

ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ของผู้จัดการบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

Leadership, Organizational Culture, Workplace Spirituality and Organizational Engagement of Manager of Advanced Info Service Public Company Limited

ธัญวรัศม์ เพ็ญวาณิช¹⁾ รัตติกรณ จงวิศาล²⁾
Thunvarat Purewanich¹⁾ Rattigorn Chongvisal²⁾

Abstract

The objective of this research were to study the level of Leadership, Organizational Culture, Workplace Spirituality and Organizational Engagement of Manager, relationship between Leadership, Organizational Culture, Workplace Spirituality and Organizational Engagement and whether Leadership, Organizational Culture, Workplace Spirituality could predict Organizational Engagement of Managers of Advance Info Service Public Company Limited. Samples were taken from 215 Managers. Research measurements used in collecting data were 5 questionnaires which were Personal Data, Leadership, Organizational Culture, Workplace Spirituality and Organizational Engagement. Statistics analyzed were frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient and enter multiple regression analysis which analyzed by statistical package for social sciences computer program. The results show that 1) level of Leadership, Organizational Culture of managers, Workplace Spirituality and Organizational Engagement of managers were also high level. 2) Leadership of managers had a positive relationship with Organizational Engagement at .01 level of significant ($r=.428$) 3) Organizational Culture of managers had a positive relationship with Organizational Engagement at .01 level of significant ($r=.669$) 4) Workplace Spirituality of managers had a positive relationship with Organizational Engagement at .01 level of significant ($r=.609$) 5) Organizational Culture and Workplace Spirituality could predict 49.4 % of Organizational Engagement of managers of Advanced Info Service Public Company Limited at .001 level of significant ($r=.708$).

Key Word: Leadership, Organizational Culture, Workplace Spirituality, Organizational Engagement, Manager

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ และศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่าง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยศึกษากับผู้จัดการ ที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานคร ประจำสำนักงานใหญ่ จำนวน 215 คน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวัด ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ แบบวัดจิตวิญญาณองค์การ และแบบวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติ

1) นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ (ภาคพิเศษ) ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปฏิบัติงานที่ส่วนงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณองค์กรการ วัฒนธรรมองค์กรการ และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรการของผู้จัดการอยู่ในระดับสูง โดยที่ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรการ จิตวิญญาณองค์กรการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรการของผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ วัฒนธรรมองค์กรการ กับ จิตวิญญาณองค์กรการ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 49.4 ($r=.708$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์กรการ, จิตวิญญาณองค์กรการ, ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรการ, ผู้จัดการ

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งรวมทั้งปัจจัยสภาวะเศรษฐกิจโลกที่ผันผวน ทำให้องค์กรธุรกิจเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงด้านนวัตกรรมของสินค้า ราคา คุณภาพของการให้บริการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ซึ่งดำเนินธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไร้สาย เป็นหนึ่งในผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงหลายด้าน เช่น ภาพลักษณ์ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางการเมือง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร ตลอดจนการมีข้อบังคับที่สร้างอำนาจการต่อรองโดยเน้นประโยชน์ให้กับผู้บริโภค ซึ่งทำให้ผู้ให้บริการต้องแข่งขันกันอย่างรุนแรง เพื่อครองใจลูกค้าเก่า และแย่งชิงลูกค้าใหม่ ในสภาวะการณ์เช่นนี้องค์กรการต้องปรับตัว และสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่า โดยสิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรการนั้นคือ บุคลากร ทรัพยากรที่องค์กรการควรให้ความสำคัญในการสรรหา คัดเลือก ดูแล และพัฒนาเพื่อให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมุ่งมั่น เต็มใจ และพร้อมที่จะอยู่กับองค์กรการ เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรการให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันได้ในทุกสถานการณ์

โดยบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างมากในการมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรการสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ คือ ผู้จัดการ หรือหัวหน้างานเพราะเป็นบุคคลที่อยู่ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ และฝ่ายจัดการองค์กรการ มีบทบาทในการควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด จากรายงานการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษา Accenture พบว่าร้อยละ 80 ของผู้จัดการที่มีระดับความยึดมั่นผูกพันลดลงนั้น ส่งผลต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานภายใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการโดยที่พนักงาน

