การศึกษาปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

A Study of Personal Characteristics, Transactional Leadership, and Transformational Leadership Affecting Organizational Citizenship: A Case Study of a State Enterprise in Telecommunication

สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ[1]

Received: 08.09.2021, Revised: 13.11.2021, Accepted: 15.12.2021

บทคัดย่อ

บทบาทของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมมีความสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายการสื่อสารในปัจจุบันถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการเชื่อมต่อทางธุรกิจระหว่างกัน ซึ่งต้องอาศัยบทบาทของผู้นำที่มีต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในการขับเคลื่อนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จเช่นเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการศึกษาหัวข้อวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง” เพื่อศึกษา 1) ความแตกต่างของคุณสมบัติส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง 2) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง และ 3) ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานของรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง จำนวน 400 คน ระเบียบวิธีวิจัยใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ด้วยการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงานมีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่แตกต่างกัน และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง และผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ข้อค้นพบจากผลงานวิจัยดังกล่าวสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะ การอบรม และการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคม

คำสำคัญ: ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน, ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง, การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร, หน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคม

[1] รองศาสตราจารย์ ดร., คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อีเมลล์: suthinan.p@bu.ac.th

A Study of Personal Characteristics, Transactional Leadership, and Transformational Leadership Affecting Organizational Citizenship: A Case Study of a State Enterprise in Telecommunication

Suthinan Pomsuwan[1]

Received: 08.09.2021, Revised: 13.11.2021, Accepted: 15.12.2021

ABSTRACT

The roles of a state enterprise in telecommunication have an important to drive the communication network. They are confirmed as the major tool in collaboration among business industries as well as the roles of leadership and organizational citizenship in order to drive the success as well. The objectives of the research topic, "A Study of Personal Characteristics, Transactional Leadership, and Transformational Leadership Affecting Organizational Citizenship: A Case Study of a State Enterprise in Telecommunication" were to study 1) the differences of personal characteristics affecting organizational citizenship: A case Study of a state enterprise in telecommunication, 2) the transactional leadership affecting organizational citizenship: A case study of a state enterprise in telecommunication; and 3) the transformational leadership affecting organizational citizenship: A case study of a state enterprise in telecommunication. The sample size was 400 employees from a state enterprise in telecommunication. The research procedures analysis was the descriptive statistics and the inferential statistics was t-test, One-way ANOVA, and multiple regression analysis with the significance level of 0.05

The results found that the differences of personal characteristics in terms of gender, age, educational level, personal status, income per month, and period of working experiences did not affect organizational citizenship: A case study of a state enterprise in telecommunication. The transactional leadership affected organizational citizenship: A case study of a state enterprise in telecommunication. The transformational leadership affected organizational citizenship: A case study of a state enterprise in telecommunication with the significance level of 0.05.

The finding of the study could be promoted as the guidelines to enhance skill development, training, and leadership skills based on transactional leadership, transformational leadership, and organizational citizenship in a state enterprise in telecommunication.

Keywords: Transactional Leadership, Transformational Leadership, Organizational Citizenship, State Enterprise in Telecommunication

---

[1]Assoc.Prof.Dr., School of Business Administration, Bangkok University
E-mail: suthinan.p@bu.ac.th

