

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุบลวรรณ ภวานันท์
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
นางสาวยุรนันท์ ตามกาล
นักวิจัย สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทความวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพกับความผูกพันของพนักงาน ระดับหัวหน้างานรุ่นเจเนอเรชันวายในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนนทบุรี*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับความผูกพันของพนักงาน รวมทั้งสร้างสมการพยากรณ์ความผูกพันของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีอายุระหว่าง 21-40 ปี ในส่วนงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบเทศบาล จังหวัดนนทบุรี จำนวน 154 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและความผูกพันของพนักงาน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้น ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในด้านบารมีหรืออิงค่านิยมและด้านมนุษยธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความผูกพันของพนักงาน ความผูกพันกับงาน และความผูกพันกับองค์กร พบว่ามีอยู่ในระดับค่อนข้างสูงทั้งหมด ผลการเปรียบเทียบตัวแปรด้วยปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านใดๆ ของทุกปัจจัย ส่วนผลการวิเคราะห์สมมติฐานพบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเฉพาะลักษณะเชิงบารมีหรืออิงค่านิยม ลักษณะการมุ่งเน้นทีมงาน ลักษณะมุ่งเน้นมนุษยธรรม และลักษณะการมีส่วนร่วมเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันของพนักงานและความผูกพันกับงาน รวมทั้งยังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร (ยกเว้นด้านลักษณะการมีส่วนร่วม) ส่วนความผูกพันกับงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันกับองค์กร โดยทั้งความผูกพันกับงานและความผูกพันกับองค์กรต่างก็มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันของพนักงานด้วย นอกจากนั้นผลของสมการพยากรณ์พบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในทุกปัจจัยไม่สามารถทำนายความผูกพันของพนักงาน ความผูกพันกับองค์กรได้ แต่ปัจจัยของลักษณะการมุ่งเน้นทีมงาน ลักษณะการปกป้องตนเอง และลักษณะการมีส่วนร่วม สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันกับงานได้ร้อยละ 46

คำสำคัญ : เจเนเรชั่น วาย, ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ, ความผูกพันของพนักงาน, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

*งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย จากกองทุนวิจัยสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Relations of leader effectiveness to the employee engagement of the generation Y chief's level in the Manuciple Organizations of Nonthaburi Province

Abstract

The objectives of this research were to study the characteristics and relationships of leader effectiveness to employee engagement, including developing prediction equation of employee engagement. 154 subjects were the officer chief's level of 21-40 year, in Nonthaburi manuciple organizations. Research instruments were questionnaires of demographic information, leader effectiveness, and employee engagement. Percentage, mean, Pearson's product moment correlation coefficient, and Stepwise multiple regression analysis were utilized for data analysis. The results showed that leader effectiveness in dimension of charismatic/value-based and humane orientation, were rather high. Whereas other dimensions were medium. Employee engagement, work engagement, and organizational engagement were rather high. No significant differences were found in comparison of demographic information by leader effectiveness, and employee engagement. Charismatic/value-based, team-oriented, humane oriented, and participative leader effectiveness were significant positively related to employee engagement, work engagement, and organizational engagement (except self-protective and autonomous leader effectiveness). Work engagement was significant positively related to organization engagement, moreover, both of these engagements were significant positively related to employee engagement. Results of leader effectiveness could not predict employee engagement and organization engagement. However, the results of prediction equations indicated that team-oriented, self-protective, and participative leader effectiveness could jointly predict 46 percentage of work engagement.

Keywords : Generartion Y, leader effectiveness, employee engagement, Manuciple Organizations

บทนำ

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าความขัดแย้งกันในเรื่องการไม่ร่วมมือกันในที่ทำงานจนนำไปสู่การลาออกของพนักงานรุ่นใหม่ที่ทำให้คุณภาพของงานลดต่ำลง ขาดแคลนผู้สืบทอดงานนั้นมาจากความแตกต่างกันของช่วงอายุ (Generations) คนทำงานแต่ละรุ่นต่างก็จะมีมุมมองต่อการทำงานของตนและคนในรุ่นอื่นๆ แตกต่างกันไป ทั้งนี้ เพราะคนแต่ละรุ่นจะผ่านการถูกเลี้ยงดู และเติบโตมาท่ามกลางสภาพแวดล้อม และความเจริญก้าวหน้าทางด้านสังคม และเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน เมื่อเติบโตขึ้นมาทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตของคนในแต่ละรุ่นก็จะต่างกันออกไปอย่างชัดเจน จึงทำให้มีผู้คนมากมายต่างให้ความสนใจที่จะศึกษาเรื่องราวของคนในแต่ละรุ่นที่เกี่ยวข้องกับยุคสมัย หรือที่เรียกกันแบบสากลว่า เจนเนอเรชัน (Generation) เพื่อที่จะได้รู้ถึงลักษณะเด่น พฤติกรรมธรรมชาติของนิสัยในการใช้ชีวิตของคนในแต่ละรุ่น/เจนเนอเรชันว่าเป็นอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันปัญหาที่หลายองค์กรประสบคือ การสรรหาและรักษาพนักงานไว้กับองค์กร โดยเฉพาะกับ “พนักงานรุ่นใหม่ - Generation Y” ในบางองค์กรพนักงานกว่า 80% มีอายุมากกว่า 40 ปี จะเกิดอะไรขึ้นเมื่อคนกลุ่มนี้ต่างเกษียณแต่ต้องการกลับไม่มีพนักงานรุ่นใหม่มารองรับการเติบโตในอนาคตที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดดเพื่อแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ (ภราดร จานงเวช, 2552) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จึงต้องหันมาพิจารณาความต้องการของ “Generation Y” โดยเฉพาะแนวคิดการดำเนินชีวิตและการทำงาน รวมทั้งค่านิยมต่างๆ ของคนกลุ่มนี้เพื่อที่จะได้พัฒนาและรักษาให้อยู่กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คนรุ่น Generation Y คือ คนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2518 - 2538 ซึ่งมีอายุระหว่าง 20 - 40 ปี เป็นกลุ่มคนที่โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีไอที มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความอดทนต่ำ ชอบการเปลี่ยนแปลง (พรพนวดี สติถาวร และ ประจวบ เพิ่มสุวรรณ, 2552, น.3) โลกรอบตัวเต็ม

ไปด้วยการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีบนมือถือและสื่อออนไลน์ (e-mail, Facebook, Skypes, Facetime, Twitter และอื่นๆ อีกมาก) มีการใช้ชีวิตกับการทำงานให้สมดุล (Work/life Balance) (Thai PBS news website, online) การศึกษาในกลุ่ม Generation Y โดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องว่าคนรุ่นนี้มีความคิด ความเชื่อ การวางรูปแบบในการดำเนินชีวิตในการทำงานอย่างไร จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้ได้แนวทางในการที่จะหาวิธีการที่ทำให้คนรุ่นนี้ได้ผูกพันอยู่กับทั้งงานและองค์กร หรือที่เรียกว่าความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยเฉพาะผู้ที่ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำ เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างานเนื่องจากเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจพร้อมอุทิศตนเพื่อความสำเร็จร่วมกัน นอกจากนั้นยังมีหน้าที่เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันตามที่ต้องการ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542, น. 255) ในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารจะเป็นสมาชิกที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจของสมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่ม (Simonton, 1994, p.411) ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเทคนิควิธีการจัดการ การบังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผนนโยบายเพื่อกระตุ้นและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรได้ดี (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2530, น.82)

นอกจากนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลจูงใจและทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิผล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (House, et al. 2004, p.5) และเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Bennett & Bell, 2004, p.100) โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย การวางแผน และแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสอนงาน การแนะนำสนับสนุนและการแก้ไขปัญหา การให้รางวัลต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ตลอดจนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าในสายงาน ซึ่งเป็นการ

สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจ ความผูกพันของพนักงาน (Schaufeli & Salanova, 2007, p.161-162) มีการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมเชิงบวก เช่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำแบบให้อำนาจ (Empowering Leadership) และผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Constructive Leadership) เป็นผู้สร้างปัจจัยเอื้อต่อการทำงานหรือส่งเสริมคุณลักษณะของบุคคลเชิงบวก (Personal Attribute) ที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Tuckey, et al., 2012, p.15 ; Van Der Heijden & Bakker, 2011, p.232) และมีงานพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก (Alarcon, et al., 2010, p.306) ดังกล่าวแล้วจะพบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน (Bennett & Bell, 2004, p.183-185) อย่างไรก็ตาม การวิจัยทั้งหลายจะทำการศึกษากับคนในรุ่นเจนเนเรชั่น บี เอ็กซ์ หรือซี แต่ไม่พบการวิจัยเรื่องนี้กับคนในเจนเนเรชั่น วาย เนื่องด้วยอายุในการทำงานขณะที่ศึกษาวิจัยนั้นยังไม่ถึงการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารเท่ากับในปัจจุบัน ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ของลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับความผูกพันของพนักงานระดับหัวหน้างานรุ่น Generation Y เพื่อที่จะช่วยให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติมากขึ้น โดยการศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้แนวทางการศึกษาตามแนวโครงการวิจัย GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project : 1997-2001) ของโรเบิร์ต เจเฮาส์ (House, 1971, p.321-328) ที่ทำการศึกษาอิทธิพล บทบาท ความสัมพันธ์และลักษณะวัฒนธรรมข้ามชาติ ในเรื่องวัฒนธรรม สังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในผู้บริหารระดับกลาง 60 ประเทศ โดยประเทศไทยเป็นหนึ่งในกลุ่มศึกษา ซึ่งศึกษาวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ ในปัจจัย 7 ด้าน คือ ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความ

ไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance) ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม (Humane Orientation) ลักษณะเน้นอนาคต (Future Orientation) ส่วนลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ทำการศึกษาใน 6 ปัจจัย คือ ลักษณะเชิงบารมีหรืออิงค่านิยม (Charismatic/ Value-Based Characteristic) ลักษณะการมุ่งเน้นทีมงาน (Team-Oriented Characteristic) ลักษณะการปกป้องตนเอง (Self-Protective Characteristic) ลักษณะการมีส่วนร่วม (Participative Characteristic) ลักษณะความมีมนุษยธรรม (Humane-Oriented Characteristic) ลักษณะการเป็นตัวเอง (Autonomous Characteristic) แนวทางศึกษาของโครงการนี้ได้ประยุกต์จากทฤษฎีของนักจิตวิทยา 3 ท่าน คือ "Theory of Cultural Consequences" ของฮอฟสเตด (Hofstede, 1980) "Theory of Human Motivation" ของแมคคลีแลนด (McClelland, 1985) และ "Path-Goal Theory" ของเฮาส์ (House, 1971) โดยในปี ค.ศ. 1996-2008 อุบลวรรณ ภวากันท์ และนักศึกษาปริญญาโทโครงการจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ใช้ตัวแปรและแนวทางวิจัย GLOBE นี้ ศึกษาวัฒนธรรมไทยและผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่มีลักษณะองค์การแตกต่างกันใน 12 ธุรกิจ ด้วย 14 งานวิจัย (อุบลวรรณ ภวากันท์, 2551, น.8-12) พบว่า ทั้งลักษณะวัฒนธรรมองค์การและผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่างก็มีลักษณะเน้นอนาคต ซึ่งก่อนจะมาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพลักษณะต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีที่มา การสร้างการปรับตัว และการพัฒนานุคลิกภาพมาก่อน

ส่วนการศึกษาคความผูกพันของพนักงานนั้น งานวิจัยนี้ใช้แนวคิดของแซคส์ (Saks, 2006, p.600-613) อาจารย์ด้านทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยโทรอนโต ประเทศแคนาดา ที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานพบว่า ความผูกพันของพนักงานประกอบด้วย 1) ความผูกพันกับงาน และ 2) ความผูกพันกับองค์การ โดยทั้งสองมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้น การรักษานุคลิกการให้คงอยู่กับองค์การด้วยใจ

องค์การจึงต้องทำให้บุคลากรผูกพันทั้งกับงานและผูกพันกับองค์การ บุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานประจำวันของตนจะมีความผูกพันกับงานได้อย่างไร มีการศึกษาชี้ให้เห็นว่า องค์การต้องสร้างแรงจูงใจภายในของพนักงานให้เกิดความผูกพันกับงาน (Saks, 2006, p.615 ; Soane et al., 2012, p.543) โดยชูเฟลลีและเบคเคอร์ (Schaufeli & Bakker, 2004) ได้ศึกษาความผูกพันกับงานแล้วเสนอว่า มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านพลังในการทำงาน (Vigor) ด้านการทุ่มเทในการทำงาน (Dedication) ด้านใจที่จดจ่อในงาน (Absorption) ส่วนความผูกพันกับองค์การนั้น โมฮาพาตราและชาร์มา (Mohapatra & Sharma, 2010) ได้ทำการศึกษาและเสนอว่าองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกล่าวถึงองค์การในด้านบวก (Say) ด้านการมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ (Stay) ด้านการทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์การ (Strive) ซึ่งผลจากการค้นคว้าพบว่า ตัวแปรทั้งสองนี้มักถูกศึกษาในองค์การเอกชนที่มุ่งหวังผลกำไรมากกว่าในหน่วยงานของรัฐ โดยในส่วนของราชการส่วนท้องถิ่น เช่น เทศบาล สุขาภิบาล เป็นต้น ซึ่งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแบบนี้มีครอบคลุมทั่วทั้งราชอาณาจักรไทย นั่นคือ ทุกพื้นที่ของประเทศไทยจะอยู่ในความรับผิดชอบขององค์การปกครองท้องถิ่น ไม่รูปใดก็รูปหนึ่ง ซึ่งพนักงานของหน่วยงานเหล่านี้ต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะงานเพราะเป็นลักษณะงานที่มีรูปแบบเฉพาะตลอด เช่น งานดูแลจัดเก็บขยะมูลฝอยสาธารณะก็ต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เปลี่ยนไปทำหน้าที่ในการบริการสาธารณสุขซึ่งมีลักษณะงานอีกแบบหนึ่ง เป็นต้น ดังนั้นถ้าพนักงานเหล่านี้ลาออกก็จะสูญเสียทั้งงบประมาณและผู้ที่มีความรู้ ทักษะในงาน ซึ่งจะต้องเข้าใจไม่ใช่ว่าคนที่ต้องปฏิบัติ แต่ยังคงมีความรู้ในองค์การราชการที่ตนทำงานอยู่ด้วยซึ่งแตกต่างจากองค์การเอกชนที่มีส่วนงานที่จะรับผิดชอบดูแลโดยเฉพาะ นอกจากนั้น การทำงานในระบบราชการนั้นถ้าฝึกฝนให้ออกมาเป็นรูปแบบเช่นไรก็จะคงสภาพเช่นนั้นซึ่งก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงานขึ้น กลายเป็นวิถีประชาของหน่วยงานซึ่งผู้ที่สำคัญของหน่วยงานนั้นก็คือ

ผู้บริหารทั้งหลายนั่นเอง ซึ่งประเทศไทยมีรูปแบบการปกครองท้องถิ่นทั้งหมด 5 รูปแบบ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, ออนไลน์, 2557) คือ 1) แบบเมืองหลวง - กรุงเทพมหานคร 2) แบบเมืองท่องเที่ยว - พัทยา 3) แบบเทศบาล (แยกเป็นเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล) 4) แบบองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) และ 5) แบบองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) โดยการบริหารขององค์การปกครองท้องถิ่นเป็นการกระจายอำนาจบริหารไปสู่ท้องถิ่น มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ คือ 1) การบริการสาธารณะให้มีประสิทธิภาพ นั่นคือ จัดทำบริการสาธารณะให้ทั่วถึง และตรงกับความต้องการของราษฎรในท้องถิ่น ตามความจำเป็นในแต่ละท้องถิ่น และ 2) เป็นสถาบันสอนการปกครองประเทศในระบอบประชาธิปไตย โดยผู้ที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น จะต้องมาจากการเลือกตั้งของราษฎรในท้องถิ่นนั้น โดยการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีชื่อว่า เทศบาล ต้องมีสภาเทศบาล และมีคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรีแล้วแต่กรณี ซึ่งเทศบาลในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ เทศบาลนคร มีประชากรรวมกัน 50,000 คนขึ้นไป เทศบาลเมือง มีประชากรรวมกัน 10,000 คนขึ้นไป และเทศบาลตำบล มีประชากรรวมกัน 5,000 คนขึ้นไป แต่ยังมีตำแหน่งของระบบบริหารราชการส่วนภูมิภาคพิเศษสำหรับเขตเทศบาลนครขนาดใหญ่หลายแห่ง เช่น นครเชียงใหม่ นครหาดใหญ่ เมืองพัทยา และนครนนทบุรี ที่มีเขตการปกครองในระดับแขวง ซึ่งเป็นการรวมชุมชนหลาย ๆ ชุมชนเข้าด้วยกัน โดยแขวงนี้ไม่ได้มีอาณาเขตตามเขตตำบลแต่อย่างใด ยกตัวอย่างเช่น นครนนทบุรีนั้นเปลี่ยนจากท้องที่เกษตรกรรมเป็นเมืองที่พึ่งพาอุตสาหกรรม ทำให้เกิดการแปรสภาพเมืองโดยเฉพาะเมื่อกรุงเทพมหานคร เมืองหลวงของประเทศไทยมีการขยายตัวและเปลี่ยนแปลงสภาพเมืองอย่างมากเพื่อรองรับการเป็นเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจรูปแบบต่างๆ อุตสาหกรรมและการท่องเที่ยว การคมนาคมและการสาธารณสุขที่ทันสมัย และสถานการณ์ทางการเมืองทั้งหลายซึ่งก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายอพยพเข้ามาของประชากรและ

