

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน จิตวิญญาณในการทำงาน
และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างาน
ในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อ*

Servant Leadership, Job Satisfaction, Spirituality in the
Workplace and Organizational Citizenship Behavior of
Supervisor in Credit Card Business Loan

ชนิกานต์ เสียงเย็น**

ผศ.ดร.รัตติกรธน์ จงวิศาล***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน จิตวิญญาณในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อ และเพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของหัวหน้างานในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อได้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้างานทุกสาขา จำนวน 230 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน และจิตวิญญาณในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน และจิตวิญญาณในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.489 0.397 และ 0.393 ตามลำดับ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อได้ร้อยละ 28.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน จิตวิญญาณในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

* บทความนี้เรียบเรียงจากวิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

** นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Abstract

The objectives of this research were to study the level of servant leadership, job satisfaction, spirituality in the workplace, and organizational citizenship behavior of supervisor in credit card business loan. The relationship between servant leadership, job satisfaction, spirituality in the workplace, and organizational citizenship behavior of supervisor and predictors that could explain organizational citizenship behavior of supervisor in credit card business loan were also studied. Research samples consisted of 230 supervisors in credit card business loan.

The result of the research showed that the level of servant leadership, job satisfaction, spirituality in the workplace, and organizational citizenship behavior of supervisor were high. Servant leadership, job satisfaction, and spirituality in the workplace had significant positive relationships with organizational citizenship behavior of supervisor in credit card business loan at the 0.01 level ($r = 0.489, 0.397, \text{ and } 0.393$, respectively). Multiple regression analysis indicated that servant leadership and spirituality in the workplace could significantly explain 28.3 percent of organizational citizenship behavior of supervisor in credit card business loan at the 0.01 level.

Keywords: servant leadership, job satisfaction, spirituality in the workplace, organizational citizenship behavior

บทนำ

ในปัจจุบันพบว่า องค์การธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การขยายสาขาไปทั่วประเทศเป็นความท้าทายอย่างหนึ่งขององค์การในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเท่าเทียมกันในทุก ๆ สาขาและปฏิบัติงานออกมาในรูปแบบเดียวกัน องค์การจึงให้ความสำคัญกับหัวหน้างานในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีจิตใจเน้นการบริการด้วยใจ และการกระตุ้นให้หัวหน้างานเกิดความการรับรู้คุณค่าในการทำงานหรือเกิดจิตวิญญาณในการทำงาน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และผลักดันให้องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ เกิดความได้เปรียบมากกว่าคู่แข่งทางการตลาด และสามารถพาผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่องค์การมุ่งหวังได้ เนื่องจากพฤติกรรมของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งในแง่บวกและแง่ลบและยังส่งผลถึงประสิทธิผลขององค์การได้อีกด้วย (Yukl, 2010)

หัวหน้างานที่มีประสิทธิผล มักมีคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำที่ดี ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจในปัจจุบัน โดยเริ่มจากแนวคิดของ Greenleaf (Cited in Spears, 2004) ที่นำเสนอว่า ผู้นำควรเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นก่อนตนเองเสมือนเป็นผู้ให้ และปฏิบัติต่อผู้อื่นเสมือน

ตนเองเป็นผู้รับใช้ (Servant) แต่มีใช้ทาส (Slave) แต่อย่างใด โดยเป็นความต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่นที่มาจากจิตสำนึก (Conscious) ต่อมาบุคคลนั้นจึงจะเกิดความต้องการที่จะกระทำสิ่งนั้นอย่างแท้จริง (พัชสิริ ชมภูคำ, 2552) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความน่าสนใจมากขึ้น เพราะองค์การต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการมอบอำนาจ (Empowerment) การมีส่วนร่วม (Participation) การใช้อำนาจร่วมกัน (Shared authority) และการสร้างความไว้วางใจภายในกลุ่ม (Trust in group) มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Daft, 2005) ซึ่งส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมที่ดีต่อองค์การได้ (Walumbwa et al, 2010) ความพึงพอใจในงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ได้รับการยอมรับว่าสำคัญต่อองค์การอย่างกว้างขวาง เพราะความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคคลทั้งในแง่บวกและลบ พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานจะพูดถึงองค์การในด้านบวก ช่วยเหลือผู้อื่น และทำงานของตนเองมากกว่าที่องค์การคาดหวัง และความพึงพอใจในงานในทางลบจะสัมพันธ์กับการขาดงานและการลาออกของพนักงานอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง (Robbins, 2005, George and Jones, 2005) ดังนั้น องค์การใดมีพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานสูงย่อมเกิดประสิทธิผลมากกว่าองค์การที่มีพนักงานมีความพึงพอใจในงานต่ำ (Robbins, 2009) นอกเหนือจากปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานแล้ว ยังพบว่า จิตวิญญาณในการทำงานของพนักงานทำให้เกิดผลกระทบทางจริยธรรมในแง่บวกต่อองค์การ เนื่องจากคุณค่าของงานนั้นสอดคล้องกับคุณค่าในชีวิต และยังส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในองค์การอีกด้วย (Giacalone and Jurkiewicz, 2003; Pauer, 2008) องค์การที่นำแนวคิดจิตวิญญาณในการทำงานไปใช้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น บริษัท Southwest Airline บริษัท Hewlett Packcard และบริษัท Men's Wearhouse เป็นต้น (Robbin, 2005) ดังนั้น จิตวิญญาณในการทำงาน จึงนับเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ได้รับการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ และนำไปสู่ผลผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพได้ (International Center for spirit at work, 1993)

ดังนั้น จากการศึกษาดังกล่าว พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน และจิตวิญญาณในการทำงานส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การทั้งสิ้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์และศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพื่อนำผลการศึกษานี้เป็นข้อมูลเพื่อเป็นการพัฒนาพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีให้กับหัวหน้างานในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อแห่งหนึ่งในประเทศไทยและก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การและบรรลุปเป้าหมายที่คาดหวังได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน จิตวิญญาณในการทำงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน จิตวิญญาณในการทำงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อ
3. เพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วม ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน จิตวิญญาณในการทำงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาหัวหน้างานและองค์การในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน จิตวิญญาณในการทำงาน ประกอบการฝึกอบรม การคัดเลือกพนักงาน การเลื่อนตำแหน่งต่าง ๆ รวมถึงใช้ในการวางแผนการพัฒนาหัวหน้างานในแต่ละฝ่ายขององค์การ เพื่อเพิ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานต่อไป

วิธีการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ หัวหน้างานในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อแห่งหนึ่งในประเทศไทยจากทุกสาขา จำนวน 554 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้างานจำนวน 230 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายด้วยการใช้ตารางเลขสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นข้อคำถามแบบสำรวจรายการ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ จำนวนข้อคำถาม 23 ข้อ โดยพัฒนาจากแนวคิดของ Barbuto and Wheeler (2006) ซึ่งวัดตามคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ การเยียวยาทางอารมณ์ การมีภูมิปัญญา การวางแผนในการโน้มน้าว และการเป็นเสมือนผู้รับใช้ขององค์การ แต่ละข้อเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 แบบวัดความพึงพอใจในงาน จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 34 ข้อ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของ Spector (1997) แบ่งเป็น 9 องค์ประกอบ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หัวหน้างาน เงินสวัสดิการ รางวัลตอบแทน เงื่อนไขของระบบ เพื่อนร่วมงาน ธรรมชาติของงานและการติดต่อสื่อสาร แต่ละข้อเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบวัดจิตวิญญาณในการทำงาน จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 40 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดของ รัตติภรณ์ จงวิศาล (2555) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Robbins (2005) โดยมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การรับรู้เป้าหมายอย่างเข้มแข็ง ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ การอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน และการให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล เป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 30 ข้อ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ เกษรา ชัยรังสีเลิศ (2547) ตามแนวคิดของ Organ and Bateman (1991) โดยนำมาปรับใช้ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด

มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบวัดทั้งฉบับผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญและการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้แบบวัดที่สร้างขึ้นสามารถวัดได้ตรงตามเนื้อหาที่ต้องการจะวัด ทำการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก โดยการหาค่า Item-total Correlation จากสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และนำข้อคำถามทั้งหมดมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับกับกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึงกับกลุ่มประชากรจริงในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อจำนวน 30 คน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronback's Alpha Coefficient) ของแบบวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน จิตวิญญาณในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดแต่ละชุดเท่ากับ .8860 , .9070 , .9590 และ .9182 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุญาตต่อองค์กรในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อแห่งหนึ่ง และนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบคุณภาพไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 230 ชุด และได้รับตอบกลับทั้งหมด หลังจากได้แบบสอบถามกลับมาคืนมาแล้ว ได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ จากนั้นตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.70 มีอายุระหว่าง 30-40 ปี ร้อยละ 49.57 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 58.70 และระยะเวลาการทำงานในองค์กรแห่งนี้ของหัวหน้างานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 0-5 ปี ร้อยละ 41.74

ส่วนที่ 2 หัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.67$, S.D = .478) ความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.34$, S.D = .348) จิตวิญญาณในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.44$, S.D = .611) และมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.92$, S.D = .477)

ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน และจิตวิญญาณในการทำงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .489, .397, .393$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ โดยคำนวณจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน และจิตวิญญาณในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระไม่เกิน .80 จึงสามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณต่อไปได้ ดังแสดงในตารางที่ 1

และเมื่อนำมาวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในการทำงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .532 และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานได้ร้อยละ 28.3 ($R^2 = .283$) ส่วนความพึงพอใจในงานไม่สามารถร่วมทำนายพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 2

สมการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานในรูปคะแนนดิบ = $1.688 + .364$ (ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้) + $.133$ (ความพึงพอใจในงาน) + $.130$ (จิตวิญญาณในการทำงาน) และสมการพยากรณ์พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานในรูปของคะแนนมาตรฐาน = $.365$ (ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้) + $.097$ (ความพึงพอใจในงาน) + $.167$ (จิตวิญญาณในการทำงาน) สามารถอธิบายพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานได้ว่า ถ้าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และจิตวิญญาณในการทำงานมากขึ้นเท่าใด จะทำให้พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานเพิ่มสูงขึ้นด้วย และในทางกลับกัน ถ้าหัวหน้างานมีลักษณะดังกล่าวน้อยลงเท่าใด ก็จะทำให้พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานลดลงด้วย โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของหัวหน้างานมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ รองลงมาคือ จิตวิญญาณในการทำงาน

อภิปรายผล

การวิจัยในครั้งนี้พบว่า หัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้อยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจากองค์การมีระบบการสรรหาหัวหน้างานที่มีความเหมาะสม โดยพิจารณาจากพฤติกรรมที่ต้องการในลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญคือ องค์การให้ความสำคัญกับส่วนงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารในทุกระดับ มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานสร้างทีม

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน และจิตวิญญาณในการทำงานของหัวหน้างาน

ตัวแปร	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ความพึงพอใจในงาน	จิตวิญญาณในการทำงาน
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	1		
ความพึงพอใจในงาน	.516**	1	
จิตวิญญาณในการทำงาน	.443**	.667**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ด้วยวิธี Enter ของตัวแปร โดยใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน และจิตวิญญาณในการทำงานเป็นตัวอธิบายพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของหัวหน้างาน

ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	p
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	.364	.066	.365	5.485	.000*
ความพึงพอใจในงาน	.133	.110	.097	1.215	.226
จิตวิญญาณในการทำงาน	.130	.060	.167	2.176	.031*
ค่าคงที่(Constant) = 1.688					
R = .532 R² = .283 R² adj = .273 F = 29.711 p = .000					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานที่มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เน้นการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการวางแผนการทำงานที่ดี พร้อมกับการพัฒนาฝึกอบรมภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องให้กับพนักงาน หัวหน้างานมีการคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นมากกว่าตนเอง รับผิดชอบและเข้าใจปัญหา ดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือทั้งในเรื่องงานและเรื่องชีวิตส่วนตัวผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมเหล่านี้ของหัวหน้างานอาจทำให้หัวหน้างานมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในระดับสูง

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานมีความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยความพึงพอใจในด้านหัวหน้างาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านธรรมชาติของงาน และด้านการติดต่อสื่อสารนั้นอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก หัวหน้างานสามารถปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้างานของตนเองและเพื่อนร่วมงานในที่มได้อย่างราบรื่น พอใจในหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความสะดวกในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงทำให้ความพึงพอใจในด้านที่กล่าวมาอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1998) ที่กล่าวว่า หากบุคคลพึงพอใจกับสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในทิศทางที่ให้ความรู้สึกที่เป็นมิตร จะสามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ ส่วนด้านของ

การจ่ายค่าตอบแทน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านเงินสวัสดิการ ด้านรางวัลตอบแทน และด้านเงื่อนไขของระบบ หัวหน้างานยังมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจาก ระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน โอกาสเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการที่องค์กรมอบให้ และเงื่อนไขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมในระดับหนึ่ง แต่ไม่เท่ากับความคาดหวังของหัวหน้างาน จึงทำให้มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานมีจิตวิญญาณในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะในด้านการรับรู้เป้าหมายอย่างเข้มแข็ง ด้านความไว้วางใจและความเคารพนับถือ และด้านการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์อยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรและเป้าหมายที่เข้มแข็ง มีโครงการเพื่อช่วยเหลือสังคมอย่างต่อเนื่อง หัวหน้างานเกิดความสอดคล้องกันระหว่างความชอบส่วนตัวกับงานที่มีคุณค่า ส่งผลให้หัวหน้างานรับรู้เป้าหมายขององค์กร เข้าใจวัตถุประสงค์ในงานที่ได้รับมอบหมายและทราบถึงคุณค่าในเป้าหมายนั้นได้อย่างดี องค์กรมีค่านิยมในปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นโดยคำนึงถึงสิทธิของแต่ละบุคคล ให้อิสระและเปิดโอกาส สุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มีการดูแลความปลอดภัยให้แก่พนักงานเป็นอย่างดี มีเวลาการทำงานที่เหมาะสม การให้สวัสดิการพื้นฐานที่พนักงานพึงมี ปัจจัยที่กล่าวมานั้นจึงอาจทำให้หัวหน้างานมีจิตวิญญาณในด้านนั้น ๆ ในระดับสูง ทำให้หัวหน้างานสามารถสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานได้ดี เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพนำมาซึ่งคุณค่าในการทำงานที่มีความหมายต่อตนเอง (Smith, 2006) ส่วนในด้านการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงานและด้านการให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคลนั้นพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจาก วัฒนธรรมขององค์กรที่ยังให้ความสำคัญกับการเคารพสิทธิผู้อื่นและให้เกียรติผู้อื่น จึงอาจทำให้การแสดงออกในสิ่งที่ตนเองไม่เห็นด้วยนั้นไม่สามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่ และองค์กรอาจไม่มีการสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของหัวหน้างานเท่าที่หัวหน้างานคาดหวัง แม้ว่าจะมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องแล้วก็ตาม

ส่วนพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น พบว่า หัวหน้างานมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมพบว่า องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องของการให้อิสระในการทำงาน มีการวางเป้าหมายที่แน่ชัด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีในหมู่คณะ ถ้อยทีถ้อยอาศัย เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องงานหรือนอกเหนือจากงาน รับฟังผู้อื่นด้วยความใส่ใจ ให้คำแนะนำและคำปรึกษาต่อเพื่อนร่วมงาน เกิดการสื่อสารที่รวดเร็ว หัวหน้างานสามารถยอมรับภาวะความกดดันต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ หากโดนตำหนิก็พร้อมรับฟังและพยายามแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วยตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองจากสภาวะต่าง ๆ ได้ดี หลีกเลี่ยงการสร้าง ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ หัวหน้างานยังให้ความร่วมมือกับองค์กรด้วยความเต็มใจ มีความตรงต่อเวลา รับผิดชอบงาน มีการแสดงความคิดเห็นที่เหมาะสมทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร มีการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างรู้คุณค่า และสนใจกับนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .489

($r = .489$) แสดงว่า หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สูง จะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้างานที่มีลักษณะดังกล่าว จะปฏิบัติตนโดยการคำนึงถึงการรับใช้ผู้อื่นก่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นหรือการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (Barbuto and Wheeler, 2006) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Walumbwa *et al.* (2010) พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยยังพบว่า ความพึงพอใจในงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $.01$ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ $.388$ ($r = .388$) แสดงว่าหัวหน้างานที่มีความพึงพอใจในงานสูง จะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูง เพราะหัวหน้างานที่มีความพึงพอใจในงานสูงจะร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ และให้ความร่วมมือกับองค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Organ and Ryan (1995) ที่พบว่า ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และงานวิจัยของ เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2549) ได้ทำการวิจัยกับพนักงานสายการบินไทยแห่งหนึ่งพบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$

และผลการวิจัยยังพบว่า จิตวิญญาณในการทำงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $.01$ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $.393$ ($r = .393$) แสดงว่าหัวหน้าที่มีจิตวิญญาณในการทำงานสูง จะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรสูง ทั้งนี้เนื่องจาก หัวหน้างานรู้สึกถึงคุณค่าในงานที่ทำมีความสอดคล้องกับคุณค่าของตนเอง เกิดความรู้สึกที่ดีเมื่อได้ทำงาน เต็มใจรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Harmer (2002) ได้ทำการ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความฉลาดทางอารมณ์ และจิตวิญญาณ (Spirituality) ของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในออสเตรเลีย พบว่าจิตวิญญาณมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญ 0.001

นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในการทำงานสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานได้ร้อยละ 28.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$ อาจเนื่องมาจาก การที่องค์กรสนับสนุนให้หัวหน้างานมีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง เปรียบเสมือนผู้รับใช้ขององค์กร จึงทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของหัวหน้างานซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Walumbwa *et al.*; 2010) เช่นเดียวกับจิตวิญญาณในการทำงานของหัวหน้างานที่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานได้ เนื่องจากหัวหน้างานที่มีจิตวิญญาณในการทำงานและมองเห็นคุณค่าในการทำงาน จะปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความมีน้ำใจ สุภาพอ่อนน้อม มีความไว้วางใจ เคารพนับถือผู้อื่น เต็มใจช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น (รัตติกรณ์ จงวิศาลและคณะ, 2555) ซึ่งหากพฤติกรรมดังกล่าวของหัวหน้างานสูงจะส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานได้ (Harmer; 2002) ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และจิตวิญญาณในการทำงานจึงสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรม

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานได้ ส่วนความพึงพอใจในงานไม่สามารถร่วมทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานได้ อาจเนื่องจากความพึงพอใจเป็นความรู้สึกและทัศนคติซึ่งไม่ใช่รูปแบบพฤติกรรมที่เกิดผลในแง่บวกต่อองค์การมากพอที่จะทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Vondey (2010) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความเหมาะสมของบุคคลกับองค์กร และการระบุดัตนขององค์กร พบว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ ส่วนความพึงพอใจในงานของหัวหน้างานนั้นไม่สามารถร่วมทำนายพฤติกรรมสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Farh *et al.* (1990) ที่ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความยุติธรรมของผู้นำ (Leader fairness) และขอบเขตหน้าที่การทำงาน (Task scope) พบว่า ความพึงพอใจในงานไม่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกและเป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญและพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ให้กับหัวหน้างานดังนี้

1.1 องค์กรอาจพิจารณาหรืออาจนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือกหัวหน้างานที่มีความสามารถจากบุคลิกภาพ ความสามารถ หรือจากหน้าที่ที่รับผิดชอบ

1.2 ควรจัดโปรแกรมการอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในแต่ละองค์ประกอบในหัวข้อ การรับฟังผู้อื่น การสร้างความไว้วางใจ การดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือผู้อื่น การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การมีจิตสาธารณะหรือจิตอาสา รวมถึงการแสดงออกถึงภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นต้น ด้วยวิธีการฝึกอบรมแบบการบรรยาย การแสดงแบบพฤติกรรม การทำกิจกรรมต่าง ๆ การอภิปรายกลุ่ม โดยมีการติดตามผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.3 การให้โอกาสในการปฏิบัติงานที่ทำหายเพื่อกระตุ้นศักยภาพ หรืออาจใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน เพื่อพิจารณาถึงค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่งตามเงื่อนไขขององค์กร และควรกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ควบคู่กันไป เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานให้ได้ประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

2. ระดับความพึงพอใจในงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ไม่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรอาจเพิ่มความพึงพอใจในงานให้กับหัวหน้างานได้ดังนี้

2.1 องค์กรควรมีการส่งเสริมกิจกรรมระหว่างหัวหน้างานกับเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง มีเทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน รวมถึงการเพิ่มความหลากหลายและ

ความท้าทายกับธรรมชาติของงานที่ซ้ำซากจำเจอยู่เสมอ

2.2 องค์การควรให้ความสำคัญกับระบบการจ่ายค่าตอบแทน รางวัลและสวัสดิการที่เหมาะสมโดยการปรับให้เข้ากับสภาพปัจจุบันและความต้องการของหัวหน้างาน โดยมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน มีการเลื่อนตำแหน่งตามคุณสมบัติและความสามารถ โดยสรรหาคัดเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสมจากภายในองค์กรก่อนสรรหาจากภายนอกเพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับหัวหน้างาน รวมถึงการนำแบบวัดความพึงพอใจไปใช้ในการพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยที่ต้องเข้าไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3. ระดับจิตวิญญาณในการทำงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้องค์การจึงควรมีการพัฒนาและส่งเสริมจิตวิญญาณในการทำงานให้กับหัวหน้างาน ดังนี้

3.1 จัดให้มีการพัฒนาและการฝึกอบรมในด้านการรับรู้เป้าหมายอย่างเข้มแข็ง ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ การอดทนต่อการแสดงออกของผู้อื่น และการให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล

3.2 สร้างวัฒนธรรมภายในที่ดีงามผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น การทำประโยชน์เพื่อสังคมร่วมกัน โครงการพัฒนาด้านชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน โครงการช่วยเหลือสังคม และโครงการเสริมสถาบันครอบครัว เป็นต้น

3.3 จัดระบบการทำงานที่เป็นธรรม มีความเหมาะสมกับหัวหน้างาน เพื่อให้หัวหน้างานเกิดความไว้วางใจต่อองค์การ กำหนดกฎระเบียบกติกาในการเคารพสิทธิส่วนบุคคลซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดน้ำใจในการทำงานร่วมกัน

3.4 องค์การควรกระตุ้นให้หัวหน้างานแสดงออก ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้างาน เปิดโอกาสให้หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการภายในของหัวหน้างาน

3.5 องค์การต้องพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจถึงเป้าหมายหรือกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล และสอดคล้องกับความต้องการภายในของตัวบุคคลนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้หัวหน้างานรู้สึกเกิดความสมดุลทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตความเป็นอยู่

บรรณานุกรม

เกษรา ชัยรังสีเลิศ. 2547. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคม ทักษะคติต่องานและภาวะผู้นำกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล และคณะ. 2553. “ภาวะผู้นำ จิตวิญญาณในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และบรรษัทภิบาล” **วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์**. 52, 1 : 101 - 130.

- Barbuto, J. E., and D. W. Wheeler. 2006. "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership" **Group and Organization Management** 31, 3 : 300-324.
- Daft, R. L. 2005. **The leadership Experience**. 3th ed. Canada: South-Western.
- George, J. M. and G. R. Jones. 2005. **Organizational Behavior**. 4th^{ed}. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Giacalone, R. A. and C. L. Jurkiewicz. 2003. **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**. N.Y. : M.E. Sharpe.
- International Center for spirit at work: ICSW. **Spirit at work**. (Online). Available:<http://www.spiritatwork.org/index.php/history>. (Accessed 15 Dec.2012).
- Organ, D. W. and T. S. Bateman. 1991. **Organizational Behavior**. 4th^{ed}. Boston : Irwin, Inc.
- Organ, D. W. and K. Ryan. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology** 48, 4 : 775-802.
- Robbins, S. P. 1998. **Organizational behavior**. 8th^{ed}. New Jersey : Prentice Hall, Inc. _____ . 2005. **Organizational behavior**. 7th^{ed}. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S. P. and T. Judge. 2009. **Organization Behavior**. 13th^{ed}. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Smith, N. R. 2006. **What Is Workplace Spirituality?**. (Online). Available:<http://www.workplacespirituality.info/article1001.html>. (Accessed 2 Jan.2011).
- Spears, L. C. 2004. Practicing servant-leadership, **Leader to Leader** 34: 7-11. (Online). Available:<http://www.leadertoleader.org/knowledgecenter/L2L/fall2004/spears.html>. (Accessed 18 Aug.2010).
- Spector, P. E. 1997. **Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences**. Thousand Oaks, CA. : Sage.
- Vondey, M. 2010. The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. **International Journal of Leadership Studies**. Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship.
- Walumbwa, F. O. *et al.* 2010. **Journal : Transformational leadership and work-related attitudes: the moderating effects of collective and self-efficacy across cultures**. Spring.
- Yukl, G. A. 2010. **Leadership in organizations** 7th^{ed}. New Jersey : Pearson/Prentice Hall.