการจัดเตรียมให้แก่พนักงาน คือโอกาสในด้านความก้าวหน้าในงาน/อาชีพ

ผลของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมอื่น ๆ

ผลของความผูกพันต่อองค์กรใช้ทำนายอัตราการขาดงาน อัตราการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน ผลการปฏิบัติงาน การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสุขภาพของพนักงาน ดังนี้

1. อัตราการขาดงาน (Absenteeism) จากทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์มีความเชื่อว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจในการมาทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และจากการศึกษาตัวแบบของ Rhodes และ Steers (1990 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 28) ที่เกี่ยวกับการเข้างานของพนักงาน พบว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงกดดันอย่างหนึ่ง ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการขาดงาน จึงถือได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายแรงจูงใจในการเข้างาน

2. อัตราการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน (Turnover) ความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีอิทธิพลต่อความคงอยู่ในองค์กร เพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกองค์กร ได้ดีกว่าการศึกษาในเรื่องความพึงพอใจ กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมเพราะสามารถสะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีลักษณะที่ยาวนานกว่าความพึงพอใจ นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรนั้นในภาครวม ยังรวมถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรด้วย ส่วนความพึงพอใจนั้นเน้นเฉพาะในด้านของงานเท่านั้น Steers และ Porter (1979 อ้างถึงใน สุกานดา ศุภคตีสันติ, 2540, หน้า 18) ได้แสดงลักษณะและผลของความผูกพันต่อองค์กรโดยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความต้องการลาออกของบุคลากรในองค์กร กล่าวคือ หากบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความต้องการลาออกก็จะอยู่ในระดับต่ำ ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ก็จะมีความต้องการลาออกมากขึ้น

3. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ๆ กล่าวคือ องค์กรใดที่พนักงานมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับที่สูง ย่อมมีแนวโน้มของผลการปฏิบัติงานที่สูงตาม (The Gallup Organization, 2004 ; ISR, 2004 ; Hewitt, 2004 and DDI, 2004 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 29)

4. การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organization Goal Attainment) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีความต่อเนื่องในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และมีความเชื่อในวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีความพยายามในการทำงานเพื่อต้องการทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรนั้นจะมีความผูกพันต่องานด้วยเช่นกัน (Steers, 1977, p. 198 อ้างถึงใน สุภาดา ศุภาคติสันต์, 2540, หน้า 20)

5. สุขภาพของพนักงาน (Employee Health) จากการศึกษาเรื่องผลกระทบของงานในด้านสุขภาพ แสดงให้เห็นว่า งานที่ทำอยู่นั้นมีผลกระทบทางด้านสุขภาพร่างกายและสุขภาพใจและความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีความผูกพันและไม่มีความผูกพัน โดยพนักงานที่มีความผูกพันจะมีแนวโน้มที่จะมีสุขภาพที่ดีกว่า เพราะมีความผูกพันในงานที่ทำและได้ทำในงานที่ตนเองนั้นพึงพอใจ ตรงกันข้ามกับพนักงานที่ไม่มีความผูกพัน ที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงานทำให้สุขภาพจิตเสีย ไม่อยากทำงานหรือทำงานผิดพลาด เกิดอุบัติเหตุ ยังผลให้สุขภาพกายเสียด้วย

กล่าวโดยสรุปคือ ผลของความผูกพันต่อองค์กรทำให้เราทราบทิศทางของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เช่น ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะทำให้ ไม่เกิดปัญหาในเรื่องของการขาดงาน ไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานหรือสถานที่ทำงาน ผลการปฏิบัติงานก็จะออกมาสูง ทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและบริบทขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร

ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

ความหมายของคำว่า การปกครองท้องถิ่น (Local Government) มีผู้ให้คำนิยามไว้มากทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ และคำนิยามดังกล่าวมักจะมี ความหมาย และหลักการที่สำคัญตรงกัน แตกต่างกันเพียงรายละเอียดและถ้อยคำ เช่น Wit (1967, p.Unpage อ้างถึงใน อติพงษ์ ฐิติพิทยา, 2550, หน้า 22) ให้ ความหมายว่า คือ การปกครองที่รัฐบาลกลาง เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น ได้มีอำนาจการปกครอง ร่วมกัน หรือ John J. Clarke. (1957, p. Unpage อ้างถึงใน อติพงษ์ ฐิติพิทยา, 2550, หน้า 22)

ความหมายขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ หน่วยการปกครองที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดโดย เฉพาะคำนิยามที่ได้รับการกล่าวอ้างอย่างกว้างขวางคือ คำนิยามของ Robson (1953, p. Unpage อ้างถึงใน อติพงษ์ ฐิติพิทยา, 2550, หน้า 22) ผู้เชี่ยวชาญในกิจการปกครองท้องถิ่น เคยดำรงตำแหน่งประธานสมาคมการปกครองท้องถิ่นนานาชาติ ได้ให้ความหมาย การปกครองท้องถิ่น ดังนี้

การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ เพราะองค์การปกครองท้องถิ่นไม่ใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย แต่องค์กรท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และมีองค์กรที่จำเป็น (Necessary Organizations) เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของ องค์การปกครองท้องถิ่นนั่นเอง (อติพงษ์ ฐิติพิทยา, 2550, หน้า 23)

Wit (1967, pp. 101-103 อ้างถึงใน โกวิท พงงาม, 2546, หน้า 20) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือ กระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มี อำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการ ที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็น รัฐบาลของประชาชนโดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่น

จึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

โกวิท พวงงาม (2546, หน้า 21-22) ได้รวบรวมนิยามต่าง ๆ และประมวลได้เป็นหลักการปกครองท้องถิ่น โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจมีความแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากร หรือขนาดของพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครองท้องถิ่นของไทย จัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบลและเมืองพัทยา

2. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม กล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตพอควร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจมากเกินไปไม่มีขอบเขต หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นจะกลายเป็นรัฐอธิปไตยเอง เป็นผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐบาล อำนาจของท้องถิ่นนั้นมีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไป ตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้น เป็นสำคัญ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นระดับใดจึงจะเหมาะสม

3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) ที่จะดำเนินการปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่ และเพื่อใช้บังคับประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบัญญัติ ข้อบังคับ เป็นต้น

3.2 สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น คือ อำนาจในการกำหนดงบประมาณ เพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

4. องค์กรที่จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเอง องค์กรที่จำเป็นของท้องถิ่นจัดแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ องค์กรฝ่ายบริหาร และองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาลจะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร และสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติหรือในแบบมหานคร คือ กรุงเทพมหานคร จะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหารสภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

5. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น จากแนวความคิดที่ว่า ประชาชนในท้องถิ่นเท่านั้นที่จะรู้ปัญหาและวิธีการแก้ไขของตนเองอย่างแท้จริง หน่วย การปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีคนในท้องถิ่นมาบริหารงาน เพื่อให้สมเจตนาธรรมณ์ และความต้องการของชุมชน และอยู่ภายใต้การควบคุมของประชาชนในท้องถิ่น

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาล (2545, อ้างถึงใน วิทยา แสันทวีสุข, 2553, หน้า 10)

ได้สรุปความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นไว้ดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่นคือรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย (Basic Democracy) เนื่องจากเพราะการปกครองท้องถิ่นจะเป็นสถาบันฝึกฝนการเมือง การปกครองให้แก่ประชาชนให้ประชาชนรู้สึกได้ว่า ตนมีส่วนได้ส่วนเสียในการปกครอง การบริหารท้องถิ่น เกิดความรับผิดชอบ และวางแผนต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นที่ตนอยู่ อาศัยอันจะนำมาซึ่งความศรัทธาเชื่อมโยงในระบอบการปกครองประชาธิปไตยในที่สุด

2. การปกครองท้องถิ่นทำให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักการปกครองตนเอง (Self Government) ซึ่งเป็นหัวใจของการปกครองระบอบประชาธิปไตย การปกครองตนเอง คือการที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครอง ซึ่งผู้บริหารท้องถิ่นนอกจากจะได้รับเลือกตั้ง มาเพื่อรับผิดชอบบริหารท้องถิ่นโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากประชาชนแล้ว ผู้บริหาร ท้องถิ่นจะต้องฟังเสียงประชาชน มีอำนาจถอดถอน (Recall) ซึ่งจะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ อุปสรรคปัญหาและช่วยกันแก้ปัญหาของท้องถิ่นตน

3. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ซึ่งเป็นหลักสำคัญ ของการกระจายอำนาจ การปกครองท้องถิ่นจึงมีขึ้นเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาลตามความ จำเป็น

4. การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ตรงตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

5. การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมืองการบริหาร ประเทศในอนาคต

6. การปกครองท้องถิ่น สอดคล้องแนวความคิดในการพัฒนาชนบทแบบ ฟังตนเองทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งการพัฒนาในช่วงที่ผ่านมายังมี อุปสรรคสำคัญคือ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเต็มที่

สรุปการปกครองท้องถิ่นเป็นรูปแบบการปกครองที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด และได้รับมอบหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริการประชาชนจากรัฐบาลส่วนกลางด้วย

ความใกล้ชิดกับประชาชนนี้เอง ทำให้การบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตรงจุดมากที่สุด และประชาชนก็มีส่วนร่วมในการบริหารงานท้องถิ่นผ่านทางตัวแทนที่มาจากการเลือกตั้ง

หลักการปกครองท้องถิ่น

จากความหมายของการปกครองท้องถิ่น สามารถนำมาอธิบายถึง หลักการของการปกครองท้องถิ่น ในสาระสำคัญได้ ดังนี้ (ประหยัด หงษ์ทองคำ, 2526, หน้า 11)

1. การปกครองท้องถิ่น เป็นการปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจจะมีลักษณะแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากร หรือขนาดของพื้นที่
2. การปกครองชุมชนที่เรียกว่าการปกครองท้องถิ่น จะต้องใช้อำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติ หน้าที่อย่างแท้จริง ส่วนขอบเขตของอำนาจอิสระในท้องถิ่น จะแตกต่างกันไปตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งการพิจารณาการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง
3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมายที่จะดำเนินการปกครองตนเอง สิทธิประการแรกคือ การออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ และเพื่อกำกับประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ให้มีการปฏิบัติตามนโยบายหรือความต้องการของท้องถิ่นได้ แต่กฎข้อบังคับทั้งปวงต้องไม่ขัดต่อกฎหมายหรือข้อบังคับอื่น ๆ ของรัฐ สิทธิประการที่สอง เป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ สิทธิในการจัดเก็บรายได้ และกำหนดงบประมาณ เพื่อบริหารกิจการ และนำรายได้มาบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า
4. มีองค์กรที่จำเป็นในการปกครองตนเอง โดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ หัวใจสำคัญขององค์กรนี้อยู่ที่เจ้าหน้าที่ขององค์กรจะต้องได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น ตามหลักการและวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎหมายเลือกตั้งสมาชิกสภาและผู้บริหารท้องถิ่น
5. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองเพราะประชาชนเป็นเจ้าของอำนาจ จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการผลักดันให้องค์กรปกครองท้องถิ่นดำเนินการกิจการในการพัฒนาท้องถิ่น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โครงสร้างและรูปแบบการบริหารการปกครองท้องถิ่น

โครงสร้างการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยในปัจจุบัน เป็นระบบการปกครองส่วนท้องถิ่น 2 ระดับ คือ (สมาน รังสียกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์, 2544, หน้า 73)

1. ระดับจังหวัดเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับบน (Upper Lever) ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) การบริหารองค์กรส่วนจังหวัดประกอบด้วย สภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ สมาชิกสภา ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนในพื้นที่ อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี และสมาชิกสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดจะเลือกสมาชิกด้วยกันเป็นประธานสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด 1 คน และรองประธานสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดอีก 2 คน เป็นนายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัด 1 คน มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยองค์กรบริหารส่วนจังหวัด พุทธศักราช 2540

2. ระดับชุมชนเมืองและชนบท เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับล่าง (Lower Level) ในปัจจุบัน ได้แก่ เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล มีรูปแบบ ดังนี้

2.1 เทศบาล มีเทศบาลระดับต่าง ๆ ตามรายได้และจำนวนประชาชน คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง เทศบาลนคร การบริหารงานของเทศบาลทั้ง 3 ระดับ มีรูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารงานอย่างเดียวกัน ประกอบด้วย สภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ สมาชิกสภาเทศบาลได้รับเลือกโดยตรงจากประชาชน ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี สมาชิกสภาเทศบาลจะเลือกสมาชิกด้วยกัน เป็นประธานสภาเทศบาล 1 คน และรองประธานสภาเทศบาล 1 คน ส่วนนายกเทศมนตรีและเทศมนตรี ผู้ว่าราชการจังหวัดจะแต่งตั้งจากสมาชิกสภาเทศบาล โดยความเห็นชอบจากสภาเทศบาล มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 11 พุทธศักราช 2543

2.2 องค์การบริหารส่วนตำบล การบริหารงานประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ สมาชิก มาจากการเลือกตั้ง ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี สมาชิกสภา จะเลือกประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน รองประธานสภา 1 คน เลขานุการสภา 1 คน ดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี สำหรับคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน

รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พุทธศักราช 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พุทธศักราช 2546 นอกจากนี้ยังมีการปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบพิเศษ มี 2 องค์กร คือ

ก. กรุงเทพมหานคร การบริหารงานจะประกอบด้วย สภากรุงเทพมหานคร ซึ่งจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ สมาชิกสภา ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในแต่ละเขต ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี สมาชิกสภา กรุงเทพมหานครจะเลือกสมาชิกด้วยตนเองเป็น ประธานสภา 1 คน รองประธานสภา ไม่เกิน 2 คน ดำรงตำแหน่ง 2 ปี ส่วนผู้ว่าราชการ กรุงเทพมหานครได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน และมีรองผู้ว่าราชการ ไม่เกิน 4 คน ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พุทธศักราช 2528 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 4 พุทธศักราช 2542

ข. เมืองพัทยา จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พุทธศักราช 2542 มีรูปแบบการบริหารคือ สภาเมืองพัทยาเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบด้วย สมาชิกจำนวน 24 คน เลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเมืองพัทยา อันเป็นการเลือกตั้งโดยตรงและรับตำแหน่งคราวละ 4 ปี สมาชิกสภา จะเลือกตั้งสมาชิกด้วยกันเป็นประธานสภาเมืองพัทยา 1 คน และรองประธานฯ อีก 2 คน แล้วเสนอให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้ง ส่วนนายกเมืองพัทยานั้นมาจากการเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเมืองพัทยาอันเป็นการเลือกตั้งโดยตรงและรับเช่นกัน ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พุทธศักราช 2542

จากอดีตที่ผ่านมาแม้กฎหมายจะบัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทต่าง ๆ มีอำนาจมากพอสมควร แต่ในความเป็นจริงกลับมีอำนาจในการบริหารงานน้อยมาก เพราะบทบัญญัติที่ให้อำนาจแก่ท้องถิ่นทั้งหลาย มักบัญญัติให้ตกอยู่ภายใต้กฎหมายอื่น ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีอำนาจในการดำเนินการได้เต็มที่ แต่ในอนาคตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 ที่กำหนดให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน โดยมีส่วนราชการในส่วนกลางคอยดูแล แต่การตัดสินใจขึ้นอยู่กับคนในท้องถิ่นนั้น ๆ

สรุปความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นว่า เป็นการปกครองตนเองของท้องถิ่นโดยการเลือกตั้งผู้บริหารโดยตรง เพื่อการบริหารและงบประมาณในการแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของคนในท้องถิ่นเอง โดยยึดหลักการกระจายอำนาจให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐ ในระดับหนึ่ง อีกทั้งเป็นการสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ตรงตามประเด็นของปัญหา

บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรณานิคม จังหวัด

สกลนคร

ที่ตั้งและอาณาเขต

อำเภอพรณานิคมตั้งอยู่ทางตอนกลางของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังต่อไปนี้

- ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอมโนรมย์และอำเภออากาศอำนวย
- ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอนาหว้า (จังหวัดนครพนม) และอำเภอเมือง

สกลนคร

- ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอกุดบาก อำเภอนิคมน้ำอูน และอำเภอวาริชภูมิ
- ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอพังโคน

อำเภอพรณานิคมแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 10 ตำบล 123 หมู่บ้าน ได้แก่

- | | | | |
|-------------------------|-------------|---------------------------|-------------|
| 1. พรณานิคม (Phanna) | 13 หมู่บ้าน | 2. ช่างมิ่ง (Chang Ming) | 18 หมู่บ้าน |
| 3. วังยาง (Wang Yang) | 10 หมู่บ้าน | 4. นาใน (Na Nai) | 11 หมู่บ้าน |
| 5. พอกน้อย (Phok Noi) | 11 หมู่บ้าน | 6. สว่าง (Sawang) | 12 หมู่บ้าน |
| 7. นาหัวบ่อ (Na Hua Bo) | 15 หมู่บ้าน | 8. บะฮี (Ba Hi) | 10 หมู่บ้าน |
| 9. ไร่ (Rai) | 15 หมู่บ้าน | 10. เชิงชุม (Choeng Chum) | 10 หมู่บ้าน |