บทนำ

บทบาทสำคัญของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาองค์กรไปได้อย่างมีทิศทาง เพราะเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของพนักงานต่อการขับเคลื่อนการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม การจะก่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดังที่กล่าวถึง การมีความเข้าใจในบทบาทการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จึงมีความสำคัญ ทั้งนี้ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จำเป็นต้องมีลักษณะของการมีเป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหา บางครั้งเป็นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานผู้ไม่มาทำงาน หรือให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน การปฏิบัติในสิ่งที่องค์กรมอบหมายให้ทำและปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ หากต้องมีส่วนในการบริการลูกค้าที่มาติดต่อกับองค์กรจะต้องมีพฤติกรรมให้การบริการที่เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า พยายามเสนอแนะการปรับปรุงคุณภาพการทำงานและความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ประจำและต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศที่ดีเมื่อให้บริการแก่ลูกค้า นอกจากนี้การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พนักงานมักจะมีพฤติกรรมที่ทำเกินกว่าความต้องการตามบทบาทหน้าที่การทำงานของพนักงาน รวมถึงการตัดสินใจที่จะปฏิบัติตามสถานการณ์ด้วยความสมัครใจ และพนักงานไม่คิดว่าจะได้รางวัลเป็นทางการจากองค์การ แต่ทำด้วยความเต็มใจ (Allen, Barnard, Rush, & Russell, 2000; Lee & Allen, 2002; Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002) ทั้งนี้ในการขับเคลื่อนการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องค้นหาประเด็นที่สำคัญที่เป็นเหตุแห่งการส่งเสริมและพัฒนาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้มีความมั่งคงยั่งยืนและเป็นแนวทางในการนำไปสู่การเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป ทั้งนี้ จากการศึกษาของ Motowidlo, Borman, & Schmit (1997); Wanxian & Weiwu (2007) และ Cameron & Nadler (2013) พบว่าส่วนหนึ่งของการทำให้การขับเคลื่อนการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ การศึกษา ทัศนคติ ความเชื่อ ความศรัทธา เป็นต้น นำสิ่งเหล่านั้นมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประมวล เพื่อหาความชัดเจนในความแตกต่างที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่การเป็นข้อสรุปจัดทำเป็นแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการขับเคลื่อนการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ การแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ก็อาจจะมีผลโดยตรงกับการขับเคลื่อนการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตามที่ Dai, Dai, Chen, & Wu (2013) และ Zareen, Razzaq, & Mujtaba, (2015) กล่าวว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่ติดต่อสื่อสารกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลเหล่านั้น ก็จะกลายมาเป็นการใช้ข้อมูลเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น การทำงานดีก็ได้รับเลื่อนขั้น การทำงานได้ครบถ้วนก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน แต่ลักษณะของการแลกเปลี่ยนจำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง ความยุติธรรม และไม่มีประโยชน์ส่วนตัวแอบแฝง แต่เป็นผลประโยชน์ต่างตอบแทนจากการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน และผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงตามที่ Asgari, Silong, Ahmad, & Abu-Sama (2008) และ Arefi, Rashid, & Abochenari (2012) กล่าวถึง เป็นผู้นำที่ตระหนักความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้นำ เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกัน จนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนลักษณะเช่นนี้ต่อ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อไป รวมถึงการเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถของสมาชิกขององค์กรในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม แสดงถึงวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ Arefi, Rashid, & Abochenari (2012) กล่าวว่ารูปแบบผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ความสามารถพิเศษสติปัญญาแรงบันดาลใจ และการพิจารณาของผู้นำแต่ละคน ผู้นำต้องสามารถเชื่อมต่อกับพนักงานเพื่อสร้างความผูกพันทางอารมณ์ การพัฒนาความสัมพันธ์การทำงานกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน การให้กำลังใจ

พนักงานที่ไว้วางใจและศรัทธาในผู้นำ การมุ่งเน้นในรูปแบบของการเป็นผู้นำไม่ได้อยู่ที่รางวัลและการลงโทษ แต่เป็นการสร้างทีมผ่านการทำงานร่วมกันและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกับผู้นำ

รัฐวิสาหกิจ เป็นหน่วยงานสำคัญของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของประชาชน คนไทยทั้งประเทศ ล้วนแล้วต้องใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของรัฐวิสาหกิจทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับโทรคมนาคม ซึ่งในปัจจุบันมีส่วนสำคัญในการผลักดันไปสู่การพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดทั้งการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต้องอาศัยโทรคมนาคมในการสื่อสารทางธุรกิจ การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ ที่เกี่ยวข้องกับโทรคมนาคมจะส่งผลต่อเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศ หากพิจารณาในประเด็นของการบริหารจัดการและการทำธุรกิจ ส่วนใหญ่จะไม่มีคู่แข่ง และได้ประโยชน์จากกลไกของภาครัฐ จนทำให้คนทั่วไปอาจคิดว่าถึงแม้ว่าจะไม่พัฒนาปรับปรุงองค์กร ทำงานแบบเดิม ก็ยังคงสามารถดำเนินการและให้บริการประชาชนได้ตามปกติ เพราะไม่ว่าคุณภาพจะเป็นอย่างไร ประชาชนก็ยังคงต้องใช้บริการไม่สามารถเปลี่ยนไปใช้บริการจากหน่วยงานอื่นได้ ไม่เหมือนกับบริษัทเอกชนทั่วไปที่มีโอกาสสูญเสียลูกค้า ต้องดิ้นรนพัฒนาปรับปรุงองค์กรเพื่อความอยู่รอด (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2557) รวมถึงการพัฒนาผู้นำอาจจะไม่มีความจำเป็น ไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เพราะไม่มีความจำเป็นในการทำให้ตนเองต้องเสียเวลา เนื่องจากการบริหารทุกอย่างดำเนินการแบบเบ็ดเสร็จ แต่ทั้งนี้อาจจะมีพนักงานบางส่วนมีความคิดเห็นที่แตกต่างในการทำงานที่ไม่ต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และทำให้ไม่ใส่ใจในการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร ซึ่งผลลัพธ์ของพฤติกรรมดังกล่าวอาจจะเป็นผลร้ายต่อองค์การในอนาคตได้ หากมีการแข่งขันทางธุรกิจ หรือการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเกิดขึ้น ดังนั้นการบริหารจัดการที่ดี โดยเน้นในเรื่องของ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อความยั่งยืนขององค์กร และต่อประเทศเป็นอย่างมาก ให้พนักงานทั้งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อ การให้บริการแก่ประชาชน การหารายได้เข้ารัฐ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ ถึงแม้ว่าส่วนใหญ่จะไม่มีคู่แข่งก็ตาม (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2563)

จากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัย จึงมีความสนใจในเรื่องการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่สามารถนำมาเป็นประเด็นการศึกษา โดยการพิจารณาจากผลกระทบโดยตรงที่มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อันประประกอบด้วย คุณสมบัติส่วนบุคคล ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากับศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างของคุณสมบัติส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล

จากประเด็นของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร จึงมีความจำเป็นในการตรวจสอบว่ามีองค์ประกอบใดบ้างที่สามารถขับเคลื่อนการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้อย่างมีทิศทางตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดทั้งเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรด้วยความรู้สึกที่ดีของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กร จากการศึกษาของ Velickovska (2017) และ Islam, Akter, & Lecturer (2015) พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ส่วนหนึ่งสะท้อนมาจากคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นส่วนขับเคลื่อนการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้งนี้จากแนวคิดลักษณะส่วนบุคคลมักกล่าวถึงพฤติกรรมทั้งดีและไม่ดี ผ่านลักษณะส่วนบุคคล ทั้งนี้ Podsakoff, Blume, Whiting, & Podsakoff (2009) กล่าวว่า ลักษณะส่วนบุคคล หรือ ลักษณะทางประชากรศาสตร์ เป็นลักษณะที่สามารถรับรู้และสังเกตได้ เช่น เพศ ชายหญิง มีพฤติกรรมต่างกัน ในประเด็นของการติดต่อสื่อสาร ผู้ชายจะมีทักษะในการให้รายละเอียดของการสื่อสารได้ไม่ครอบคลุมกว่าฝ่ายหญิงที่สามารถเก็บรายละเอียดและมีทักษะต่อการสื่อสารที่ดีและครอบคลุมมากกว่า แต่จะมีการตัดสินใจได้ช้ากว่าผู้ชายที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่า (Spence & Helmreich, 1980)

การศึกษาของ Beier & Ackerman (2001) กล่าวว่าหากต้องการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร การพิจารณาในประเด็นของ อายุ ของพนักงานก็สามารถรับทราบพฤติกรรมของพนักงานได้ว่ามีทิศทางเป็นอย่างไร โดยพบว่าพนักงานที่มีอายุมากมักจะมีพฤติกรรมที่ระมัดระวังในความเสี่ยงมากกว่า ส่วนหนึ่งอาจจะเกิดขึ้นมาจากประสบก ารณ์ที่ต้องเผชิญปัญหามามากกว่าและสามารถรับรู้ได้ว่าควรแสดงออกพฤติกรรมอย่างไรที่จะทำให้ตนเองสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรม รวมถึงการศึกษาของ Lindsay & William (1984) กล่าววว่าการที่พนักงานมีการศึกษาที่แตกต่างกัน ย่อมก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะพนักงานที่มีการศึกษาสูงมักจะระมัดระวังในภาพลักษณ์ของตนเองที่มีการศึกษาที่สูงกว่าเพื่อนร่วมงาน เพราะส่วนหนึ่งของการที่มีการศึกษาที่สูงย่อมมีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ Moorman & Blakely (1995) และ Wanximan & Weiwu (2007) ศึกษาเกี่ยวกับสถานภาพกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน พบว่าสถานภาพของบุคคลจะบ่งบอกถึงความมีอิสระในการตัดสินใจและอิทธิพลต่อกระบวนการคิดการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร โดยพบว่าผู้หญิงที่สมรส กับ ผู้หญิงโสด มีพฤติกรรมและกระบวนการคิดแตกต่างกัน อันเนื่องมาจากสภาพของครอบครัวและอิทธิพลของคนรอบข้างที่เป็นสมาชิกของครอบครัว รวมถึงการศึกษาของ Williams & Anderson (1991) พบว่าพฤติกรรมการทำงานของพนักงานแตกต่างกันขึ้นอยู่กับรายได้ของพนักงาน พนักงานจะมีความรู้สึกทุ่มเทหากเปรียบเทียบรายได้กับงานที่ได้รับว่ามีความคุ้มค่ากับการต้องปฏิบัติงานนั้น ๆ และ Wanximan & Weiwu (2007) ศึกษาประเด็นของระยะเวลาการปฏิบัติงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยส่วนมากพบว่าพฤติกรรมการทำงานจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงานของพนักงาน โดยมีแนวโน้มว่า หากมีชั่วโมงการปฏิบัติงานที่มาก โอกาสในความผิดพลาดก็จะเกิดขึ้นน้อย จากประเด็นของคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นส่วนขับเคลื่อนพฤติกรรม ที่จะมีผลโดยตรงต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ย่อมเป็นประเด็นที่ควรศึกษาเพื่อทำให้ทราบว่าองค์ประกอบใดที่จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในทางที่ดีสอดคล้องกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มาจากการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นผู้นำที่พร้อมให้ความช่วยเหลือจากรางวัลและการลงโทษเพื่อกระตุ้นให้พนักงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร พนักงานมักจะได้รับรางวัลเมื่อเห็นว่าพวกเขาทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดในขณะที่พวกเขาถูกลงโทษจาก