งานส่วนใหญ่มักจะลาออกเพราะผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน มากกว่าที่จะลาออกเพราะองค์กรการ(David MacLeod and Nita Clark, 2009: 80) และนั่นอาจทำให้องค์กรการสูญเสียพนักงานผู้ปฏิบัติงานดีไปด้วย แต่หากองค์กรการสามารถทำให้ผู้จัดการมีความยึดมั่นผูกพัน ผลที่ตามมาคือ ผู้จัดการจะทุ่มเทความสามารถส่วนบุคคลเพื่อผลสำเร็จขององค์กรการโดยสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น ส่งเสริม ดูแลพนักงานในบังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น และลูกค้าจงรักภักดีเพิ่มสูงขึ้น (ISR, 2004; The Gallup Organization, 2008)

ปัจจัยหนึ่งที่มีการศึกษาพบว่าส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรการ คือภาวะผู้นำซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้จัดการซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการศึกษาวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศที่ยืนยันว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรการ ความพึงพอใจในการทำงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรการ ความเป็นพลเมืองดีในองค์กรการ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรการ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2549) โดยจะเห็นได้ว่าองค์กรการต่าง ๆ ต่างก็มุ่งให้ความสำคัญแก่เรื่อง ภาวะผู้นำ โดยการพยายามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่ดี

วัฒนธรรมองค์กรการ เป็นอีกหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรการ เป็น แนวประพฤติปฏิบัติ ของพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในองค์กรการ รวมทั้งผู้จัดการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรการเป็นค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน (Shared Values) องค์กรการที่มีวัฒนธรรมองค์กรการอันเข้มแข็ง มักจะได้เปรียบคู่แข่งในการดำเนินธุรกิจ เพราะวัฒนธรรมที่เข้มแข็งนี้จะเป็นตัว

ช่วยเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กร รวมทั้งผู้จัดการ ให้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กรเชิงสร้างสรรค์ และยังช่วยเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (พิบูล ที่ปะปาล, 2550)

จิตวิญญาณขององค์กร เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการโดยองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้ผู้จัดการสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข โดยรับรู้ได้ว่าตนเป็นคนสำคัญขององค์กร Milliman et al.(2003) กล่าวว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับจิตวิญญาณขององค์กร จะช่วยอธิบายระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้

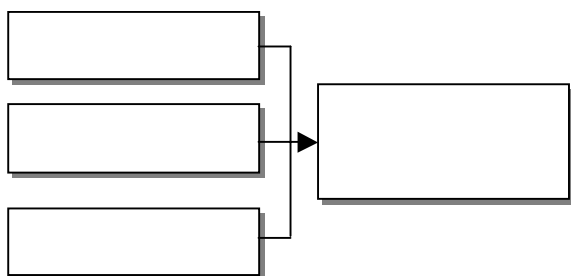
ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์กร จิตวิญญาณขององค์กร กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และส่งเสริม ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และจิตวิญญาณองค์กรในองค์กร เพื่อให้ผู้จัดการบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

วิธีการศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงในรูปที่ 1

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร สำนักงานใหญ่ จำนวน 483 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (ธานีินทร์ ศิลป์จารุ, 2549) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 215 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แต่ละสายงานโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) และแบบสอบถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำ ของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวัดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบ การความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดวัฒนธรรมองค์กร สร้างขึ้นจากองค์ประกอบค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 44 ข้อ แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวัดองค์ประกอบค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร 10 ด้าน ได้แก่ การมองไปข้างหน้า ความรับผิดชอบ จิตบริการ การทำงานเป็นทีม การส่งเสริมและดูแล การเปิดใจ การมุ่งสู่เป้าหมาย การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ กระชับจับใจ และการโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดจิตวิญญาณองค์กร ของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549) ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดคุณลักษณะของจิตวิญญาณองค์กรของ Robbins (2005) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 35 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวัดคุณลักษณะของจิตวิญญาณองค์กร 5 ด้าน ได้แก่ จิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง การให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม และการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การใช้แบบสอบถามของบริญา ทอสูงเนิน (2549) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการรวบรวม วรรณกรรม งานวิจัย และจากแบบวัดของบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ The Gallup Organization (2008), Tower Perrin (2003) และ Hewitt Associates(2005) มีข้อคำถามทั้งสิ้น 17 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน คือ การรับรู้เกี่ยวกับองค์กรในทางที่ดี การมีอารมณ์ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และการแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยงตรง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามวัดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรง โดยการนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และการทดสอบความเชื่อมั่น ผู้วิจัยนำแบบวัดทั้งหมดไปทดลองใช้ กับผู้จัดการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่า Item-total correlation โดยแบบสอบถามวัดวัฒนธรรมองค์กรของผู้จัดการ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .973 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .979 แบบสอบถามวัดจิตวิญญาณองค์กร มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .955 และแบบสอบถามวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .897

ผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้จัดการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร สำนักงานใหญ่ มีจำนวน 215 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 110 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.4 มีสถานภาพสมรสคิดเป็น ร้อยละ 61.9 มีการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 66.5 มีระยะเวลาที่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 10-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.9 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กร อยู่ระหว่าง 10-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.2

ผู้จัดการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวม

อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ผู้จัดการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ผู้จัดการมีวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า ผู้จัดการมีวัฒนธรรมองค์กรทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง ผู้จัดการมีการรับรู้จิตวิญญาณองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณาจิตวิญญาณองค์กรเป็นรายด้านพบว่าผู้จัดการมีการรับรู้จิตวิญญาณองค์กรอยู่ในระดับสูงทุกด้าน และผู้จัดการมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ดังตารางที่ 1

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร จิตวิญญาณองค์กร กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ พบว่า

ภาวะผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .428$) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .471, .374, .337, .312, .430, .385$ ตามลำดับ)

วัฒนธรรมองค์กรโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .669$) เมื่อพิจารณาค่านิยมองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (จำกัด) มหาชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .619, .549, .568, .564, .528, .520, .593, .565, .544, .443$ ตามลำดับ)

จิตวิญญาณองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .609$) เมื่อพิจารณาจิตวิญญาณองค์กรในรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้

ตารางที่ 1 ระดับของ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (จำกัด) มหาชน

ตัวแปร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
ภาวะผู้นำโดยรวม	3.79	.59	สูง
- ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	3.80	.63	สูง
- ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	3.68	.70	สูง
- ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ	3.89	.65	สูง
- ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์	3.89	.73	สูง
- ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	3.69	.62	สูง
- ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	3.81	.66	สูง
วัฒนธรรมองค์การโดยรวม	4.08	.39	สูง
- ด้านการมองไปข้างหน้า	3.95	.46	สูง
- ด้านความรับผิดชอบ	4.13	.48	สูง
- ด้านจิตบริการ	4.21	.45	สูงมาก
- ด้านการทำงานเป็นทีม	4.15	.44	สูง
- ด้านการส่งเสริมและดูแล	4.10	.46	สูง
- ด้านการเปิดใจ	4.10	.48	สูง
- ด้านการมุ่งสู่เป้าหมาย	3.99	.49	สูง
- ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และพัฒนาสิ่งที่มีอยู่	3.98	.50	สูง
- ด้านความกระชับฉับไว	4.08	.45	สูง
- ด้านการโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์	4.06	.48	สูง
จิตวิญญาณองค์การโดยรวม	3.81	.46	สูง
- ด้านจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง	4.02	.53	สูง
- ด้านการให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล	3.94	.52	สูง
- ด้านความไว้วางใจและความเคารพนับถือ	3.78	.49	สูง
- ด้านการดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม	3.76	.52	สูง
- ด้านการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน	3.53	.62	สูง
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ	4.06	.45	สูง

หมายเหตุ: คะแนน 1.00-1.80 หมายถึง ตัวแปรอยู่ในระดับต่ำสุด 1.81-2.60 หมายถึงตัวแปรอยู่ในระดับต่ำ 2.61-3.40 หมายถึง ตัวแปรอยู่ในระดับปานกลาง 3.41-4.20 หมายถึงตัวแปรอยู่ในระดับสูง 4.21-5.00 หมายถึงตัวแปรอยู่ในระดับสูงมาก

จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .554, .554, .533, .560, .455$ ตามลำดับ)