การปกครองส่วนท้องถิ่น

ท้องที่อำเภอพรณานิคมประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 11 แห่ง ได้แก่

1. เทศบาลตำบลพรณานิคม ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลพรณานิคม
2. เทศบาลตำบลพอกน้อย ครอบคลุมพื้นที่ตำบลพอกน้อยทั้งตำบล
3. เทศบาลตำบลนาใน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนาในทั้งตำบล
4. เทศบาลตำบลบัวสว่าง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลสว่างทั้งตำบล

5. เทศบาลตำบลพรหมานคร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลพรหมาน (นอกเขตเทศบาลตำบลพรหมานนิคม)
6. เทศบาลตำบลนาหัวบ่อ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนาหัวบ่อทั้งตำบล
7. องค์การบริหารส่วนตำบลวังยาง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวังยางทั้งตำบล
8. องค์การบริหารส่วนตำบลไร่ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลไร่ทั้งตำบล
9. องค์การบริหารส่วนตำบลช้างมิ่ง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลช้างมิ่งทั้งตำบล
10. องค์การบริหารส่วนตำบลบะฮี ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบะฮีทั้งตำบล
11. องค์การบริหารส่วนตำบลเชิงชุม ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเชิงชุมทั้งตำบล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

อุษณี มงคลพิทักษ์สุข (2550) ได้ทำการศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ เปลี่ยนสภาพของ นายกองดีการบริหารส่วนตำบล เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร ผ่านงานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายก องค์การบริหารส่วนตำบล กับ ประสิทธิภาพขององค์กร” ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเผยให้เห็นว่า นายกองดีการบริหารส่วนตำบล ที่มีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ต่างมีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับ ประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีติดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ได้แก่ การมี อิทธิพลต่ออุดมการณ์ การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคลการกระตุ้นทางปัญญา และการสร้าง แรงดลใจ มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรด้านการพัฒนาองค์กร ความพึงพอใจใน งาน และการบริหารจัดการ ส่วนการให้รางวัลตามสถานการณ์มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิผล ขององค์กรในมิติข้างต้นและผลลัพธ์การดำเนินการ ขณะที่ภาวะผู้นำไร้การนำมีสหสัมพันธ์ เชิงลบกับประสิทธิผลขององค์กรทุกมิติ จากข้อมูลที่ปรากฏ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อ ประสิทธิภาพขององค์กร นายกองดีการบริหารส่วนตำบล ควรใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและ ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งต้องพัฒนามิติที่เป็น องค์ประกอบภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และมิติการให้รางวัลตามสถานการณ์ในองค์ประกอบ ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน แต่พึงลดพฤติกรรมการไร้การนำ

บุญแสง ชีระภากร (2552, หน้า 109-116) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชากรของการวิจัย ได้แก่ นายกองดีการบริหารส่วนตำบล นายกเทศมนตรี และนายกองดีการบริหารส่วนตำบลทั่วประเทศ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนายกองดีการบริหารส่วนตำบล เป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 51.7 ปี มีการศึกษาก่อนเข้าดำรงตำแหน่งในระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาแล้วมากกว่า 4 ปี และมีอาชีพเดิมเป็นผู้ประกอบการอิสระมากที่สุด รองลงมา คือ เกษตรกร ซึ่งประเภทคุณลักษณะ รูปแบบภาวะผู้นำ และการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กัน ดังนี้ 1) ประเภทและคุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชั้นนำมากที่สุด รองลงมาคือ แบบปล่อยวาง แบบมีส่วนร่วม และแบบส่งเสริม ตามลำดับโดยนายกองดีการบริหารส่วนจังหวัดมีภาวะผู้นำแบบชั้นนำมากที่สุด รองลงมา คือ นายกเทศมนตรีและนายกองดีการบริหารส่วนตำบล 2) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกช่วงอายุทั้งเพศหญิงและเพศชายในทุกระดับการศึกษา อาชีพและประสบการณ์ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชั้นนำมากที่สุด รองลงมาคือ แบบปล่อยวางและแบบมีส่วนร่วมและยังมีประสบการณ์ทำงานมากขึ้นการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนยิ่งลดลง 3) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่บริหารงานในลักษณะคล้ายกัน คือ ส่วนใหญ่คำนึงถึงมิติประสิทธิภาพและประสิทธิผลความรับผิดชอบต่อสังคม ซื่อสัตย์ เป็นธรรม โปร่งใสและการให้ประชาชนมีส่วนร่วมการบริหารงานแต่ในมิติความมีจริยธรรมและเคารพกฎหมายและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น มีผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคำนึงถึงน้อยกว่ามิติอื่น 4) ความสัมพันธ์ของประเภทและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการบริหารงาน พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรระยะเวลาที่เคยทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาก่อนประเภทผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานใน 3 มิติ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและความซื่อสัตย์ เป็นธรรม โปร่งใส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานใน 3 มิติ คือ การคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลความรับผิดชอบต่อสังคมและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 5) การบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น พบว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีการบริหารงานในมิติการคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความรับผิดชอบต่อสังคม และความซื่อสัตย์ เป็นธรรม และโปร่งใส ในสัดส่วนที่สูงกว่านายกองค์การบริหาร ส่วนตำบลที่มีภาวะชี้้นำและแบบปล่อยวาง ตามลำดับ แต่ในมิติของการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานและความมีจริยธรรมและเคารพกฎหมาย ปรากฏว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีการบริหารงานในมิติเหล่านี้ในสัดส่วนที่สูงกว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีภาวะผู้นำแบบปล่อยวางและแบบชี้้นำ ตามลำดับ สรุปประเภทกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีอิทธิพลร่วมกันต่อการบริหารงานในแต่ละมิติ