การละเมิดเป้าหมายและความคาดหวังของผู้นำ รางวัลอาจอยู่ในรูปของโบนัสแรงจูงใจและการยกย่องจากผู้นำ ในทางกลับกันการลดตำแหน่ง โบนัสถูกหัก สามารถใช้เป็นการลงโทษของผู้นำได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำต้องเข้าใจว่าการให้รางวัลและการลงโทษเป็นเพียงเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีข้อจำกัดในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน (Judge & Piccolo, 2004; Zareen, Razzaq, & Mujtaba, 2015) จากการศึกษาของ Chaudhry & Javed (2012) และ Dai, Dai, Chen, & Wu (2013) พบว่า รูปแบบของความเป็นผู้นำแบบผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประสบผลสำเร็จในสถานการณ์ปกติเพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละวันเป็นไปอย่างราบรื่นทั้งในส่วนของการวางแผน การตรวจสอบความก้าวหน้า การชี้แนะแนวทาง การจัดสรรทรัพยากร และการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม แต่ ทั้งนี้ Kim & Jeong (2009) และ Rodrigues & Ferreira (2015) กล่าวว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ต้องการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้บริหารต้องยอมรับความต้องการของพนักงานด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ โดยมีเงื่อนไขการแลกเปลี่ยนให้พนักงานต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง พนักงานก็จะได้รางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้บริหารก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่น ก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เป็นอีกลักษณะหนึ่งในการขับเคลื่อนการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้งนี้ Jha (2014) Khalili (2017) และ Lee, Woo, & Kim (2018) กล่าวว่า ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่และสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน มีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง ให้ความเชื่อมั่นกับคนรอบข้าง มอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ การสร้างคุณค่าให้เป็นแรงผลักดัน ให้ตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน และการมองการณ์ไกล เพื่อนำองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่า Organ (1988) และ Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach (2000) กล่าวว่า ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ต้องมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย การมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี การมีลักษณะความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ การมีลักษณะความเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและดูแลเอาใจใส่ และการมีลักษณะความเป็นผู้นำที่มีการกระตุ้นทางปัญญาให้กับคนรอบข้าง นอกจากนี้ Bass & Avolio (2001) และ Humphrey (2012) กล่าวว่าผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องขับเคลื่อนการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยการแสดงวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจด้วยการสื่อสาร กระตุ้นการใช้ปัญญา การให้การสนับสนุนพนักงาน และการแสดงให้เห็นคุณค่าของบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเกิดขึ้นในองค์กร เพราะจะเป็นการยืนยันได้ในส่วนของการทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน อันเนื่องมาจากการได้รับความร่วมมือที่ดีจากสมาชิกทุก ๆ คนที่อยู่ในองค์กร ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการในการให้ความร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือ และความเป็นมิตร ซึ่งปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน แต่ไม่ได้เป็นที่สังเกต และถูกระบุไว้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติแต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานในองค์กร หากขาดพฤติกรรมเหล่านี้ไปแล้วระบบต่าง ๆ ในองค์การจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ อย่างไรก็ตามยังไม่มีการกำหนดไว้ว่าการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ควรต้องประกอบด้วยองค์ประกอบในประเด็นใดที่สำคัญ อันเนื่องจากมีผลการศึกษาในบริบทที่