แผ่ขยายมีผลต่อจังหวัดปริมณฑลโดยรอบ ได้แก่ นครปฐม ปทุมธานี นนทบุรี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร ซึ่งทำให้เมืองเกษตรกรรม เกิดแปรสภาพพัฒนาเป็นเมืองอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อม ที่อยู่อาศัย และการคมนาคม มีการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนองตอบกับสภาพเมืองแบบใหม่ ผู้คนจากที่อื่นๆ อพยพเข้ามาอาศัยเพื่อการทำงาน อุตสาหกรรม พฤติกรรมในการดำเนินชีวิตแตกต่างไปจาก สภาพเกษตรกรรมแต่เดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จังหวัดนนทบุรี ที่ถูกจัดเป็นเขตปริมณฑลของกรุงเทพฯ มีขนาดเนื้อที่ใหญ่เป็นอันดับที่ 75 ของประเทศ แต่มีประชากรหนาแน่นที่สุดเป็นอันดับ 2 รองจากกรุงเทพฯ เป็นจังหวัดที่มีแม่น้ำไหลผ่าน จึงแบ่งออกเป็น 2 ฝั่ง คือ ฝั่งตะวันตก มีพื้นที่ 3 ใน 4 ของจังหวัด พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มมีน้ำท่วมถึง มีคูคลองขนาดต่างๆ เชื่อมโยงกันหลายสายเหมือนใยแมงมุม มีการทำเรือสวนไร่นา และฝั่งตะวันออกมีพื้นที่ 1 ใน 3 ของจังหวัด ได้แก่ พื้นที่ในเขตเทศบาลนครนนทบุรีและเทศบาลนครปากเกร็ด เป็นเขตเมืองมีประชากรอยู่อย่างหนาแน่น อาจถือได้ว่าส่วนนี้เป็นส่วนหนึ่งของเมืองหลวง เพราะเขตแดนระหว่างนนทบุรีกับกรุงเทพมหานครนั้นแทบจะไม่ใช่ที่รู้จัก (สำนักงานจังหวัดนนทบุรี, online, 2016)

ประชากรในจังหวัดนนทบุรีประกอบด้วยหลายเชื้อชาติทั้งไทยที่มีจำนวนมากที่สุด (กระจายอยู่ทั่วไปทั้งจังหวัด) จีน มอญ (อพยพมาในสมัยกรุงธนบุรีและในรัชกาลที่ 2) และมลายู (อพยพมาจากเมืองปัตตานีและไทรบุรี) ส่วนมากนับถือศาสนาพุทธ รองลงมาเป็นศาสนาคริสต์ ศาสนาอิสลาม และอื่นๆ ปัจจุบันนนทบุรีเป็นจังหวัดหนึ่งในเขตปริมณฑลของเมืองหลวง มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง และมีความพร้อมด้านระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ส่งผลให้ชาวไทยจำนวนมากจากทุกภูมิภาคของประเทศพิจารณาย้ายถิ่นเข้ามาอาศัยอยู่ในพื้นที่เพื่อความสะดวกในการเดินทางเข้าไปทำงานหรือศึกษาในกรุงเทพมหานคร ดังนั้น ความพลุกพล่านและความหนาแน่นของประชากรในจังหวัดนนทบุรีจึงไม่แตกต่าง

กับกรุงเทพมหานครมากนัก โดยเฉพาะทางด้านตะวันออกของอำเภอบางกรวย อำเภอเมืองนนทบุรี และอำเภอปากเกร็ดซึ่งอยู่ติดกับเขตเมืองชั้นในและเขตเมืองชั้นกลางของกรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรีนั้นมีเขตการปกครองแบ่งเป็น 6 อำเภอ 52 ตำบล 433 หมู่บ้าน แต่หากไม่นับรวมหน่วยการปกครองในเขตเทศบาลเมืองและเทศบาลนครซึ่งยุบเลิกตำแหน่งกำนันและผู้ใหญ่บ้านแล้ว จะมีทั้งหมด 34 ตำบล 328 หมู่บ้าน มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาล 46 แห่ง แบ่งตามประเภทและอำนาจบริหารจัดการภายในท้องที่ ได้เป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาล 17 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 28 แห่ง เนื่องจากพื้นที่บางส่วนของที่เคยเป็นสวนผลไม้เปลี่ยนเป็นที่อยู่อาศัยและเศรษฐกิจด้านอุตสาหกรรม รองลงมาคือ ก่อสร้าง งานเทศบาลในจังหวัดนนทบุรีมีความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว เนื่องจากติดกับกรุงเทพฯ จึงทำให้มีประชากรเข้ามาอาศัยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการมากขึ้นอย่างมากทั้งในเรื่องของบุคคล ชุมชน และสภาพแวดล้อม เช่น ปริมาณขยะและการดูแลจัดการขยะเหล่านี้ จนเทศบาลต้องจัดตั้งสำนักงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมขึ้นมาเพื่อดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อมและการจัดการขยะมูลฝอยของเทศบาลโดยเฉพาะ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้งานวิจัยนี้จึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับประชากรศึกษาที่เป็นพนักงานข้าราชการรุ่นเจนเอเรชั่น วาย ระดับบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบเทศบาลในจังหวัดนนทบุรีนี้ เพราะจะได้เป็นตัวอย่างหรือแนวทางที่จะแสดงให้เห็นถึงผลของเมืองเกษตรกรรมที่เปลี่ยนเป็นเมืองอุตสาหกรรมและกำลังจะบริหารด้วยคนรุ่นเจนเอเรชั่น วาย ที่จะแสดงให้เห็นถึงแนวคิดในความผูกพันซึ่งจะมีผลต่อการคงอยู่ขององค์การหรือลาออก และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่หัวหน้างานรุ่นเจนเอเรชั่นวายเหล่านี้จะให้ความสำคัญ เป็นรูปแบบในการทำงานและดำเนินการบริหารงานต่อไปในอนาคตของผู้บริหารเหล่านี้ ซึ่งผลที่ได้นี้จะประโยชน์ให้เห็นถึงสภาพปัจจุบันและการใช้งานในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและความผูกพันของพนักงานระดับหัวหน้างานเจนเนอเรชั่นวายขององค์กรส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและความผูกพันของพนักงานระดับหัวหน้างานเจนเนอเรชั่นวายขององค์กรส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรีด้วยปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับความผูกพันของพนักงานระดับหัวหน้างานเจนเนอเรชั่นวายขององค์กรส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี
4. เพื่อสร้างสมการทำนายของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อความผูกพันของพนักงานระดับหัวหน้างานเจนเนอเรชั่นวายขององค์กรส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี

ขอบเขตของโครงการวิจัย

การวิจัยนี้จะศึกษากับข้าราชการระดับหัวหน้างานรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย คือ มีอายุระหว่าง 21 ปีเต็ม ถึง 40 ปีเต็มขององค์กรส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี

นิยามคำศัพท์เฉพาะ

ก. เจเนเรชั่น วาย (Generation Y / Gen Y) หมายถึง กลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 1977-1992 (+ 1/2) (พ.ศ. 2520-2535 (+ 1/2)) ซึ่งมีอายุระหว่าง 21-40 ปีเต็ม โดยคนรุ่น Gen Y นี้เติบโตมาในยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยการสื่อสารผ่านอีเมล เทคโนโลยีบนมือถือ อินเทอร์เน็ต และสื่อออนไลน์ (Facebook, Skypes, Facetime, Twitter และอื่นๆ อีกมาก) เป็นอัตรากำลังหรือทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่างๆ ในยุคปัจจุบันและอนาคตอันใกล้

ข. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Leadership Effectiveness) ศัพท์เฉพาะคำนี้ของโครงการวิจัย GLOBE จะหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถ ทักษะ อำนาจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในการผลักดันให้กลุ่มบุคคลทำงาน

ร่วมกันเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การหรืองานได้อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาตามแนวทางการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE (GLOBE, 1999) แบ่งออกเป็น 6 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะเชิงบารมีหรืออิงตามค่านิยม (Charismatic/ Value Based) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการเป็นแรงบันดาลใจ จูงใจ และคาดหวังผลงานในระดับสูงจากผู้อื่น โดยยึดตามค่านิยมหลักอย่างแน่วแน่
2. ลักษณะการมุ่งเน้นทีมงาน (Team-Oriented) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่สมาชิกมีส่วนร่วม
3. ลักษณะการปกป้องตนเอง (Self-Protective) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มุ่งเน้นการทำให้ปัจเจกบุคคลและกลุ่มมีความปลอดภัยและมั่นคงผ่านการส่งเสริมสถานะและการรักษาภาพลักษณ์
4. ลักษณะการมีส่วนร่วม (Participative) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่ทำงานกับผู้อื่นได้ดีและมีส่วนร่วมในงานที่รับผิดชอบอย่างกระตือรือร้น

5. ลักษณะความมีมนุษยธรรม (Humane) หมายถึง ลักษณะผู้นำแบบสนับสนุนและคำนึงถึงผู้อื่น มีใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีความสงสารเห็นอกเห็นใจ รวมถึงใจเย็นและถ่อมตน

6. ลักษณะการเป็นตัวเอง (Autonomous) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มีลักษณะเป็นตัวของตัวเองและมีความเป็นปัจเจกบุคคล รวมถึงมีอิสระในการตัดสินใจ

ค. ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) จะประกอบด้วยความผูกพันกับงานและความผูกพันกับองค์การ โดยทั้งสองมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้น การรักษามูลค่าการให้คงอยู่กับองค์การด้วยใจ องค์การจึงต้องทำให้บุคลากรผูกพันทั้งกับงานและผูกพันกับองค์การ (Bakker & Demerouti, 2008, p.210-212 ; Saks, 2006, p.615 ; Soane et al., 2012, p.543) ได้แก่

ความผูกพันกับงาน (Work Engagement) เป็นสภาวะความรู้สึกและแรงจูงใจทางบวกของบุคคลที่มีต่องาน พยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย พนักงานที่มีความผูกพันกับงานจะมีทัศนคติที่ดีต่องาน สนุกกับงานที่ทำ จึงมีความขยันขันแข็งในการทำงาน ไม่รู้สึกเหนื่อยหรือหมดแรง มีความพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Vigor) ทุ่มเทในการทำงาน รู้สีกว่างานที่ตนทำนั้นมีความสำคัญ ทำท่าย เป็นงานที่น่าตื่นเต้น เพราะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา (Dedication) และใจจดจ่ออยู่กับงาน มีสมาธิในการทำงาน จนรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถแยกตนเองออกจากงาน (Absorption) (Bakker & Demerouti, 2008, p.218 ; Leiter & Bakker, 2011, p.1-3) โดยสรุปประกอบด้วย 1) พลังในการทำงาน (Vigor) 2) ความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication) และ 3) ใจจดจ่อในงาน (Absorption) (Schaufeli & Bakker, 2004, p.295)

ความผูกพันกับองค์กร (Organizational Engagement) เป็นการที่บุคลากรมีความภูมิใจ พึงพอใจองค์กร ตั้งใจคงอยู่กับองค์กร มีความกระตือรือร้น ยินดีที่จะทำงานหนักและทุ่มเทให้องค์กรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและยังยืนต่อองค์กร (Bennett & Bell, 2004, p.97 ; Macey & Schneider, 2008, p.3 ; Streliaoff, 2002, p.70) ซึ่งประกอบด้วย 1) การกล่าวถึงองค์กรในด้านบวก (Say) 2) ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร (Stay) และ 3) การทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Strive) (Mohapatra & Sharma, 2010)

ง. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กฎหมายจัดตั้งขึ้น

สมมติฐานและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้
สมมติฐานที่ 1 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน	Pearson's Product Moment Correlation Coefficient
สมมติฐานที่ 2 ความผูกพันกับงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร	Pearson's Product Moment Correlation Coefficient

ประชากรศึกษาเป็นพนักงาน/ข้าราชการระดับหัวหน้างาน (หัวหน้า รองหัวหน้า ผู้ช่วยหัวหน้า) ในทุกส่วนงานขององค์กรที่มีอายุระหว่าง 21 - 40 ปีเท่านั้น ซึ่งทำการศึกษาจากส่วนการปกครอง/เทศบาลในแต่ละระดับทั้งหมดประมาณ 264 คน ในขณะนั้น (จากการสอบถามเจ้าหน้าที่ทั่วไปแต่ละแห่งอย่างไม่เป็นทางการ) คือ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล แต่ทำสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามคุณลักษณะของคนรุ่นเจนเอเรชั่นวาย คือ มีช่วงอายุ 21-40 ปี และทำงานอยู่ในระดับบริหารเท่านั้น โดยใช้การสุ่มแบบบังเอิญกับตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในองค์กรในขณะทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 154 คน ซึ่งมาจากเทศบาลนคร 48 คน (31.17%) เทศบาลเมือง 46 คน (29.87%) และเทศบาลตำบล 60 คน (38.96%) (ดังตารางข้างล่างนี้) ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามโดยเจ้าหน้าที่ของโครงการวิจัยนำไปให้ตัวอย่างทำด้วยตนเองหรือให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นผู้กระจายแบบสอบถามทั้งหมด 160 ชุด ได้รับแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์ครบถ้วนกลับมาทั้งหมด 154 ชุด คิดเป็น 96.25% ของตัวอย่าง

เทศบาล	ความถี่	Percent
1. เทศบาลตำบล	60	38.96
1) เทศบาลตำบลบางใหญ่	20	12.99
2) เทศบาลตำบลบางพลับ	20	12.99
3) เทศบาลตำบลไทรน้อย	20	12.99
2. เทศบาลเมือง	46	29.87
1) เทศบาลเมืองพิจิตรราช	30	19.48
2) เทศบาลเมืองบางบัวทอง	16	10.38
3. เทศบาลนคร	48	31.17
1) เทศบาลนครนนทบุรี	1	0.65
2) เทศบาลนครปากเกร็ด	47	30.52
รวม	154	100.0

โดยสรุป กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มาจาก ส่วนงาน เทศบาลตำบล (38.961%) ซึ่งได้แก่ เทศบาลตำบลบางใหญ่ (12.987%) เทศบาลตำบลบางพลับ (12.987%) เทศบาลตำบลไทรน้อย (12.987%) รองลงคือ ส่วนงานเทศบาลนคร (31.168%) ซึ่งได้แก่ เทศบาลนครปากเกร็ด (30.519%) เทศบาลนครนนทบุรี (0.649%) และส่วนงานเทศบาลเมือง (29.869%) ซึ่งได้แก่ เทศบาลเมืองพิจิตรราช (19.48%) เทศบาลเมืองบางบัวทอง (10.38%) ตามลำดับ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ อายุงาน สายงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์บริหาร และระดับการบริหาร

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามมาตราคีรีตของลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่นำมาจากโครงการวิจัย GLOBE ที่สร้างคุณภาพของเครื่องมือตามมาตรฐานและเป็นสากลด้วย 64 ประเทศ/วัฒนธรรม และปรับปรุงคุณภาพตามวัฒนธรรมไทย ด้วยงานวิจัยที่ใช้แบบสอบถามนี้ในไทยและงานวิจัยของ

หัวหน้าโครงการวิจัยนี้ (อุบลวรรณ ภวานันท์. 2551, 2555) ซึ่งเป็นตัวแทนนักวิจัยโครงการวิจัย GLOBE ของประเทศไทย และมีลิขสิทธิ์ในแบบสอบถามที่เป็นภาษาไทย

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามมาตราคีรีตของความผูกพันของพนักงาน ที่พัฒนาจากแนวคิดของแซคส์ (Saks, 2006) ที่แบ่งการวัดเป็น 2 ลักษณะ คือ การวัดความผูกพันกับงาน (Work Engagement) ตามแนวคิดชูเฟลลีและเบคเคอร์ (Schaufeli & Bakker, 2003) และการวัดความผูกพันกับองค์กร (Organizational Engagement) ตามแนวคิดจากโมฮาพาตราและชาร์มา (Mohapatra & Sharma, 2010) การหาคุณภาพแบบสอบถามได้ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหามากกว่าหรือเท่ากับ 0.99 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม = 0.954

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัย (Statistical Package for the Social Science : SPSS for Windows) โดยสถิติที่ใช้คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของตัวแปร ใช้สถิติค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) รวมทั้งใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้น (Multiple Regression Analysis) ในการสร้างสมการพยากรณ์

สรุปผลและอภิปรายผลวิจัย

1. ผลการวิจัยปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิงซึ่งผลสอดคล้องกับสถิติข้าราชการพลเรือนสามัญไทยในสังกัด ก.พ. ปีงบประมาณ 2546-2557 ที่รายงานว่า มีข้าราชการไทย ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด ก.พ. ที่เป็นหญิงมากกว่าชาย นอกจากนั้น ตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 26 - 35 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีระดับการบริหารเป็นเพียงผู้ช่วยหัวหน้างาน มีประสบการณ์บริหารอยู่ในช่วง 1 - 3 ปี ซึ่งผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาคนรุ่นเจนเอเรชั่นวายที่อยู่ในระดับงานบริหาร และผลยังพบว่าส่วนใหญ่มีสายงานบริหารอยู่ในสายปฏิบัติการ ที่เป็นหน่วยซึ่งทำหน้าที่บริการโดยตรงต่อประชาชนทั้งในหน่วยงานและลงพื้นที่เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและให้ความรู้ต่างๆ กับชุมชน สรุปดังตารางต่อไปนี้

ปัจจัยส่วนบุคคล	ความถี่	เปอร์เซ็นต์
เพศหญิง	93	60.4
อายุ 36 - 40 ปี	69	44.8
อายุงาน 6.1 - 10 ปี	79	51.3
สายงานปฏิบัติการ	91	59.1
ปริญญาตรี	91	59.1
ประสบการณ์บริหาร 3.1 - 6 ปี	47	30.5
ระดับผู้ช่วยหัวหน้างาน	60	39.0

2. ผลของคุณลักษณะตัวแปรศึกษา

2.1 ผลพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะเชิงبارมีหรืออิงค่านิยมและลักษณะความมีมนุษยธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนลักษณะอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ดังตารางต่อไปนี้

คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	N	Mean $\bar{X}$	Std. Deviation	Rank
1. ลักษณะเชิงبارมีหรืออิงค่านิยม	154	5.3670	.91151	ค่อนข้างสูง
2. ลักษณะการมุ่งเน้นทีมงาน	154	3.6538	.95292	ปานกลาง
3. ลักษณะการปกป้องตนเอง	154	4.0006	.82561	ปานกลาง
4. ลักษณะการมีส่วนร่วม	154	4.5060	1.33232	ปานกลาง
5. ลักษณะความมีมนุษยธรรม	154	5.2378	1.04668	ค่อนข้างสูง
6. ลักษณะการเป็นตัวเอง	154	4.0860	1.18003	ปานกลาง

นั่นคือ ผู้บริหารเจเนอเรชันวายรับรู้ว่า ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ต้องมีวิสัยทัศน์ มองเห็นอนาคตขององค์การ มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ รู้จักกำหนดและแปลงนโยบายต่างๆ ลงมาเป็นภาคปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เป็นแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่จะตอบสนองกับภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยเฉพาะองค์การบริหารแบบส่วนท้องถิ่นที่จะต้องปรับเปลี่ยนตอบสนองไปตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น แต่ต้องสอดคล้องกับแผนและนโยบายของรัฐ ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ โน้มน้าว และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในองค์การให้กระตือรือร้นที่จะร่วมปฏิบัติงานด้วย นอกจากนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีมนุษยธรรมที่สนับสนุนและคำนึงถึงผู้อื่น มีความใส่ใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สงสารเห็นใจ เข้าใจหรือใส่ใจต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือกับผู้ที่บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา รวมถึงใจเย็นและถ่อมตน (Modesty) มีคุณธรรม ยึดมั่นในความดีงาม สิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จะช่วยเสริมบารมี ความเลื่อมใสศรัทธาของพนักงาน ลักษณะนี้จะช่วยผลักดันให้การบริหารจัดการองค์การประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย ซึ่งผลนี้เป็นไปตามธรรมชาติขององค์กรของประชากรศึกษา ที่ทุกพื้นที่ของประเทศไทยจะอยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่รูปใดรูปหนึ่ง ซึ่งนับว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใกล้ชิดและต้องประสานงานร่วมกันกับประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด และยังทำหน้าที่เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน จึงค่อนข้างสำคัญตามการรับรู้ของผู้บริหารที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรรัฐบาลแบบนี้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลวิจัยของโครงการ GLOBE ทั้งระดับประเทศและทั่วโลกที่พบว่า ลักษณะเชิงบารมี/อิงค่านิยมเป็นลักษณะที่ทั่วโลกมีลำดับสูงสุดใน 6 ลักษณะ (House et al., 2004 and Den Hartog, 1999) และยอมรับว่าเป็นลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพให้แก่ผู้นำทั่วโลก (House et al., n.d.) เช่นเดียวกับลักษณะความ

มีมนุษยธรรมที่พบว่ามีในระดับค่อนข้างสูงในทุกวัฒนธรรม (Den Hartog et al., 1999 ; House et al., 2002) ซึ่งผลวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับระดับคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประเทศเอเชียใต้ ซึ่งได้คะแนนสูงทั้ง 2 ลักษณะ เช่น ความมีบารมีสูงถึง 5.97 คะแนน (House et al., 2004) และผลก็สอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ อีก เช่น Hofstede, (1997), Gibson (2003), สารสิน อิมโอษฐ์ (2543), กิตติคุณ วัชรมนเทียร (2547), อุบลวรรณ ภาวนันท์ (2551), ทิพย์ธิดา จินตานนท์ (2554) และปรีดา กงกัญญา (2555) เป็นต้น

ส่วนผลด้านอื่นๆ ของลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพทั้งหมดจะอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ลักษณะการมุ่งมั่นที่งาน ลักษณะการมีส่วนร่วม ลักษณะการเป็นตัวเอง และลักษณะการปกป้องตนเอง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การรับรู้ของคนรุ่นเจเนอเรชันวายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบเทศบาลในลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้ผันแปรไปจากผลของการวิจัยต่างๆ ที่ศึกษากับคนในรุ่นอื่นๆ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะธรรมชาติขององค์กรแบบเทศบาลที่จะมีการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ชัดเจน งานต้องแบ่งกลุ่มหรือทีมตามหน้าที่ ตามลักษณะพื้นที่ของงาน ทุกหน่วยงานต้องทำงานประสานกันเป็นอย่างดี มีส่วนร่วมกันทั้งในและนอกองค์กร มีความร่วมมือร่วมใจทำงาน ความร่วมมือจากทีมงานเป็นสิ่งสำคัญ (กรมการปกครอง, 2559) ไม่ยึดมั่นหรือใช้แนวคิดตนเองเป็นที่ตั้งอย่างเดียว ต้องรับฟังและเคารพความคิดเห็นของคนอื่นที่จะช่วยกันตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน แต่ก็ต้องรู้จักยึดมั่นในหน้าที่และการทำงานเพื่อปกป้องสถานภาพขององค์กรและตนเอง รวมทั้งรักษาภาพลักษณ์องค์กรในฐานะเป็นตัวแทนของรัฐที่ทำหน้าที่เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ผลดังกล่าวนี้มีการผันแปรไปจากงานวิจัยอื่นๆ เช่นกับผลของโครงการวิจัย GLOBE (Den Hartog, 1999 and Dorfman et al., 2004) ทั้งนี้ อาจเนื่องด้วยตัวอย่างที่ทำการศึกษานางานวิจัยอื่นๆ เป็นองค์กรเพื่อผลกำไร และเป็นเอกชนมากกว่าเป็นหน่วยงานราชการแท้จริง ซึ่งจะมีสังคมวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างไปจากองค์กรแบบ

ราชการโดยเฉพาะแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเทศบาลที่มีการบริหารที่ต้องทำตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัดตามนโยบายรัฐ แต่ต้องมีการบริการดูแลด้านเรื่องต่างๆ ของสาธารณสุขสาธารณะในพื้นที่ทั้งหมด ซึ่งเกี่ยวข้องกับการป้องกัน รักษาโรคภัยไข้เจ็บ สุขอนามัยสาธารณะ และความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน โดยไม่มีผลกำไร แต่อาจถูกฟ้องร้องได้ถ้าทำงานผิดพลาด ผลการศึกษาจึงเป็นไปดังกล่าวข้างต้น

2.2 ผลของทั้งความผูกพันของพนักงาน ความผูกพันกับงาน และความผูกพันกับองค์กร พบว่า อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทั้งหมด ดังตารางต่อไปนี้

	N	Mean $\bar{X}$	Std. Deviation	Rank
ลักษณะของความผูกพันกับงานของพนักงาน (Work Engagement)	154	3.61	0.54	ค่อนข้างสูง
ลักษณะของความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน (Organizational Engagement)	154	3.59	0.63	ค่อนข้างสูง
ลักษณะของความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)	154	3.60	0.55	ค่อนข้างสูง

ผลวิจัยนี้ก็เป็นไปตามธรรมชาติของการมีอาชีพเป็น “ข้าราชการ” ซึ่งข้าราชการ คือ บุคคลซึ่งรับการบรรจุแต่งตั้งให้รับราชการปฏิบัติหน้าที่ และรับเงินเดือนในกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ของประเทศไทย ส่วนองค์กรที่บุคคลดังกล่าวปฏิบัติงานอยู่นั้นเรียกส่วนราชการ โดยข้าราชการจะเป็นอาชีพหนึ่งที่มีความสำคัญต่อประเทศเป็นอย่างมาก เพราะระบบราชการเป็นตัวจักรที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนประเทศ ขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลให้บังเกิดผลสำเร็จ นำพาประเทศชาติและสังคมไปสู่ความเจริญและสงบสุข สามารถยืนอยู่บนเวทีโลกได้อย่างสง่าผ่าเผย (สำนักงาน ก.พ., 2559) โดยบุคคลที่เข้ามาสู่อาชีพนี้จะต้องชอบ/รักในรูปแบบของการทำงานที่มีหน้าที่ประจำ มีระบบการทำงานที่มีระเบียบ ขั้นตอนชัดเจนและตายตัว ค่าตอบแทนเป็นไปตามระบบการกำหนดของรัฐ เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขด้วยความเป็นสุจริตใจ ต้องทำหน้าที่เป็น “พนักงานของรัฐบาล” เป็น “ผู้บริการประชาชน” และเป็น “ผู้นำประชาชน” โดยเฉพาะ

ในงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบเทศบาลที่ถือเป็นข้าราชการในรูปแบบพนักงานอื่นของรัฐที่มีลักษณะงานแบบเดียวหรือคล้ายคลึงกับข้าราชการ ซึ่งจะมีลักษณะการบริหารจัดการบุคลากรแบบเดียวกับข้าราชการพลเรือนวิสามัญในอดีต คือจ้างให้รับราชการหรือปฏิบัติงานเฉพาะ หรือไม่ดำรงตำแหน่งประจำแบบข้าราชการ ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีสิทธิต่างๆ ตามระเบียบข้าราชการคือ มีสิทธิในการรับบำเหน็จ บำนาญ มีสิทธิในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ไทย มีสิทธิเกี่ยวกับสวัสดิการนอกเหนือจากเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง อาทิ ค่ารักษาพยาบาลตนเอง บิดา มารดา คู่สมรส และบุตร ค่าเช่าบ้าน ค่าครองชีพชั่วคราว ฯลฯ (พระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2541) นอกจากนั้นบุคคลที่จะเข้ามาเป็นข้าราชการจะต้องมีคุณสมบัติตรงกับงาน และหน้าที่ที่ตนจะเข้ามาปฏิบัติ ซึ่งมีการสอบแข่งขัน คัดเลือก

อย่างชัดเจน ดังนั้น บุคคลที่เข้ามาจึงได้ปฏิบัติงานที่ตนมีความรู้ความสามารถโดยตรง

ดังกล่าวข้างต้นจึงเห็นได้ว่า บุคคลที่เข้ามาเป็นข้าราชการต้องรู้จัก/รัก/ชอบในระบบขององค์กรแบบราชการก่อนที่จะเข้ามาสู่องค์กร และงานที่ทำนั้นก็จะป็นงานที่ตนถนัดมีความเชี่ยวชาญ จึงทำให้ผลของความผูกพันของพนักงาน ความผูกพันกับงาน และความผูกพันกับองค์การของพนักงานระดับหัวหน้างานรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของนิธิ สุทธิบุหงา (2541) ที่ทำการศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบข้าราชการพลเรือนไทยที่ทำงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวง จำนวน 900 คน และพบว่าปัจจัยทางวัฒนธรรมขององค์การแบบข้าราชการไทยจะมีอยู่ 9 ชนิดคือ 1) การคำนึงถึงผลงาน (ผูกพันกับงานที่ทำ) 2) ความเป็นปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยม 3) การคำนึงถึงคุณธรรม 4) การเป็นหน่วยงานบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) ความโน้มเอียงต่อการเป็นประชาธิปไตย 6) ความภูมิใจในอาชีพ 7) การมีวินัยในเรื่องเวลา 8) การคำนึงถึงผู้รับบริการ และ 9) การคำนึงถึงความสำเร็จ โดยพบว่าปัจจัยเหล่านี้จะแตกต่างกันตามส่วนงานที่ทำ ยกเว้นในเรื่องความภูมิใจในอาชีพที่ทุกคนต่างก็มีค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นเรื่องหนึ่งของการผูกพันกับองค์กรนั่นเอง

3. ผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและความผูกพันของพนักงานด้วยปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าปัจจัยทั้งในเรื่อง เพศ ช่วงอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา สายงาน ประสบการณ์ในการบริหาร และระดับการบริการของกลุ่มตัวอย่างไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านใดๆ ของทุกปัจจัย นอกจากนั้น ผลรวมของแต่ละปัจจัยก็เป็นไปตามผลรวมของการวิจัยในข้อ 1 และ 2 ของทั้งสองตัวแปร ผลนี้ชี้ให้เห็นว่า ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยส่วนบุคคลด้านใดกลุ่มใดของผู้บริหารรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบเทศบาลก็มีการรับรู้ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและความผูกพันของพนักงานเป็นไปในทิศทาง

เดียวกับผลรวมในทุกปัจจัยทั้งสิ้น ผลวิจัยนี้สอดคล้องกับผลในงานวิจัยที่ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงกัน ตัวอย่างเช่น ในการศึกษาของกริท เอช ฮอฟสเตดท์ (Hofstede, 1987) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหาร 40 ประเทศทั่วโลก ซึ่งประเทศไทยเป็นหนึ่งในนั้น พบว่าผู้บริหารของไทยไม่เน้นความเป็นชาย (Masculinity) และมีความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) ต่ำ และการศึกษาของอุบลวรรณ ภวากันท์ (2552) ตามแนวทางการศึกษาโครงการวิจัยนานาชาติ GLOBE ในรอบทศวรรษที่ 20-21 (พ.ศ. 2539-2551/2) จำนวน 14 งานวิจัย ทั้งธุรกิจภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นผู้บริหารระดับกลาง พบว่าผู้บริหารไม่เน้นลักษณะความเป็นชายและลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลเช่นกัน ซึ่งแสดงให้เห็นผู้บริหารในองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นแบบเทศบาลของไทยนั้นไม่ได้จำกัดเพศในการทำงาน มีความเสมอภาค เท่าเทียมกัน ซึ่งทำให้ผู้บริหารมีความต้องการในการพัฒนาศักยภาพตนเอง สร้างความกระตือรือร้น ทะเยอทะยานในการแข่งขัน และชื่นชมผู้ที่ประสบความสำเร็จ ผลนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภานินุช มุสดีโสภณ (2543) ที่ศึกษาเปรียบเทียบในโรงพยาบาลขององค์การมูลนิธิการกุศลที่ต่างศาสนา : คริสต์ และพุทธ และนิธิ สุทธิบุหงา (2541) ที่วิจัยระบบข้าราชการพลเรือนไทยที่ทำงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวง รวมทั้งสารสิน อิมโอะฮ์ (2552) ที่ศึกษาในผู้บริหารระดับกลางขององค์การกรุงเทพมหานคร ที่ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในปัจจัยใดๆ ของคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

4. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน

ผลยอมรับสมมติฐานเป็นบางส่วนเพราะพบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเฉพาะลักษณะเชิงบารมีหรืออิงค่านิยม ลักษณะการมุ่งเน้นทีมงาน ลักษณะมุ่งเน้นมนุษยธรรม และลักษณะการมีส่วนร่วมเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันของพนักงานและความผูกพันกับงาน และยังมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันกับองค์การ ยกเว้นลักษณะการมีส่วนร่วม ส่วนลักษณะการปกป้องตนเองและลักษณะการเป็นตัวเองไม่พบความสัมพันธ์ใดๆ กับความผูกพันของพนักงาน ดังตารางต่อไปนี้

	มุ่งเน้น ทีมงาน	ปกป้อง ตนเอง	มี ส่วน ร่วม	มี มนุษย ธรรม	เป็น ตัวเอง	การผูกพัน กับงาน	การผูกพัน กับองค์การ	การผูกพัน ของ พนักงาน
เชิงبارมี/อิง ค่านิยม	.917** .000	.213** .008	.017 .832	.787** .000	.230** .004	.627** .000	.485** .000	.587** .000
มุ่งเน้น ทีมงาน		.010 .906	.188* .020	.793** .000	.078 .338	.666** .000	.481** .000	.606** .000
ปกป้อง ตนเอง			.697* .000	.210** .009	.616** .000	.084 .302	.059 .464	.076 .351
การมี ส่วนร่วม				.036 .663	-.572** .000	..171* .034	.154 .056	.171* .034
มีมนุษยธรรม					.197* .014	.588** .000	.464** .000	.555** .000
เป็นตัวของตัวเอง						.035 .663	-.028 .732	.006 .944
ความผูกพัน กับงาน							.818** .000	.958** .000
ความผูกพัน กับองค์การ								.948** .000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน/ข้าราชการระดับบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบเทศบาลของจังหวัดนนทบุรีนี้จะผูกพันกับทั้งงานและองค์การได้ ถ้ารับรู้ว่าคุณนำในองค์กรมีวิสัยทัศน์ รู้จักรับ กำหนด และแปลงนโยบายจากรัฐลงมาเป็นแผนกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติ รวมทั้งสามารถโน้มน้าว เอาใจใส่ สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในองค์กร มีความเป็นมิตร ใจกว้าง ถ่อมตน มีมนุษยธรรม คุณธรรม ยึดมั่นในความดีงามและความถูกต้องซึ่งเป็นคุณสมบัติเสริมบารมีและความเลื่อมใสศรัทธาของพนักงาน ยิ่งกว่านั้นงานของเทศบาลเป็นงานที่ไม่สามารถทำคนเดียวได้ เช่น ในการเก็บและกำจัดขยะมูลฝอย เป็นต้น งานต้องร่วมกันเป็นทีมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งประชาชนในท้องถิ่นต่างๆ ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักผลักดันการมีส่วนร่วมและความสำเร็จในการทำงานของทีม มีไหวพริบและทักษะการติดต่อสื่อสาร เปิดโอกาสแก่ผู้อื่น ลักษณะเหล่านี้จะเป็นสิ่งสำคัญทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานทั้งกับงานที่ทำและองค์กรที่ตนอยู่

ผลวิจัยยังพบว่า ทั้งลักษณะการปกป้องตนเองและลักษณะการเป็นตัวเองไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันของพนักงาน ซึ่งผลแสดงว่าผู้บริหารที่ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ไม่คำนึงถึงแต่สถานภาพของตนเองหรือรักษาแต่ภาพลักษณ์ของตนเอง ก็จะสามารถมีสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กรได้ ทั้งนี้วัฒนธรรมสังคมการทำงานแบบไทย มักจะมีลักษณะโอ้อวดอวดอวด เห็นอกเห็นใจผู้อื่น รวมทั้งการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวติดต่อประสานงานกัน ซึ่งเป็นลักษณะของความมีมนุษยธรรม ดังนั้น ในการทำงานจึงต้องการผู้นำที่สนับสนุนและคำนึงถึงผู้อื่น มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ดังผลที่ได้ข้างต้น ซึ่งงานแบบเทศบาลต้องการความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม แบ่งปันความรับผิดชอบ ถ้าผู้นำเอาแต่ปกป้องตนเอง บริหารอย่างเคร่งครัด ไม่ยืดหยุ่น ยึดตนเองเป็นใหญ่ คำนึงแต่ภาพลักษณ์ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้ที่ทำงานด้วยก็ไม่ผูกพันกับงานและหน่วยงาน หรือทีมที่ทำงานด้วย โดยเฟลด์แมน (Feldman, 1985) นักจิตวิทยาสังคมศึกษาพบว่าสาเหตุที่ทำให้คนชอบพอกัน เช่น ความคล้ายคลึงของความคิดหรือค่านิยม ความใกล้ชิด ความมีเสน่ห์ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ต่อกัน เป็นต้น จะดึงดูดให้บุคคลเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม ไว้วางใจและพึ่งพากัน และทัคแมน (Tuckman, 1965) ศึกษาพบว่า เหตุการณ์ล่มสลายของกลุ่มก็คือ ความแตกแยกความเห็นไม่ตรงกัน เป้าหมายไม่เหมือนกัน เป็นต้น ดังนั้น การปรับตัวให้มีสัมพันธภาพที่ราบรื่น/หรือปรองดองเป็นสิ่งที่สำคัญในการรักษา คงสภาพของสมาชิกและกลุ่มไว้ ต้องลดความรู้สึกหรือเก็บความรู้สึกไว้ภายใน ไม่แสดงออกมากเกินไป เช่น ในการบริหาร ต้องลดความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นปัจเจกบุคคลและการเชื่อในการตัดสินใจของตนเองลง เพื่อไม่ให้เกิดความแตกแยกทางความคิดและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลไว้ ผลวิจัยนี้สอดคล้องกับผลทั้งในภาพรวมและวัฒนธรรมเฉพาะของโครงการวิจัย GLOBE (Hartog, 1999, Dorfman et al., 2004) และงานวิจัยอื่นๆ ในประเทศไทย เช่น กิตติ สิงหาปัด, (2541) สุภาพร มหิกุล,

(2543) กมลวรรณ อ่องสมบูรณ์, (2550) สารสิน อิมโษษฐ์, (2552) ปรีดา กงกัญญา, (2555) เป็นต้น

สมมติฐานที่ 2 ความผูกพันกับงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร

ผลยอมรับสมมติฐานนี้และผลยังพบว่า ทั้งความผูกพันกับงานและความผูกพันกับองค์กรต่างก็มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันของพนักงาน ดังตารางข้างต้นในสมมติฐานที่ 1

ผลแสดงให้เห็นความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหาของทฤษฎีแซคส์ (Saks, 2006) ที่เสนอว่า ความผูกพันของพนักงานจะประกอบด้วย ความผูกพันกับงานและความผูกพันกับองค์กร นั่นคือ พนักงานจะเกิดความผูกพันได้ต้องมีภาวะความรู้สึก นึกคิด และพฤติกรรมทางบวกทั้งต่องานและองค์กร ซึ่งหมายถึงบุคคลจะมีความผูกพันเมื่อมีความสุขในการทำงาน เกิดพลัง ความพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค/ปัญหาในการทำงาน พุ่มเทและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความสำคัญและท้าทาย ภูมิใจและเพลินกับงานที่ทำอย่างมีความสุข (Schaufeli & Bakker, 2003) รวมทั้งต้องมีค่านิยมของตนที่เชื่อว่าสอดคล้องกับขององค์กร กล้าแสดงออกโดยการพูดถึงองค์กรในด้านบวกกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และบุคคลภายนอก ภูมิใจและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่ไปทำงานในองค์กรอื่นหรือลาออก พุ่มเท ช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Mohapatra & Sharma, 2010)

5. การสร้างสมการพยากรณ์

5.1 ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันของพนักงานระดับหัวหน้างานรุ่นเจเนอเรชันวายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนนทบุรีนั้น ไม่สามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรของลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าในปัจจุบันใดๆ ดังตารางต่อไปนี้

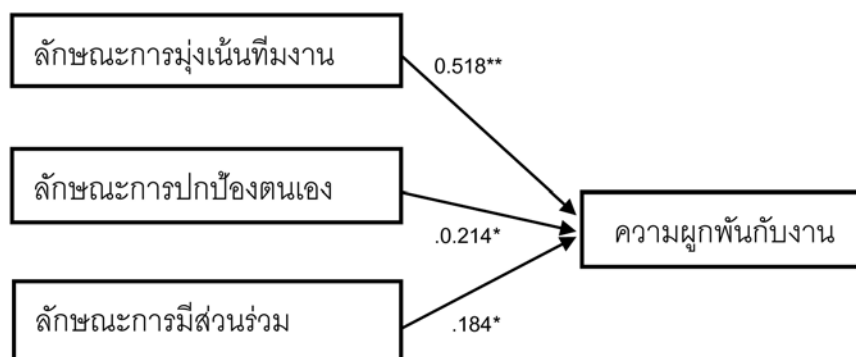
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	1.338	.412		3.245	.001
1. ลักษณะเชิงبارมีหรืออิงค่านิยม	.098	.112	.164	.875	.383
2. ลักษณะการมุ่งมั่นที่มงาน	.173	.112	.301	1.540	.126
3. ลักษณะการปกป้องตนเอง	.130	.068	.195	1.896	.060
4. ลักษณะการมีส่วนร่วม	.076	.040	.184	1.915	.057
5. ลักษณะความมีมนุษยธรรม	.084	.058	.160	1.444	.151
6. ลักษณะการเป็นตัวเอง	-.047	.039	-.102	-1.205	.230

5.2 ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันกับงานของพนักงานระดับหัวหน้างานรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนนทบุรี นั้น สามารถถูกทำนายได้ด้วยตัวแปรของลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในปัจจัยของลักษณะการมุ่งมั่นที่มงาน ลักษณะการปกป้องตนเอง และลักษณะการมีส่วนร่วม ดังตารางต่อไปนี้

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	1.378	.380		3.625	.000**
1. ลักษณะเชิงبارมีหรืออิงค่านิยม	.014	.104	.023	.133	.895
2. ลักษณะการมุ่งมั่นที่มงาน	.291	.104	.518	2.806	.006**
3. ลักษณะการปกป้องตนเอง	.139	.063	.214	2.200	.029*
4. ลักษณะการมีส่วนร่วม	.074	.036	.184	2.030	.044*
5. ลักษณะความมีมนุษยธรรม	.061	.054	.120	1.143	.255
6. ลักษณะการเป็นตัวเอง	-.027	.036	-.060	-.755	.452

จากผลตามตารางสามารถนำมาสร้างแผนภาพการทำนายได้ดังนี้



*p < .05

**p < .01

ได้สมการทำนายในรูปคะแนนดิบดังต่อไปนี้

การผูกพันกับงาน = 1.378 + 0.291 (ลักษณะการมุ่งมั่นทีมงาน) + 0.139 (ลักษณะการปกป้องตนเอง) + 0.074 (ลักษณะการมีส่วนร่วม)

และได้สมการทำนายในรูปของสมการถดถอยมาตรฐาน ดังนี้

Z ความผูกพันกับงาน = 0.518 ลักษณะการมุ่งมั่นทีมงาน + 0.214 ลักษณะการปกป้องตนเอง + 0.184 ลักษณะการมีส่วนร่วม

จากสมการทำนายพบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันของลักษณะการมุ่งมั่นทีมงาน ลักษณะการปกป้องตนเอง และลักษณะการมีส่วนร่วม สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันกับงานได้ร้อยละ 46

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับหัวหน้างานรุ่นเจนเอเรชั่นวายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนนทบุรี จะผูกพันกับงานมากน้อยอย่างไรขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำในลักษณะการมุ่งมั่นทีมงาน ลักษณะการปกป้องตนเอง และลักษณะการมีส่วนร่วม นั่นคือ ถ้าผู้นำมีการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ และรู้จักปกป้องตนเอง และทีมงานก็จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันงานขึ้น

5.3 ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันกับองค์กรของพนักงานระดับหัวหน้างานรุ่นเจนเอเรชั่นวายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนนทบุรี นั้น ไม่สามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรของลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าในปัจจุบันใดๆ

โดยสรุป ด้วยสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้เกิดความร่วมมือในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนที่ได้กำหนดทิศทางมุ่งสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ภายในปี ค.ศ. 2015 (AEC ศูนย์ข้อมูลความรู้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2012) เร่งรัดการรวมกลุ่มเศรษฐกิจในสาขาที่มีความสำคัญลำดับแรก อำนวยความสะดวกสำหรับการเคลื่อนย้ายบุคคล แรงงานฝีมือและผู้เชี่ยวชาญ และเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลไกสถาบันในอาเซียน (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ, 2012) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรต่างๆ เกิดความตื่นตัวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร นั่นคือ การสร้างนโยบายในการดึงดูด รักษาพนักงานของตนให้อยู่กับองค์กร ไม่ให้เกิดการลาออกของพนักงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2012) โดยเฉพาะในหน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่นของรัฐที่จะต้องดูแลความเป็นไปต่างๆ ของประชาชน และสิ่งแวดล้อมให้เรียบร้อย ผู้บริหารจะมีความสำคัญอย่างมาก แต่ในปัจจุบันปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เรื่องหนึ่ง

ก็คือ ความแตกต่างในการคิดและการประพฤติปฏิบัติของ
คนละรุ่นหรือเจเนอเรชั่น ซึ่งในช่วงอีกไม่เกิน 3 ปีข้างหน้า
การเปลี่ยนมือจากผู้บริหารรุ่น Baby Boomers หรือเอ็กซ์ใน
ปัจจุบันก็จะไปถึงมือของผู้บริหารรุ่นวาย จึงเป็นความจำเป็น
ที่จะต้องศึกษาถึงแนวคิดของลักษณะผู้นำที่คนรุ่นนี้เห็นว่ามี
ประสิทธิภาพ ซึ่งต่อไปเมื่อเขาก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำก็อาจจะ
พัฒนาตนไปในทิศทางเช่นเดียวกันนี้ และปัจจัยใดที่จะทำให้
คนรุ่นวายผูกพันอยู่กับงานและองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการวิจัยคนรุ่น Gen Y นี้ในหน่วยงานรัฐ
ที่อื่นๆ หรือรูปแบบอื่นๆ หรือกับตัวแปรจิตวิทยาอื่นๆ ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ต่อการพัฒนาข้าราชการและองค์กรต่อไปในอนาคต
2. ถ้ามีการวิจัยกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรได้
มีการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรด้วย เนื่องด้วยองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีนโยบายและแผนในการดำเนินงาน
ที่ต้องมีส่วนร่วมมาจากประชาชนในท้องถิ่น จึงทำให้แต่ละ
แห่งจะมีลักษณะแตกต่างกันไปภายใต้นโยบายแห่งรัฐและ
กฎหมาย ซึ่งจะส่งผลถึงค่านิยม พฤติกรรมของคนในองค์กร
และวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละแห่งที่จะมีผลต่อพฤติกรรม
ของผู้นำในองค์กร และความผูกพันด้วย ซึ่งจะมีผลหรือไม่
อย่างไรกับผู้บริหารรุ่น Gen Y 

รายการอ้างอิง

- กิตติ สิงหาปัด. (2541). การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในธุรกิจโทรทัศน์เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- กิตติคุณ วัชรมนต์เขียว. (2547). วัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ของบรรษัทข้ามชาติ ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- กมลวรรณ อ่องสมบูรณ์. (2550). วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานระดับจัดการในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- กรมการปกครอง (บรรณารักษ์, 2526). รวมบทความทางวิชาการเกี่ยวกับ "เทศบาล". กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง.
- กรมการปกครอง. กระทรวงมหาดไทย. "รายงานสถิติจำนวนประชากรและบ้าน รายจังหวัด รายอำเภอ และรายตำบล ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2555." เข้าถึงได้จาก : http://stat.dopa.go.th/xstat/p5512_01.html 2555. สืบค้น 1 เมษายน 2556.
- ขานี ทองโรจน์. (2558). การวิจัยวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น. วารสารวิจัย มสธ. Vol. 7 No.1, www.tci-thaijo.org
- ดุสิตา เครือคำปิว. (2551). ลักษณะคุณภาพชีวิตการทำงาน ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การกับการลาออกของพยาบาลโรงพยาบาลรามาริบัติ โรงพยาบาลวิชัยยุทธ และสถาบันมะเร็งแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- ธัญกิตติ จันทศรี. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย : กรณีศึกษาพนักงานภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟ เทคดิง จำกัด. หลักสูตรธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ธิดา จิตรประสงค์. (2553). วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษา บริษัทไทยออยล์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- พรพัชร เจมครุฑ. (2554). วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพชีวิตในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล ท้องที่เกาะรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- ภาวภัทร ภัทรพิชญน. (2548). ภาวะผู้นำแบบบารมี และการจูงใจของผู้นำที่บริหารที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมนิเทศ ในธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก : ระบบโคเจนเนอเรชัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- ภาณินุช นุสดีโสภณ. (2543). การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของพนักงานระดับบริหารกลางในโรงพยาบาลขององค์การมูลนิธิการกุศลที่ต่างศาสนา : ศาสนาคริสต์ ศาสนาพุทธ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.

- ภณทิลา บุญปั้น. (2554). การศึกษาปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน การรับรู้ภาระงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกภายใต้บทบาทสื่อความผูกพันต่องานของข้าราชการระดับ 1-6 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- ภราดร จำนงเวช (2552). คน Gen Y คืออะไร ทำไมองค์กรต่างๆ ควรต้องเจียระไนคน Gen Y?. สืบค้นจาก http://www.entraining.net/article-paradorn_gen-y.php
- วนันญา อติศรพันธุ์กุล (2556) ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และพฤติกรรมผู้นำ กับความผูกพันต่อองค์การ. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, Vol. 4, No. 2 (2556).
- ศิริวรรณ ตันทเวทิจ. (2541). การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์การในธุรกิจบริษัทข้ามชาติ : กรณีศึกษากลุ่มบริษัทสีใจตัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.). (2013). การวิจัยและพัฒนาศักยภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละระดับในการจัดการด้านสุขภาพ กรณีศึกษาจังหวัดน่าน. สืบค้น <http://kb.hsri.or.th/dspace/handle/11228/3831>
- สารสิน อิมโชนส์. (2552). วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพชีวิตงานตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางในสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- สิริรัตน์ อาณามนารณ. (2543). การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือที่ครบวงจร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- สุภาพร มหิทธิกุล. (2543). การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การกับลักษณะของวัฒนธรรมที่องค์กรคาดหวังและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนประกอบของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- อุบลวรรณ ภาวนานันท์. (2551). วัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในปี 1996-2008. รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติด้านทรัพยากรมนุษย์ 2551 (National Conference on Human Resources, 2008). 25-26 กันยายน พ.ศ. 2551. (หน้า 1-15). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์.
- อุบลวรรณ ภาวนานันท์. (2555). ลักษณะผู้นำองค์การในประเทศไทยช่วง พ.ศ. 2539-2554 : ศึกษาแบบอภิวเคราะห์. วารสาร HRIntelligence สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2555 (หน้า 1-15).
- Aon Hewitt. (2010). *Trends in Global Employee Engagement*. Retrieved April 24, 2012, from http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf
- Aditya, R.N., & House, R. J. (2001). Interpersonal Acumen and Leadership Across Cultures : Pointers From The GLOBE study. In *Multiple Intelligences and Leadership*, R.E. Riggio & S.E. Murphy (eds.), Lawrence Erlbaum : Mahwah, NJ.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.

- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Dorfman, P. W., Ruiz-Quintana, & GLOBE Associates. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories : Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Gupta, V., Surie, G., Javidan, M., & Chhokar, J. S. (2002). Southern Asia Cluster : Where the Old Meets the New?. *Journal of World Business*, 37(1), 16-27.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values (Abridged Ed.)*. California : Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership : Quo vadis?. *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe : an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M.W., Gupta, V. et al. (1999). Cultural influences on leadership and organizations : Project GLOBE. In W. H. Mobley, M.J. Gessner, & V. Arnold. (Eds.). *Advances in Global Leadership*, Stamford, CN : JAI Press, 171-233.
- House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, California : Sage Publications.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*, New York : Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 117-126.
- Mohapatra, M., & Sharma, B. R. (2010). Study of Employee Engagement and its Predictors in an Indian Public Sector Undertaking. *Global Business Review*, 11(2), 281-301.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Test manual*. Utrecht, The Netherlands : Department of Social & Organizational Psychology.
- The Gallup Organization. (2003b). *Why Employee Engagement*. Retrieved March 29, 2013, from <http://www.paragonstrategies.com/engage.html>
- The Institute for Employment studies. (2004). *What is Engagement?*. Retrieved March 29, 2013, from <http://www.employmentstudies.co.uk/summary/summary.php?id=408>
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO : Westview Press.