สิริอำไพ พิพัฒน์พงศ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานราชการกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานราชการกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2) เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานราชการกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานราชการกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานราชการ จำนวน 187 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อคำนวณค่าความถี่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เปรียบเทียบความแตกต่างโดยใช้ค่าสถิติทดสอบที t-test และค่าสถิติทดสอบเอฟ F-test หากพบว่าความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบรายคู่โดยวิธีของ LSD และวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พบว่า พนักงานราชการมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความรับผิดชอบต่องาน และด้าน

ลักษณะงาน ส่วนด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานราชการที่มีอายุระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานราชการที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานราชการ พบว่าพนักงานราชการมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านความภาคภูมิใจและความจงรักภักดีต่อองค์กรและด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ส่วนด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร และด้านความต้องการในการดำรงสมาชิกภาพในองค์กรตลอดไป อยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานราชการที่มีเพศ และรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วน อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การปฏิบัติงานของพนักงานราชการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานราชการ พบว่า การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชิวิน อ่อนละออ (2553) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เอกชน ในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เอกชน 66 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 15 ตัวบ่งชี้ ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการกระตุ้นปัญญา 19 ตัวบ่งชี้ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 19 ตัวบ่งชี้ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เอกชนในประเทศไทยประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการกระตุ้นปัญญา (0.84) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (0.83) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (0.80) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (0.79) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดล

โครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยใช้ ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Chi-Square = 40.24, df = 19, p = 0.11, GFI = .98, AGFI = .96, RMSEA = .001) ผลการวิจัยจึงยืนยันสมมติฐาน การวิจัยที่กำหนดไว้

ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ: กรณีศึกษาบริษัท ยูนิซีดี มาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงานและความสำเร็จในอาชีพของนักธุรกิจอิสระ และ (2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ

ธงชัย อุตคำ (2553, หน้า 90-93) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ ประชาชน จำนวน 398 คน ข้าราชการผู้ปฏิบัติการ จำนวน 156 คน และผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 45 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีภาวะผู้นำ โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านตามรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วยแบบสนับสนุน แบบมุ่งมั่นความสำเร็จของงาน แบบให้มีส่วนร่วมและแบบสั่งการ 2) รูปแบบภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของประชาชน ข้าราชการ และผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านตามรูปแบบภาวะผู้นำ ทั้ง 4 แบบ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความต้องการเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอภูผินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ควรให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนในการทำงาน ควรยึดหลักศาสนาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อ

ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีความยุติธรรมในการบังคับบัญชา ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย ควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ

ปริชญา พิชัย (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับผู้บริหารในรูปแบบเทศบาล การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับผู้บริหารในรูปแบบเทศบาล 2) เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับผู้บริหารในรูปแบบเทศบาล จำแนกตามปัจจัยบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน การฝึกอบรมพิเศษ การทัศนศึกษาและดูงาน และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับผู้บริหารในรูปแบบเทศบาล ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือบุคลากรระดับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลประกอบด้วยปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการส่วนและหัวหน้าฝ่าย จำนวน 250 คน ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้รับตอบกลับมาจำนวน 245 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98 โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ การคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่า t-test , ค่า F-test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานระดับผู้บริหารในรูปแบบเทศบาลมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้คือ ด้านความรู้สึกยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร ด้านความรู้สึกเต็มใจที่จะช่วยเหลือองค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และด้านความรู้สึกปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรซึ่งอยู่ในระดับมากทุกด้าน และจากผลการวิเคราะห์ในภาพรวมของปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยส่วนบุคคลคือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน การฝึกอบรมพิเศษ การไปทัศนศึกษาและดูงานและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของพนักงานระดับผู้บริหารในรูปแบบเทศบาล มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (3) เมื่อแยกพิจารณารายด้านพบว่าพนักงานระดับผู้บริหารในรูปแบบเทศบาล มีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเป็นอิสระ ในงาน ด้านความหลากหลายในงาน ด้านความประจักษ์ในงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้จากงาน และ

ด้านลักษณะงานที่ได้ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ประจักษ์ ผิวงาม (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้านในเขตพื้นที่ อำเภอดงหลวง จังหวัดสุพรรณบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้านในเขตพื้นที่อำเภอดงหลวง จังหวัดสุพรรณบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้านในเขตพื้นที่ อำเภอดงหลวง จังหวัดสุพรรณบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อาชีพและขนาดของชุมชน กลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ประชาชนในเขตพื้นที่ อำเภอดงหลวง จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 381 คน โดยดำเนินการสุ่มแบบ แบ่งชั้นภูมิ ตามขนาดของชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 93. วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t และ การทดสอบค่า F

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้านในเขตพื้นที่ อำเภอดงหลวง จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง และ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง 2) ความคิดเห็นของประชาชนในเขตพื้นที่ อำเภอดงหลวง จังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีเพศ ระดับการศึกษาสูงสุด และขนาดของชุมชนต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และความคิดเห็นของประชาชนในเขตพื้นที่ อำเภอดงหลวง จังหวัดสุพรรณบุรี ที่มี อายุ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกัน ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่แตกต่างกัน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความคิดเห็นของประชาชนในเขตพื้นที่ อำเภอดงหลวง จังหวัดสุพรรณบุรี ที่มีอาชีพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการ

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน กับผลการศึกษาเชิงปริมาณ ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทั้ง 4 ด้านและโดยภาพรวม การวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ บทบาทของกำนันผู้ใหญ่บ้านที่ควรพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น คือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่ก่อเกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำจะต้องประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่นายกองเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ สังคมจะรู้สึกถึงความรู้จัก สามัคคี และ การมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชน ซึ่งจะส่งผลต่อกำนันผู้ใหญ่บ้านในการที่จะพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นและนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญ ในทุก ๆ ด้าน