แตกต่างกัน แต่เมื่อมีการพิจารณาเนื้อหาตามองค์ประกอบจากการศึกษางานวิจัยส่วนใหญ่มีความใกล้เคียงกันและสามารถอธิบายองค์ประกอบต่าง ๆ อาทิ การศึกษาของ Organ, Podsakoff, & Mackenzie (2006) Podsakoff & Scott (2006) Li, Liang, & Crant (2010) Singh & Srivastava (2016) และ Khan, Khan, & Gul (2019) ที่สามารถสรุปได้ว่าการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตนเอง (Altruism) เป็นพฤติกรรมของบุคคลในการช่วยเหลือแก้ปัญหาให้แก่บุคคลอื่นในองค์กร โดยไม่หวังผลตอบแทน ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจรับผิดชอบงานในหน้าที่อย่างสมบูรณ์แม้จะนอกเหนือเวลางาน การปฏิบัติตาม กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนการใช้เวลาว่างจากการทำงาน ความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมการอดทนอดกลั้นจากความคับข้องใจ ความไม่สะดวกสบาย หรือความเครียดที่เกิดจากการทำงาน การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นพฤติกรรมการเห็นใจและการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นกับผู้อื่น และการทำหน้าที่ให้กับสังคม (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมการมีส่วนร่วมกับองค์กรด้วย ความรับผิดชอบและสร้างสรรค์ รวมถึงการศึกษาของ Ghanbari & Eskandari (2013) ที่กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ทั้งนี้ จากการศึกษาของ Pouramini & Fayyazihgt (2015) พบว่าการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นเรื่องของพฤติกรรมของจิตอาสา การอาสาสมัครความเต็มใจและจริงใจของพนักงานที่จะปฏิบัติงานโดยปราศจากเงื่อนไข แต่ต้องการผลสัมฤทธิ์ในการทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แต่ทั้งนี้ จากการศึกษาของ Liaquat & Mehmood (2017) พบว่ามีพนักงานจำนวนไม่น้อยในปัจจุบันที่แสดงพฤติกรรมในรูปแบบของภาพลวงตา ที่ไม่ได้เกิดจากความรู้สึกการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลายเป็นพฤติกรรมการจัดการความประทับใจให้คนรอบข้างมีความรู้สึกว่าตนเองมีลักษณะของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ตามมา โดยพฤติกรรมที่ปรากฏจะเป็นลักษณะของเชิงผลประโยชน์ ซึ่งในระยะยาวจะส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร และทำให้องค์การไม่ประสบความสำเร็จ

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยการสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายปิด ที่ประกอบด้วยข้อมูลปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ข้อมูลด้านผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ข้อมูลด้านผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และข้อมูลด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา ด้วยการวิเคราะห์ค่า IOC ได้ค่าระหว่าง 0.6-1.00 และวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือจากแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน ที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มตัวอย่างคล้ายกัน ด้วยการวิเคราะห์หาความน่าเชื่อถือของครอนบาร์ค ได้ค่าความน่าเชื่อถือที่ระดับ 0.876 และนำแบบสอบถามไปแจกให้กับพนักงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างได้จากการเปิดตารางสุ่มขนาดของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน ± 5% ซึ่งได้ขนาดของตัวอย่างจำนวน 345 คน จากจำนวนพนักงานทั้งหมด 2,555 คน และสุ่มตัวอย่างแบบใช้หลักความน่าจะเป็นอย่างง่าย ตามสัดส่วนของพนักงานที่มาจากจำนวนแผนกทำงานทั้งหมด 8 แผนก ประกอบด้วย แผนกการบัญชีและการเงิน แผนกการสื่อสารการตลาด แผนกการสื่อสารเทคโนโลยี แผนกการผลิตสื่อและนวัตกรรมสร้างสรรค์ แผนการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร แผนกวิจัยและพัฒนานวัตกรรม แผนกซ่อมบำรุง และแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการแจกแบบสอบถามระหว่าง

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2564 ถึง 10 มีนาคม พ.ศ. 2564 เป็นเวลา 2 เดือน ซึ่งมีวิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ส่วน ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา เป็น ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยในสมมติฐานข้อที่ 1 ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที กรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และใช้สถิติทดสอบหาความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีของ เชฟเฟ่ และสมมติฐานข้อที่ 2 และ 3 ใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิจัย

สำหรับผลงานวิจัยนี้สามารถสรุปข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา และข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน ดังนี้ ข้อมูลเชิงพรรณนา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มาจาก แผนกการบัญชีและการเงิน จำนวน 45 คน ร้อยละ 13.04 แผนกการสื่อสารการตลาด จำนวน 80 คน ร้อยละ 23.19 แผนกการสื่อสารเทคโนโลยี จำนวน 60 คน ร้อยละ 17.39 แผนกการผลิตสื่อและนวัตกรรมสร้างสรรค์ จำนวน 55 คน ร้อยละ 15.94 แผนการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร จำนวน 40 คน ร้อยละ 11.59 แผนกวิจัยและพัฒนานวัตกรรม จำนวน 40 คน ร้อยละ 11.59 แผนกซ่อมบำรุง จำนวน 25 คน ร้อยละ 7.25 และแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 25 คน ร้อยละ 7.16 และ ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 210 คน ร้อยละ 60.87 อายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 160 คน ร้อยละ 46.38 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 189 คน ร้อยละ 54.78 สถานภาพโสด จำนวน 190 คน ร้อยละ 55.07 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,000-40,00 บาท จำนวน 150 คน ร้อยละ 43.48 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 2-4 ปี จำนวน 178 คน ร้อยละ 51.59 ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: ความแตกต่างของคุณสมบัติส่วนบุคคลมีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.1: ความแตกต่างด้านเพศมีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง แตกต่างกัน