การศึกษาเพื่อหาตัวแปรร่วมในการพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณวิธี Enter ได้ทำการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระพบว่ามีความสัมพันธ์ไม่เกินเกณฑ์ที่กำหนดคือ .08 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) จากนั้นนำเข้าสมการ

วิเคราะห์ถดถอย ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการได้ร้อยละ 49.4 ($R^2_{adj} = .494$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .708 รายละเอียด ดังตารางที่ 3

โดยสามารถเขียนสมการการวิเคราะห์การถดถอย

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ จิตวิญญาณองค์การ กับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ภาวะผู้นำโดยรวม	.428**
- ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา	.471**
- ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	.374**
- ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์	.312**
- ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	.430**
- ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ	.385**
วัฒนธรรมองค์การโดยรวม	.669**
- ด้านการมองไปข้างหน้า	.619**
- ด้านความรับผิดชอบ	.549**
- ด้านจิตบริการ	.568**
- ด้านการทำงานเป็นทีม	.564**
- ด้านการส่งเสริมและดูแล	.528**
- ด้านการเปิดใจ	.520**
- ด้านการมุ่งสู่เป้าหมาย	.593**
- ด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และพัฒนาสิ่งที่มีอยู่	.565**
- ด้านความกระชับฉับไว	.544**
- ด้านการโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์	.443**
จิตวิญญาณองค์การโดยรวม	.609**
- ด้านจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง	.554**
- ด้านการให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล	.554**
- ด้านความไว้วางใจและความเคารพนับถือ	.533**
- ด้านการดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม	.560**
- ด้านการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน	.455**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิธี Enter โดยตัวแปร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และจิตวิญญาณองค์การ เป็นตัวพยากรณ์ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (จำกัด) มหาชน

ตัวแปรพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย				
	B	SB	Beta	t	p
วัฒนธรรมองค์การ	.055	.008	.473	7.334***	.000
จิตวิญญาณองค์การ	.048	.015	.249	3.278***	.001

ค่าคงที่ (Constant) = .657, R = .708, R² = .501, R²adj = .494, F = 70.674, p = .000

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

พหุคูณมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ} \\ = .473 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + .249 (\text{จิตวิญญาณขององค์กร})$$

อภิปรายผล

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (จำกัด) มหาชน มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .428$) กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า เมื่อผู้จัดการมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเพิ่มสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นด้วย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากอิทธิพลของผู้บริหารที่มีต่อผู้จัดการในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง สร้างการมีส่วนร่วมโดยช่วยจุดประกายด้วยเป้าหมายที่ชี้ให้เห็นถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติสอดคล้องกับแนวคิดของ DDI (2005) ที่กล่าวว่าความยึดมั่นผูกพันจะเกิดขึ้นต่อเมื่อพนักงานได้รู้ทำงานที่ทำนั้นมีความหมายมีคุณค่าต่อองค์กร อีกทั้งผู้บริหารยังให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง ให้คำแนะนำหรือให้กำลังใจในการทำงานซึ่งแสดงออกถึงความใส่ใจ ดังแนวคิดของ Hewitt Associates (2005) ที่อธิบายว่าความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับพนักงานในองค์กรเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และการที่ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์มุ่งเน้นคุณภาพของการให้บริการ รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นสำคัญยังสอดคล้องกับแนวคิดของ IES (2004 อ้างใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) เกี่ยวกับจริยธรรมของผู้นำกับความยึดมั่นผูกพัน อีกทั้งความสามารถของผู้บริหารในการมองการณ์ไกล ติดตามข่าวสารสถานการณ์ที่อาจเป็นโอกาส หรือส่งผลกระทบต่อองค์กร ตลอดจนการเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมโดยช่วยปลูกฝังเรื่องจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม เปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ในการช่วยเหลือสังคม อาทิเช่น โครงการถึงน้ำใจช่วยภัยแล้ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ISR (2004) ซึ่งพบว่าความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพัน การเปิดกว้างของผู้บริหารในการยอมรับฟังข้อเสนอแนะในที่ประชุม หรือปฏิบัติตามนโยบายที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรประกอบที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรคือผู้บริหารที่มีความยุติธรรม ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้ผลป้อนกลับลูกน้องเรื่องปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wildermuth and Pauken (2008) Papalexandris and Galanaki (2008) ที่ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

คล่องกับงานวิจัยของ ISR (2004) ซึ่งพบว่าความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพัน การเปิดกว้างของผู้บริหารในการยอมรับฟังข้อเสนอแนะในที่ประชุม หรือปฏิบัติตามนโยบายที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรประกอบที่ทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรคือผู้บริหารที่มีความยุติธรรม ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้ผลป้อนกลับลูกน้องเรื่องปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wildermuth and Pauken (2008) Papalexandris and Galanaki (2008) ที่ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (จำกัด) มหาชน มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .669$) กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า เมื่อผู้จัดการมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเพิ่มสูงขึ้นก็จะส่งผลให้ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นด้วยซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรมีการนำวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และเอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มากำหนดเป็นพฤติกรรมในการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน และใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้มีความเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กร เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม อาจกล่าวได้ว่า ผู้จัดการได้รับการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านหลักสูตรฝึกอบรม แล้วนำไปปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น ตลอดจนได้รับอิทธิพลของผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่ดี จนเกิดการเรียนรู้และปรับตัวยอมรับวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลให้มีพฤติกรรมปฏิบัติเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิบูล ที่ปะปาล (2550) ที่กล่าวว่า การสร้างสรรค์ และการคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์กรจะเกิดขึ้นจากกระบวนการสรรหาคัดเลือก การดำเนินการของผู้บริหาร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ซึ่งกล่าวว่ากระบวนการการขาดแคลนทางสังคม จะช่วยให้เกิดการปรับตัวที่ประสบความสำเร็จ มีผลก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ลดแนวโน้มการลาออก และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย Northwestern (Northwestern. n.d.) ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 3 จิตวิญญาณขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า จิตวิญญาณองค์กรตามการรับรู้ของผู้จัดการ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (จำกัด) มหาชน มีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = .609$) กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวกแสดงว่า จิตวิญญาณองค์กรและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน คือ หากผู้จัดการมีการรับรู้จิตวิญญาณองค์กรที่สูงขึ้นก็จะส่งผลให้ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นด้วย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์กรมีคุณลักษณะที่เห็นความสำคัญของบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับความสุข และประสบการณ์ที่ดีที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาตามแนวคิดคุณลักษณะของจิตวิญญาณองค์กรของ (Robbins, 2005) พบว่า องค์กรมีคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ชัดเจน มุ่งเน้นคุณภาพของสินค้า และการให้บริการเป็นหลัก สามารถสร้างการรับรู้ในวาระการประชุมประจำปีเพื่อให้ผู้จัดการสามารถวางแผนการทำงานโดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญที่จะพัฒนาโดยจัดให้มีแผนการเติบโตในอาชีพ และแผนในการฝึกอบรมระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ISR (2004) ที่พบว่าโอกาสในการพัฒนาสายอาชีพส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร องค์กรที่มีบรรยากาศของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน สื่อสารด้วยข้อมูลความจริง เมื่อมีเหตุการณ์หรือข่าวที่เกี่ยวข้องกับองค์กร จะมีการชี้แจงข้อเท็จจริงจากผู้บริหารอย่างเปิดเผยเพื่อขจัดความกังวลใจ ตลอดจนคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคล

และมนุษยธรรม อำนาจตามตำแหน่งที่ได้รับ การตัดสินใจ การควบคุมงาน ตลอดจนสิทธิอื่น ๆ ที่ผู้จัดการพึงมี อีกทั้งส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานที่สามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่ เพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ashmos and Duchon (2000) Marques et al.(2007) และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Milliman et al.(2003) ที่พบว่าจิตวิญญาณองค์กรมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และจิตวิญญาณองค์กรสามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้

ผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และจิตวิญญาณองค์กรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กร และจิตวิญญาณองค์กร สามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 49.4 อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งจะไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้มากที่สุดทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรของเอไอเอส มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับการทำงาน องค์กรมีกระบวนการขาดแคลนทางสังคมต่าง ๆ อาทิเช่น การฝึกอบรม การเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหาร หรือซึมซับอยู่ในกระบวนการทำงานร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ผู้จัดการสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ตอบสนองการทำงานด้วยความรวดเร็ว พัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรต้องการ มีผลก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย Northwestern (Northwestern. n.d.) ที่ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถพยากรณ์ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ ทำนองเดียวกันจิตวิญญาณองค์กรสามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้อาจเนื่องมาจาก สิ่งที่องค์กรปฏิบัติต่อผู้จัดการ แสดงออกถึงการให้ความสำคัญ มีความเป็นธรรมในเรื่องของผลตอบแทน ใส่ใจดูแลด้วยการให้สวัสดิการ ที่ผู้จัดการสามารถ

เลือกได้ตามความต้องการ และการสื่อสารที่เปิดเผยจากองค์กร ตลอดจนโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆที่สร้างการมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้มีบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนานและไม่เครียด เปิดกว้างให้ผู้จัดการสามารถมีอิสระในการทำงาน และแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ทำให้ผู้จัดการมีความสุขในการทำงานกับองค์กร โดยที่จิตวิญญาณขององค์กร จะช่วยให้ผู้จัดการเกิดการพัฒนาและบรรลุถึงศักยภาพของตนเองได้โดยสมบูรณ์ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่องจิตวิญญาณขององค์กรมักจะใส่ใจจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานและชีวิตของพนักงาน (Robbins, 2005 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2549) โดยผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rego and Cunha (2008) ที่ศึกษาพบว่า จิตวิญญาณขององค์กรสามารถพยากรณ์ความแปรปรวนของระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ โดยจะเห็นได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนั้น จะต้องมาจากการให้ความสนับสนุน และส่งเสริมขององค์กรในเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร และจิตวิญญาณขององค์กร ซึ่งเป็นตัวชี้วัดระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการได้โดยตรง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร และจิตวิญญาณขององค์กรจึงร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการได้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำ องค์กรควรสนับสนุน และให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยนำแนวคิดภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้านมาปรับใช้ เช่น อาจใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาสรรหาคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีมาตรฐาน การฝึกอบรมนอกจากการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้ว อาจเพิ่มเติมในส่วนการพัฒนาตนเอง เช่น ให้เป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้กับผู้จัดการ หรือผู้บริหารระดับต้น (Become a Mentor) หรือการเข้าร่วมเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจเฉพาะในระดับบริหาร (Formal Networking Clubs) เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ แลกเปลี่ยน มุมมองในการประกอบธุรกิจ การทำกลุ่มสนทนา (Dialog) กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน เพื่อรับฟังความคิดเห็น (Feedbacks) และควรจัดโปรแกรมฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งในโอกาสข้างหน้า

2. วัฒนธรรมองค์กร องค์กรมีกระบวนการรักษาวัฒนธรรมองค์กร และการถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพซึ่งควรพยายามรักษาไว้ และควรสนับสนุนให้เกิดกระบวนการขัดเกลาทางสังคมลงไปยังหน่วยงานย่อยให้มากยิ่งขึ้น อาจจัดให้มีตัวแทน (Agent) ของแต่ละหน่วยงาน ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานใหม่ในหน่วยงาน การฝึกอบรมพัฒนาโดยจัดหาองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือเสนอแนวทางการรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้ยั่งยืน จัดกิจกรรม เช่น กำหนดให้มีงานวัฒนธรรมองค์กรเป็นงานประจำปี เป็นต้น

3. จิตวิญญาณองค์กร องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการดำเนินการที่แสดงถึงคุณลักษณะของจิตวิญญาณองค์กรให้มากขึ้น เช่น ให้ความสำคัญอย่างมีมนุษยธรรม ให้ความสำคัญใส่ใจในการดูแลพนักงานไม่เฉพาะแค่เรื่องงาน หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานเท่านั้น อาจครอบคลุมไปถึงปัญหาส่วนตัวซึ่งบั่นทอนประสิทธิภาพการทำงานของผู้จัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยองค์กรอาจพิจารณาให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม หรือการสร้างแรงจูงใจ แสดงถึงการยอมรับและให้ความสำคัญ ด้วยการมอบรางวัลหรือผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เช่น การยกย่องชมเชยในที่สาธารณะ เพื่อให้ผู้จัดการเกิดความภูมิใจ นอกจากนี้ อาจให้ออกาสผู้จัดการในการเป็นตัวแทนของแผนกหรือองค์กรในการนำเสนอเรื่องต่างๆ ขององค์กร เช่น เวลาที่มีบุคคลสำคัญมาเยี่ยมชมองค์กร หรือมอบความไว้วางใจให้เป็นตัวแทนในการนำเสนอผลงานต่างๆ ขององค์กร สำหรับด้านการพัฒนาบุคคลควรจัดให้มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอทุกสายงาน อาจจัดการสัมมนา นอกสถานที่ในเชิงการบำบัดจิตใจ ฝึกนั่งสมาธิ หรือการนำหลักสูตรเกี่ยวกับธรรมะ หลักคำสอนด้านพุทธศาสนา ในเชิงประยุกต์ใช้ในการทำงาน หรือการสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ผ่อนคลายมากขึ้น เช่น การจัดตกแต่งโต๊ะทำงานตามความชอบของแต่ละบุคคล จัดให้มีห้องสปา ห้องออกกำลังกาย

เอกสารอ้างอิง

- ธนินทร์ ศิลป์จารุ. 2549. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS . พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: วี อินเทอร์เน็ต พรินท์.
- ปริญญา ทอสูงเนิน. 2549. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรของ พนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์การจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- พิบูล ทีปะपाल. 2550. พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2549. การศึกษาภาวะผู้นำ และทิศทางใหม่เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย. รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, อารี พันธุ์มณี, ลัทธிகาล ศรีวะรัมย์, ฌนภมล จันทร์สม, สุพีร์ ลิ้มไทย, สมชาย หิรัญกิตติ, ชวลิต ประภาวนนท์, และ สุดา เทียบจตุรัส. 2541. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. 2549. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement). สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- Ashmos, D.P. and D. Duchon. 2000. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry* 9: 132-145.
- Development Dimensions International. 2005. Employee engagement: The key to realizing competitive advantage .Available at http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_employee_engagement_mg.pdf, (accessed 5 August 2009.)
- Hewitt Associates. 2005. Best employers in Canada .Available at http://www.hrpro.org/files/Study_finding.pdf, (accessed 5 August 2009.)
- International Survey Research. 2004. Engaged employees drive the bottom line.Avaliable at http://www.isrinsight.com/pdf/solutions/Engagement_BrochureFinalUS.pdf, (accessed 5 August 2009.)
- Marques, J. Satinder, D. and K. Richard. 2007. Spirituality in the Workplace: What it is Why it Matters How to make it for you. California: Personhood Press.
- MacLeod, D. and N. Clarke. 2009. Engaging for Success : enhancing performance through employee engagement: Towers Perrin.
- Milliman, J., Czaplewski,A.J. and J. Ferguson. 2003. "Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment." *Journal of Organizational Change Management* 16: 426-427.
- Northwestern University. n.d. Forum for People Performance Management & Measurement. Northwestern University. Available at http://www.incentivecentral.org/employees/research/employee_engagement_customer_satisfaction.1906.html, (accessed 10 September 2010.)
- Papalexandris, N. and G.Eleanna. 2008. Research on Leadership's impact on employee engagement: Differences among entrepreneurs and professional CEOs. Paper presented to Athens University of Economics. Greece.
- Perrin, T. 2003. Working today: Understanding.What drive employee Engagement. Available at <http://www.towerperin.com/hrservice/webcache/towers/United States/publications/Reports/Talent Report 2003/Talent2003pdf>. (accessed 5 August, 2010.)
- Rego, A. and M.P.Cunha. 2008. "Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study." *Journal of Organizational Change Management* 21: 53-57
- Robbins, P. 2005. Organizational Behavior. 11th ed. New Jersey: Pearson Education.
- The Gallup Organization. 2008. Employee Engagement .Available at <http://www.gallup.com/consulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx>, (accessed 5 August 2009.)
- Wildermuth, C. and P. Pauken. 2008. "A Perfect match: decoding employee engagement-Part I: Engaging Cultures and leaders." *Industrial and Commercial Training*. 40(3):122-128.