อัญชลี ชุมนุ่ม (2556) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินงานของกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประธานกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ 2) ตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบการมีส่วนร่วม 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประธานกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ กับผลการดำเนินงานของกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประธานกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ ในความรับผิดชอบของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติเขต 10 อุบลราชธานี จำนวน 5 จังหวัด ประกอบด้วยจังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอำนาจเจริญ จังหวัดยโสธร และจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 250 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.51-0.79 ค่าความเชื่อมั่น

เท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีส่วนร่วมของประธานกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการการมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ และการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบการมีส่วนร่วมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นกันร่วมและ 3) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมของประธานกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของของประธานกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชัยวุฒิ วรพินธุ์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง การวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบผสมวิธีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 535 คน ตามตารางของเครซีเมอร์แกน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี จำนวน 60 คน และพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดภาคกลาง 19 จังหวัด จำนวน 475 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 ราย โดยเลือกแบบเจาะจง จากผู้บริหารกระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คุณลักษณะสูงสุดคือ ด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รองลงมา ได้แก่ ด้านการผลักดันการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและด้านการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์

ตามลำดับ 2) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างเครือข่าย การจัดการความสัมพันธ์ และทักษะการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารงานโดยรวม ได้ร้อยละ 56.10 3) พบว่าความคิดเห็นของนายกเทศมนตรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 และพนักงานเทศบาลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 ตามลำดับ จึงไม่มีความแตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน

ธีรภัทร ชัดิยะหิลา (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก อำเภอเมืองลำพูน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน และแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก อำเภอเมืองลำพูน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 74 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยใช้กรอบแนวคิดของ Richard E. Walton ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก อำเภอเมืองลำพูน มีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 8 ด้าน ดังนี้ ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความก้าวหน้าและมั่นคงในการงาน สิทธิส่วนบุคคล การพัฒนาศักยภาพและการใช้ขีดความสามารถของบุคคล ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยรวมค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมและสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพตามลำดับและเมื่อพิจารณารายข้อมีเพียง 3 ข้อย่อยที่มีระดับคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับน้อย คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อรายจ่ายประจำวันที่ทำงานมีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอและในระหว่างวันบุคลากรมีเวลาออกกำลังกายอย่างเพียงพอ แนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรพบว่าต้องการให้หน่วยงานจัดสวัสดิการเพิ่มขึ้นและพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม รวมถึงการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายเพื่อส่งเสริมสุขภาพและความสามัคคีของบุคลากรเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

ธนาวุธ พันธุ์ทอง (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 196 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากร (Proportional Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่า F-test และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regressions Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานในภาพรวม และรายด้าน พนักงานส่วนใหญ่มองมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้คือ ประสิทธิภาพการทำงานพนักงานมีความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาคือ ลักษณะส่วนตัวของบุคคล และต่ำสุดคือ ลักษณะของงาน ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี ในภาพรวม และรายด้าน บุคลากรส่วนใหญ่มองมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้คือ ด้านความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรพนักงานมีความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และต่ำสุดคือ ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประเภทของบุคลากร รายได้ต่อเดือนที่ได้รับจากองค์กร และระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนบุคลากรที่มีอายุ ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการทำงาน โดยรวม และรายด้าน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ

องค์กรของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01

ขนิษฐา แก้วนารี (2557, หน้า 212 – 213) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ หัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง ได้แก่ ปลัด หัวหน้าสำนักปลัด ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับคำสั่ง มอบหมายหน้าที่ จำนวน 210 คน ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก และหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก ข้อมูลประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง พบว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาองค์กรมีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานมีดังนี้ 1) ความแตกต่างของเพศและอายุของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง สำหรับความแตกต่างของระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและ ประสบการณ์การทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง พบว่าโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r=0.320, \text{Sig.}<0.05$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด ($r=0.443, \text{Sig}<0.05$) รองลงมาคือด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ($r = 0.275, \text{Sig.}<0.05$) และด้านคุณภาพการให้บริการ ($r=0.189, \text{Sig.}<0.05$) ตามลำดับ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านการพัฒนา

องค์กร ($r=0.082$, $\text{Sig.}>0.05$) 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของหัวหน้าส่วนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปางโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r=0.360$, $\text{Sig.}<0.05$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด ($r=0.524$, $\text{Sig.}<0.05$) รองลงมาคือด้านคุณภาพการให้บริการ ($r=0.321$, $\text{Sig.}<0.05$) และด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ($r=0.207$, $\text{Sig.}<0.05$) ตามลำดับ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านการพัฒนาองค์กร ($r=0.082$, $\text{Sig.}>0.05$) 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาของหัวหน้าส่วนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปางโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r=0.450$, $\text{Sig.}<0.05$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด ($r=0.674$, $\text{Sig.}<0.05$) รองลงมาคือด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ($r=0.295$, $\text{Sig.}<0.05$) ด้านคุณภาพการให้บริการ ($r=0.242$, $\text{Sig.}<0.05$) และด้านการพัฒนาองค์กร ($r=0.165$, $\text{Sig.}<0.05$) ตามลำดับ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของหัวหน้าส่วน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($r=0.413$, $\text{Sig.}<0.05$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด ($r=0.568$, $\text{Sig.}<0.05$) รองลงมาคือด้านคุณภาพการให้บริการ ($r=0.328$, $\text{Sig.}<0.05$) และด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ($r=0.292$, $\text{Sig.}<0.05$) ตามลำดับ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านการพัฒนาองค์กร ($r=0.091$, $\text{Sig.}>0.05$)

เอกธนัช สุทธิรักษ์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลตำบลโพรงมะเดื่อ จังหวัดนครปฐม