ตารางที่ 1 แสดงการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.1

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	เพศชาย			เพศหญิง			t	p
	N	$\overline{X}$	S.D.	N	$\overline{X}$	S.D.		
รวม	210	3.91	0.751	135	3.75	0.723	3.471	0.52

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 1 พบว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง จำแนกตามคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านเพศ พบว่า เพศชายและเพศหญิง มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.2: ความแตกต่าง ด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา ด้านสถานภาพ ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานมีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง แตกต่างกัน

ตารางที่ 2 แสดงการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.2

คุณสมบัติส่วนบุคคล	df	F	นัยสำคัญสถิติ
อายุ	3	10.232	0.091
ระดับการศึกษา	3	9.271	0.082
สถานภาพ	2	2.261	0.134
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	4	4.821	0.061
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	4	9.444	0.121

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 พบว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง จำแนกตามคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา ด้านสถานภาพ ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ทุกด้านมีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2: ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 3 แสดงการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ค่า t	Sig (P-Value)
1. ด้านการวางแผน	0.631	2.654	.045*
2. ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า	0.562	4.621	.019*
3. ด้านการชี้แนะแนวทาง	0.451	2.723	.001*
4. ด้านการจัดสรรทรัพยากร	0.641	5.562	.001*
5. ด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม	0.701	4.351	.002*

R^2 = 0.672, F-Value = 22.443, n = 345, P-Value ≤ 0.05*

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาพรวมมีความผันแปรที่สามารถอธิบายได้ (R^2) เท่ากับ 0.672 โดยพบว่า ด้านการวางแผน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .631 ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .562 ด้านการชี้แนะแนวทาง มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .451 ด้านการจัดสรรทรัพยากร มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .641 และด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .701 ต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

สมมติฐานข้อที่ 3: ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 4 แสดงการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ค่า t	Sig (P-Value)
1. ด้านการแสดงวิสัยทัศน์	.282	4.81	.000*
2. ด้านการสร้างแรงจูงใจด้วยการสื่อสาร	.231	4.32	.000*
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	.211	4.17	.000*
4. ด้านการให้การสนับสนุนพนักงาน	.214	3.89	.000*
5. ด้านการแสดงให้เห็นคุณค่าของบุคคล	.201	3.74	.000*

R^2 = 0.678, F-Value = 64.417, n = 345, P-Value ≤ 0.05*

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ภาพรวม มีความผันแปรที่สามารถอธิบายได้ (R^2) เท่ากับ .678 โดยพบว่า ด้านการแสดงวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .282 ด้านการสร้างแรงจูงใจด้วยการสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .231 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .211 ด้านการให้การสนับสนุนพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .214 และด้านการแสดงให้เห็นคุณค่าของบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .201 ต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

สมมุติฐานข้อที่ 1: ความแตกต่างของคุณสมบัติส่วนบุคคลมีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง แตกต่างกัน

ผลการวิจัย ความแตกต่างของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง จำแนกตามคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านเพศ ด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา ด้านสถานภาพ ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ทุกด้านมีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่แตกต่างกัน จากผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Motowidlo, Borman, & Schmit (1997) Wanxian & Weiwu (2007) และ Cameron & Nadler (2013) พบว่าส่วนหนึ่งของการทำให้การขับเคลื่อนการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ การศึกษา ทัศนคติ ความเชื่อ ความศรัทธา เป็นต้น นำมาวิเคราะห์และประมวล เพื่อหาความชัดเจนในความแตกต่างที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปจัดทำเป็นแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการขับเคลื่อนการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากการศึกษาของ Velickovska (2017) และ Islam, Akter, & Lecturer (2015) พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ส่วนหนึ่งสะท้อนมาจากคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นส่วนขับเคลื่อนเหล่านั้น ทั้งนี้จากแนวคิด ลักษณะส่วนบุคคลมักกล่าวถึงพฤติกรรมทั้งดีและไม่ดี ผ่านลักษณะส่วนบุคคล ทั้งนี้ Podsakoff, Blume, Whiting, & Podsakoff (2009) กล่าวว่า ลักษณะส่วนบุคคล หรือ ลักษณะทางประชากรศาสตร์ เป็นลักษณะที่สามารถรับรู้และสังเกตได้

สมมุติฐานข้อที่ 2: ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการวางแผน ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ด้านการชี้แนะแนวทาง ด้านการจัดสรรทรัพยากร และด้านการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม มีอิทธิพลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ Judge & Piccolo (2004) และ Zareen, Razzaq, & Mujtaba (2015) ที่กล่าวว่าการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มาจากการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำที่พร้อมให้ความช่วยเหลือจากรางวัลและการลงโทษเพื่อกระตุ้นให้พนักงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร พนักงานมักจะได้รับรางวัลเมื่อเห็นว่าพวกเขาทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดในขณะที่พวกเขาถูกลงโทษจากการละเมิดเป้าหมายและความคาดหวังของผู้นำ รางวัลอาจอยู่ในรูปของโบนัสแรงจูงใจและการยกย่องจากผู้นำ ในทางกลับกันการลดตำแหน่ง โบนัสถูกหัก สามารถใช้เป็นการลงโทษของผู้นำได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำต้องเข้าใจว่าการให้รางวัลและการลงโทษเป็นเพียงเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีข้อจำกัดในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน และ Chaudhry & Javed (2012) และ Dai, Dai, Chen, & Wu (2013) พบว่ารูปแบบของความเป็นผู้นำแบบผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประสบผลสำเร็จในสถานการณ์ปกติเพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละวันเป็นไปอย่างราบรื่นทั้งในส่วนของ การวางแผน การตรวจสอบความก้าวหน้า การชี้แนะแนวทาง การจัดสรรทรัพยากร และการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม แต่ ทั้งนี้ Kim & Jeong (2009) และ Rodrigues & Ferreira (2015) กล่าวว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ต้องการใช้กระบวนการ แลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้บริหารต้องยอมรับความต้องการของพนักงานด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ โดยมีเงื่อนไขการแลกเปลี่ยนให้พนักงานต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง พนักงานก็จะได้รางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้บริหารก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่น ก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และ Dai, Dai, Chen, & Wu (2013) และ Zareen, Razzaq, & Mujtaba (2015) กล่าวว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน แต่ลักษณะของการแลกเปลี่ยนจำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง ความยุติธรรม และไม่มีประโยชน์ส่วนตัวแอบแฝง แต่เป็นผลประโยชน์ต่างตอบแทนจากการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน ซึ่ง Organ, Podsakoff, & Mackenzie (2006) Podsakoff & Scott (2006) Li, Liang, & Crant (2010) Singh & Srivastava (2016) และ Khan, Khan, & Gul (2019) พบว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเกิดขึ้นในองค์กร เพราะจะเป็นการยืนยันได้ในส่วนของการทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน อันเนื่องมาจากการได้รับความร่วมมือที่ดีจากสมาชิกทุก ๆ คนที่อยู่ในองค์กร

สมมุติฐานข้อที่ 3: ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ด้านการแสดงวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างแรงจูงใจด้วยการสื่อสาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการให้การสนับสนุนพนักงาน และด้านการแสดงให้เห็นคุณค่าของบุคคล มีอิทธิพลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ศึกษากรณีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ Jha (2014) Khalili (2017) และ Lee, Woo, & Kim (2018) ที่กล่าวว่าผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่นำพาองค์กรไปสู่

เป้าหมายที่วางเป้าหมายไว้และสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับพนักงาน มีจุดยืนเป็นของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง ให้ความเชื่อมั่นกับคนรอบข้าง มอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ การสร้างคุณค่าให้เป็นแรงผลักดันให้ตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และการสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน และการมองการณ์ไกลเพื่อนำองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่า รวมถึง Organ (1988) และ Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach (2000) กล่าวว่า ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ต้องมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย การมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี การมีลักษณะความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ การมีลักษณะความเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและดูแลเอาใจใส่ และการมีลักษณะความเป็นผู้นำที่มีการกระตุ้นทางปัญญาให้กับคนรอบข้าง นอกจากนี้ Bass & Avolio (2001) และ Humphrey (2012) กล่าวว่าผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องขับเคลื่อนการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยการแสดงวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจด้วยการสื่อสาร กระตุ้นการใช้ปัญญา การให้การสนับสนุนพนักงาน และการแสดงให้เห็นคุณค่าของบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมถึงการศึกษาของ Ghanbari & Eskandari (2013) ที่กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัยความจริงใจของพนักงานที่จะปฏิบัติงานโดยปราศจากเงื่อนไข แต่ต้องการผลสัมฤทธิ์ในการทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นไปตามการผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารขององค์กรควรนำข้อดีและประโยชน์ของการบริหารที่นำรูปแบบของการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ อันก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคต

2. ผู้บริหารขององค์กรควรมีนโยบายในการขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีผลโดยตรงกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น การพัฒนาฝึกอบรม เป็นต้น

3. พนักงานควรให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อทำให้เกิดความต่อเนื่องของพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ ที่จะก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารขององค์กรในอนาคต

รายการอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2557). *ประมวลกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ* (ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง.

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (10 พฤศจิกายน 2563). *ปปท. ประกาศผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ประจำปีงบประมาณ 2560)*. สืบค้นจาก https://www.pacc.go.th/index.php/home/view content/45/2726.

References

Allen, T. D., Barnard, S., Rush, M. C., & Russell, J. E. A. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference? *Human Resource Management Review, 10*(1), 97–114.

Arefi, M., Rashid, S., & Abochenari, A. (2012). Transformational leadership and its role in improving organizational citizenship behaviors. *Journal of Public Administration Perspective, 12,* 147-167.

Asgari, A., Silong, A., Ahmad, A., & Abu-Sama, B. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Social Sciences, 6*(4), 140-151.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2001). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training, 14,* 21–27.

Beier, M. E. & Ackerman, P. L. (2001). Current-events knowledge in adults: An investigation of age, intelligence, and non-ability determinants. *Psychology and Aging, 16*(4), 615-628. doi:10.1037/0882-7974.16.4.615

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review, 27*(4), 505-522.

Cameron, S., & Nadler, J. (2013). Gender roles and organizational citizenship behaviors: Effects on managerial evaluations. *Gender in Management: An International Journal, 28*(7), 380-399.

Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science, 3*(7), 258-264.

Dai, Y. D, Dai, Y. Y., Chen, K. Y., & Wu, H. C. (2013). Transformational vs transactional leadership: Which is better? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25*(5), 760-778.

Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2013). Organizational climate, job motivation, and organizational citizenship behavior. *International Journal of Management Perspective, 1*(3), 1-14.

Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal, 15*(4), 247-268.

Islam, M. H., Akter, F., & Lecturer, F. A. (2015). Factor affecting organizational citizen-ship behaviour of corporate sector in Bangladesh. *European Journal of Business and Management, 7,* 2222-2839.

Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research, 3*(1), 18-35

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta- analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768

Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(7), 1004-1015.

Khan, N. A., Khan, A. N., & Gul, S. (2019). Relation-ship between perception of organizational politics and organizational citizenship behavior: Testing a moderated mediation model. *Asian Business & Management, 18*(2), 122–14

Kim, J. I., & Jeong, H. S. (2009). The relationships of transformational leadership and transactional leadership on the hospital member's organizational commitment and turnover intention. *Health Policy and Management, 19*(2), 111-126

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 131.

Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching, 13*(3), 373-382.

Li, N., Liang, J., & Crant, J.M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology, 95*(2), 395.

Liaquat, M., & Mehmood, K. (2017). Organization citizenship behavior: Notion of social exchange theory. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 3*(2), 209-216

Lindsay, P. & William, E. K. (1984). Continuity and change in work values among young adults. *American Journal of Sociology, 89*(4), 918–931.

Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995) Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 127-142.

Motowidlo. S. J., Borman W. C., & Schmit M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance, 10*(2), 71-83.

Office of the National Anti - Corruption Commission (ONACC). (2020, November 10). *ONACC announcement of Integrity and Transparency Assessment: ITA. (Fiscal Year 2017).* Retrieved from https://www.pacc.go.th/index.php/home/view_content/45/2726. (in Thai).

Organ, D. W. (1988), Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Book.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.

Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 122-141.

Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for further research. *Journal of Management, 1*(26), 513-563.

Podsakoff, P. & Scott, B. M. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. *Personnel Psychology. 59*(2), 457-500.

Pouramini, Z., & Fayyazi, M. (2015). The relationship between positive organizational behavior with job satisfaction, organizational citizenship behavior, and employee engagement. *International Business Research, 8*(9), 57-66.

Rodrigues, A. D. O., & Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *Psico-USF, 20*(3), 493-504.

Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behavior. *Global Business Review, 17*(3), 594–609.

Spence, J., & Helmreich, R. (1980). Masculine instrumentality and feminine expressiveness: Their relationships with sex role attitudes and behaviors. *Psychology of Women Quarterly, 5*(2), 147-163.

State Enterprise Policy Office (SEPO). (2014). *Code of state enterprise establishment (2nd).* Bangkok: State Enterprise Policy Office (SEPO), Ministry of Finance. (in Thai).

Velickovska, I. (2017) Organizational citizenship behavior- definition, determinants and effects. *Engineering Management, 3,* 40-51.

Wanxian, L., & Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. *Personality and Individual Differences, 42,* 225-234

Williams, L. J & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behaviors. *Journal of Management,17,* 601-617.

Zareen, M., Razzaq, K., & Mujtaba, B. G. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review, 15*(4), 531-549.