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลตำบลโพรงมะเดื่อ จังหวัดนครปฐมและเพื่อนำผลการศึกษาเสนอผู้บริหารเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลตำบล

โพรงมะเดื่อ จังหวัดนครปฐม ในด้านความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กรและด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาและอายุราชการ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานเทศบาลตำบลโพรงมะเดื่อ จังหวัดนครปฐม จำนวน 28 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุตั้งแต่ 36 – 45 ปี มีสถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและมีอายุราชการ 5 – 10 ปี ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลตำบลโพรงมะเดื่อ จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร สำหรับด้านที่มีความผูกพันองค์กรอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ตามลำดับ

ปริญประกษา ชามั่ง (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการบริหารงาน ของสหกรณ์ภาคเกษตรในจังหวัดลำปาง การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดลำปาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้นำสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดลำปาง ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ผู้นำกลุ่มสมาชิก และผู้จัดการของสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดลำปางที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ปี 2556 และอยู่ในชั้นเกรดเอ จำนวน 307 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน T-test One-way ANOVA และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ช่วงอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป มีสถานภาพสมรส การศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา มีตำแหน่งงานเป็นผู้นำกลุ่มสมาชิก และมีระยะเวลาในการทำงาน 5-10 ปี ผู้นำสหกรณ์ภาคการเกษตรมีระดับการปฏิบัติการบริหารงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดลำปาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน

ด้านการจัดการองค์กร ด้านการนำหรือการสั่งการ และด้านการควบคุมตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำสหกรณ์ภาคการเกษตรมีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดลำปาง พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ลลิต ถนนอมสิงห์ (2557) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนางานวิจัยนี้มุ่งศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม 220 ชุด พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมูลนิธิชัยพัฒนาอยู่ในระดับสูง ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรที่ระยะเวลาการทำงานให้แก่มูลนิธิชัยพัฒนาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และบุคลากรที่มีอายุและรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรผ่านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.36

สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร การค้นคว้าอิสระนี้ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความสำเร็จที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีกลุ่มตัวอย่าง 408 คน วิเคราะห์ข้อมูล

โดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สันผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการกรุงเทพมหานคร ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัด กรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

2. งานวิจัยต่างประเทศ

McCullum (2000, อ้างถึงใน สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ, 2547, หน้า 169) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ อย่างเป็นธรรมชาติซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเองในส่วน จิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ (McCullum, 2000) คือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ (Challenging the process) ดลบันดาลภาพฝัน (Inspiring a shared vision) ชัยนถามใถ้ (Enabling others to act) ให้กำลังใจเป็นนิจ (Encouraging the heart) พุดทำคิดเป็นแบบอย่าง (Modeling the way) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานี้ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารและพนักงานในบริษัทหนึ่งที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า Maharashi Transcendental Meditation ผลการศึกษา พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็น ธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการ พัฒนา Maharashi Transcendental Meditation และเป็นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงาน อันเนื่องจากเห็นว่าโครงการดังกล่าวใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรได้ดี และพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้

Montgomery (1990, p. 20) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารงาน ระดับกลาง พบว่าภาวะผู้นำมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลางในวิทยาลัยและ มหาวิทยาลัยเพื่อจะนำไปใช้ในการพัฒนาและฝึกฝนความชำนาญในการบริหารการศึกษา เพื่อนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในด้านการบริหารงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้นำเองจะต้อง เตรียมพร้อมไว้แล้ว นอกจากนั้นธรรมชาติของผู้นำคือ ต้องเป็นคนที่มีรู้จักวิเคราะห์ จากการ สังเกตความต้องการของคนส่วนใหญ่ซึ่งบุคคลเหล่านั้นอาจจะมีอิทธิพลโดยตรงก็ได้ และยัง กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานหลาย ๆ ปัจจัยเข้าด้วยกัน สามารถเป็นได้ ทั้งปัจจัยทางตรงและปัจจัยที่มาสสนับสนุนการปฏิบัติงานได้

Boone (1992, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของศึกษาธิการเขตในชนบท เพื่อวิจัยหาสิ่งที่เป็นปัจจัยต่อความสำเร็จในการปรับโครงสร้างของกลุ่มโรงเรียนในเขตชนบทของรัฐเท็กซัสและรัฐโอกาโฮมา ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของศึกษาธิการเขตในชนบทมีลักษณะร่วมกัน 4 ประการคือ 1) วิสัยทัศน์และความตื่นตัวโดยการเข้าถึงคุณภาพของการศึกษา และเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อความหมายกับคณะกรรมการในการสร้างเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน 3) การสร้างความไว้วางใจต่อครูใหญ่ ครูคณะกรรมการโรงเรียนและชุมชน และ 4) การตรวจสอบติดตามผลเพื่อให้เกิดความมั่นใจในงานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้ดำเนินการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้นเรื่อยๆ คุณลักษณะของศึกษาธิการเขตจึงต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม พร้อมทั้งแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะนำมาพัฒนาการเรียนรู้ให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Watson (2000, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษา พบว่าผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธีในการลดขนาดกำลังคนในการทำงาน และยอมรับในความหลากหลายของสังคม ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาเห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่าควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่อนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานแบบเป็นทีม เพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21

การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) โดย Kurt Lewin และคณะ (Lussier and Achua, 2001, p. 69) ได้ทดลองและสังเกตผลกระทบของลักษณะความเป็นผู้นำ 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตยและแบบเสรีนิยม ความแตกต่างพื้นฐานของ 3 แบบนี้คือการตัดสินใจภายในกลุ่มและการใช้อำนาจ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบเผด็จ

การ (Autocratic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของพฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก ใช้อำนาจในการตัดสินใจให้พนักงานนำปฏิบัติตามอย่างชัดเจน 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) คือ ผู้นำที่ปล่อยให้สมาชิกได้ทำงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน และ 3) ผู้นำแบบเสรี (Laissez – Faire Leadership Style) คือ ผู้นำที่ปล่อยให้สมาชิกได้ทำงานกันเองอย่างเต็มที่ โดยที่ผู้นำจะไม่เกี่ยวข้องหรือไม่แสดงบทบาทมากนักแต่จะคอยอยู่ห่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกของกลุ่มพอใจในผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ ความขัดแย้งกันในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการและผู้นำแบบเสรีนิยม จะสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย หากพิจารณาในเรื่องการใช้อำนาจผู้นำแบบเผด็จการจะรวมอำนาจหน้าที่เอาไว้ และใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมอบหมายอำนาจให้แก่บุคคลอื่น เน้นการมีส่วนร่วม และใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิงเมื่อเปรียบเทียบผลกระทบ พบว่ากลุ่มที่มีผู้นำเผด็จการมีผลการดำเนินงานระดับสูงเท่าที่ผู้นำมีอำนาจควบคุมสมาชิกอยู่เท่านั้น ความไม่พอใจและความรู้สึกเป็นศัตรูจะเกิดขึ้นมากกว่าผู้นำแบบอื่น ส่วนกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีผลการดำเนินงานระดับดี แม้ผู้นำปล่อยให้ปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยไม่มีการควบคุม ก็ตาม

Ralph (2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับแรงจูงใจในการทำงาน จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อสภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร และภาวะผู้นำ แบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจทางสังคมของครูระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน ภายนอกและพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา และอายุของครูและประสบการณ์ในการทำงานและจำนวนนักเรียนในโรงเรียน
2. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายนอกเต็มรูปแบบคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์
3. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายในเต็มรูปแบบคือ พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์

ความเห็นเพิ่มเติมจากการศึกษาครั้งนี้คือ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อแรงจูงใจของครูผู้บริหารที่ปฏิบัติตนมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีทีมงานที่มีระดับแรงจูงใจสูง

Naquin and Holton (2002) ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของบุคลิกภาพ ความรู้สึกต่อองค์กร และความผูกพันในงานที่มีต่อแรงจูงใจในการปรับปรุงการทำงาน หลังจากการฝึกอบรม โดยทำการศึกษาพนักงานในภาคเอกชน จำนวน 239 คน ที่เข้าร่วมการอบรมในองค์กรวัดบุคลิกภาพ โดยแบบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ แบบวัดความรู้สึกต่อองค์กร และแบบวัดความผูกพันในงาน ซึ่งประกอบไปด้วยแบบวัดย่อยด้านจริยธรรมในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน และความรู้สึกผูกพัน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่องาน และบุคลิกภาพแบบแสดงตัวมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการพัฒนางาน หลังจากการฝึกอบรมของพนักงานร้อยละ 57

Robbins (2000) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ทักษะที่หลากหลาย ลักษณะงาน งานสำคัญ ความมีอิสระในการทำงาน และผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจภายในสูงในการทำงาน ผลการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างทักษะที่หลากหลาย ลักษณะงาน งานที่สำคัญ ความมีอิสระในการทำงาน และผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจภายในสูงในการทำงาน

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) (Robbins, 2003, pp. 316–317) โดยนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้เป็น 2 มิติ คือ พฤติกรรมมุ่งคน (Consideration) และพฤติกรรมมุ่งงาน (Initiating Structure)

1. พฤติกรรมมุ่งคน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างความไว้วางใจร่วมกัน ติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับความรู้สึกและความต้องการของพวกเขา สร้างความใกล้ชิดทางจิตใจกับผู้ตาม ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ 1) การรับฟังความเห็นของพนักงาน 2) การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน 3) บอกกล่าวการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า 4) สนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน 5) ปรึกษาหารือกับพนักงาน 6) ติดต่อสื่อสารกับพนักงาน 7) เป็นผู้แทนผลประโยชน์ของพนักงาน 8) เป็นมิตรกับพนักงาน

2. พฤติกรรมมุ่งงาน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งระบุงานและความรับผิดชอบที่เจาะจงของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การ

ประสานกิจกรรมของพนักงาน การมุ่งความสำคัญของกำหนดการมุ่งการกำกับอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ 1) การวางหมายกำหนดการทำงาน 2) การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) การกระตุ้นให้ใช้ระเบียบปฏิบัติเดียวกัน 4) การตัดสินใจสิ่งที่ต้องทำและทำอย่างไร 5) การกดดันพนักงาน 6) การระบุบทบาทพนักงานให้ชัดเจน 7) การแก้ปัญหา การวางแผนการประสานงานและการให้การสนับสนุน การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำแบบ 2 มิตินี้ ผู้นำอาจมีลักษณะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งใน 4 แบบ คือ 1) การมุ่งงานสูง/การมุ่งคนต่ำ 2) การมุ่งงานสูง/การมุ่งคนสูง 3) การมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนต่ำ 4) การมุ่งงานต่ำ/การมุ่งคนสูง

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารท้องถิ่นเป็นกระบวนการสำคัญ ที่ผู้นำต้องพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจในการปฏิบัติงานหรือภารกิจต่าง ๆ และเกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำและองค์กร เกิดความคล้อยตามพยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเองมีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารท้องถิ่นที่ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มักจะส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันประกอบไปด้วย การยอมรับเป้าหมาย นโยบาย การบริหารงานขององค์กร ความทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน และความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อองค์กรในลักษณะการยอมรับแนวนโยบายการบริหารขององค์กร ตลอดจนรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หากสมาชิกไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ผลที่ตามมาคือ ความสูญเสียขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ในด้านทรัพยากรบุคคล ขวัญกำลังใจ การตัดสินใจลาออก หรือ การทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรจะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการทำงานของบุคคลในองค์กร