

The Impact of Transformational Leadership on Culture, Satisfaction, Commitment, and Performance in Thai State Enterprises

Nanthana Owatsuwan

Faculty of Business Administration and Service Industry,
King Mongkut's University of Technology North Bangkok,
Prachinburi Campus, Thailand

Phairhoote Phiphopaekasit

Faculty of Business Administration and Service Industry,
King Mongkut's University of Technology North Bangkok,
Prachinburi Campus, Thailand

Anan Thamchalai

Faculty of Political Science, North Bangkok University,
Thailand

Suang-I Anunthawichak

Faculty of Business Administration and Service Industry,
King Mongkut's University of Technology North Bangkok,
Prachinburi Campus, Thailand

Suttichai Pisutseriwong

Faculty of Business Administration and Service Industry,
King Mongkut's University of Technology North Bangkok,
Prachinburi Campus, Thailand

Abstract

The transformational leadership of executives significantly influences employee performance in state enterprises in Thailand through key intermediate variables. This study aims to examine the consistency of a causal model with empirical data and to investigate the influence of executives' transformational leadership on organizational culture, job satisfaction, organizational commitment, and employee performance in state enterprises in Thailand. Data were collected from 600 employees working in state enterprises in Thailand and analyzed using structural equation modeling (SEM) techniques. The results revealed that the statistical values of the model were consistent with the empirical data, with the following metrics: Chi-square value = 57.882, $df = 48$, $p\text{-value} = 0.155$, CMIN/DF value = 1.206, GFI value = 0.988, and RMSEA value = 0.019, all meeting the required criteria. The findings also indicate that transformational leadership has a stronger direct influence on job satisfaction than on organizational culture. Additionally, job satisfaction exerts a greater direct influence on job performance than organizational commitment. Furthermore, transformational leadership, organizational culture, job satisfaction, and organizational commitment collectively affect employee performance, explaining 45% of the variance in performance ($R^2 = 0.45$).

Keywords

transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, job performance, state enterprise

CORRESPONDING AUTHOR

Nanthana Owatsuwan, Faculty of Business Administration and Service Industry, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Prachinburi Campus, 129 Moo 21 Tambon Nern Hom Muang Prachinburi, 25230
Email: onanthana@gmail.com

© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อวัฒนธรรม ความพึงพอใจ ความผูกพัน และผลการปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ ในประเทศไทย

นันทนา โอวาทสุวรรณ

คณะบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยาเขต
ปราจีนบุรี

ไพโรจน์ พิภพเอกสิทธิ์

คณะบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยาเขต
ปราจีนบุรี

อนันต์ ธรรมชาลย์

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

สรวงอัยย์ อนันทวิจักขณ์

คณะบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยาเขต
ปราจีนบุรี

สุทธิชัย พิสุทธิเสรีวงศ์

คณะบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยาเขต
ปราจีนบุรี

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจ ในประเทศไทยโดยผ่านตัวแปรชั้นกลางที่สำคัญ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบจำลองเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อศึกษาอิทธิพลของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย มีเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถามโดยเก็บข้อมูลจากพนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยจำนวน 600 ชุด การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่า Chi-square = 57.882, df = 48, ค่า p = 0.155 ค่า CMIN/DF = 1.206, ค่า GFI = 0.988 และค่า RMSEA = 0.19 ผ่านเกณฑ์ทุกค่า นอกจากนี้แล้วยังพบอีกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้แล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ร่วมกันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ 45% (R square = 0.45)

คำสำคัญ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, วัฒนธรรมองค์กร, ผลการปฏิบัติงานพนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจ

บทนำ

ด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โลกต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางด้าน เศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เข้ามามีบทบาทในการ เปลี่ยนวิถีชีวิตทั้งรูปแบบการทำงาน ระบบเศรษฐกิจ รวมถึงความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ของคนในสังคม ล้วนส่งผลกระทบต่อการดำเนินองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากเป็นองค์กรของรัฐหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ ซึ่งรับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับ สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานรวมถึงการให้บริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมที่จำเป็นต่อ การดำรงชีวิตของประชาชน โดยลักษณะการประกอบกิจการรัฐวิสาหกิจในเชิงธุรกิจ ด้วยการเรียกเก็บ ค่าบริการจากประชาชนผู้รับบริการได้ในลักษณะรัฐพาณิชย์และมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากในการจัดตั้ง โครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน การสื่อสารและการขนส่ง (Millward, 2005) ซึ่งหลายประเทศพบว่า รัฐวิสาหกิจมีบทบาทนำความสำเร็จมาสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ เช่น รัฐวิสาหกิจด้านการ คมนาคม กลุ่มระบบขนส่ง

รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย สังกัดกระทรวงคมนาคม กลุ่มระบบขนส่ง โครงสร้างองค์กรด้านสาย งานวิศวกรรมโยธา มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวม ขณะเดียวกันก็เป็นแหล่งที่มาสำคัญของรายได้แผ่นดินนอกเหนือจากการจัดเก็บภาษีอากรประเภทต่าง ๆ ทั้งนี้ “บุคลากร หรือ คน” ของรัฐวิสาหกิจจึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ โดยคนในองค์กรทุกคนจะต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายจนไปสู่ความสำเร็จได้ การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จสูงสุดได้นั้น “ผู้นำ” จึงมีบทบาท สำคัญเป็นผู้ทำการตัดสินใจ มีความสามารถในการปกครองและการบังคับบัญชา โดยใช้อิทธิพลใน ความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อกัน และกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมายและความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) การนำเสนอผลงานทางวิชาการ หัวข้อ “วิสัยทัศน์ 2025” : โดยทางออกของปัญหานั้นพบว่าผู้นำควรมีภาวะผู้นำที่สามารถสร้างการ เปลี่ยนแปลง และร่วมมือกันบริหารจัดการ สร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วยการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม องค์กรที่ดี การพัฒนาให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน สร้างความผูกพันและยึดมั่นองค์กร เพื่อการรักษาคนเก่งให้นานที่สุด และการเสริมสร้างให้บุคลากรที่มีเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการ ปฏิบัติงาน ดังนั้นรัฐวิสาหกิจจึงจะต้องมีศักยภาพและความสามารถที่จะช่วยผลักดันในการจัดการกับ ปัญหาดังกล่าวให้น้อยลง โดยใช้การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรอย่างเหมาะสมและ สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมทั้งมีการกำหนดปัจจัยและแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อ พนักงานในการปฏิบัติการ ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร, 2560) ดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญไม่เพียงผลักดันให้มีการ เปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีวิธีให้การเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยสามารถ จัดการกับความขัดแย้งและการต่อต้านได้อย่างเหมาะสม ในช่วง 1 – 2 ทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการพัฒนา แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ที่มีการกล่าวถึงกันมาก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Yukl, 2013)

ซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่าทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์กร และในประเทศต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ตามสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) ดังนั้น องค์กรรัฐวิสาหกิจจึงต้องการบุคลากรที่มีพลัง มีความทุ่มเทและมีความหลงใหลในงานที่ทำ (Bakker & Schaufeli, 2008) และการที่องค์กรจะพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันในงานได้ต้องอาศัยกระบวนการที่มีการปฏิบัติอย่างมีขั้นตอน ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การวัดความผูกพัน และการปรับปรุงแก้ไข โดยขั้นตอนเหล่านี้ต้องกระทำอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพราะทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานของแต่ละองค์กรมีปัจจัยที่มีต่อความผูกพันแตกต่างกันออกไป ซึ่งหากองค์กรสามารถสร้างความผูกพันในงานให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้แล้วก็จะสามารถทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความจงรักภักดีต่องานและองค์กรได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยดังกล่าวนี้สามารถส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้การทำงานมีคุณภาพตลอดจน ผู้นำจะได้รับการยอมรับด้วยความเต็มใจด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างชัดเจน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจของงาน ความมุ่งมั่นต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกัน (สรวงอัยย์ อนันทวิจักขณ์ และไพโรจน์ พิภพเอกสิทธิ์, 2565) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งตรงต่อการตอบคำถามที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่เพียงใด รวมทั้งความพึงพอใจในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่เพียงใด อีกทั้งความพึงพอใจในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่เพียงใด เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการเสริมสร้างปรับปรุงเสนอแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับภาระงาน ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ล้วนตระหนักถึงความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างให้บุคลากรทำงานกับองค์กรได้อย่างมีความสุข และอยู่ร่วมกันได้ในระยะยาวยิ่งขึ้น และสิ่งเหล่านี้จะเป็นพลังสำคัญในการทำงานและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับองค์กร รวมถึงสร้างพลังขับเคลื่อนอันยิ่งใหญ่และมีประสิทธิภาพที่จะผลักดันองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืนในที่สุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบจำลองเชิงสาเหตุของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบจำลองเชิงสาเหตุของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

แนวคิดและทฤษฎี

ผู้นำองค์กรหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นทำสิ่งต่าง ๆ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่ง ขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสดำเนินงานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น อันจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร (Northouse, 2019) ซึ่งความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึง ภาวะ ที่บุคคลมีความรู้สึกยึดมั่นในองค์กรของตน ยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทความอดสาหะในการทำงานให้แก่องค์กร และปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป (Mowday, Steers, & Porter, 1979) หากองค์กรสามารถทำให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้มากเท่าใดก็จะทำให้บุคลากรปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป โดยจะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุด นอกจากนี้ปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลรวมทั้งเป็นแรงผลักดันให้คนในองค์กรปฏิบัติได้ดีมีคุณภาพนั้นคือการสร้างความผูกพันในงาน (Work Engagement) ซึ่งความผูกพันในงานคือภาวะทางจิตใจของบุคคลที่รู้สึกพึงพอใจและเต็มอิมในงาน โดยสะท้อนให้เห็นจากการมีพลังเต็มเปี่ยม (Vigor) การอุทิศตน (Dedication) และการซึมซาบกับงาน (Absorption) (Jaya & Ariyanto, 2021) ทั้งนี้ ความผูกพันในงานยังช่วยสนับสนุนให้เกิดการเพิ่มบทบาทนอกเหนือจากผลการปฏิบัติงาน ทำงานในเชิงรุก รวมถึงการเพิ่มความรู้ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้ความสนใจเพื่อนร่วมงาน และทำงานอย่างอุทิศตน (Bakker & Leiter, 2010) องค์กรในปัจจุบันต่างคาดหวังให้พนักงานเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในเชิงรุก มีความคิดริเริ่ม ตลอดจนมีความรับผิดชอบที่จะทำการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่คุณภาพในการปฏิบัติงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Hackman & Oldham, 1976 ; Malik, Javed & Hassan, 2017; Prabowo, Noermijati & Irawanto, 2018; Eliyana & Ma'arif, 2019; Nurjanah, Pebianti, & Handaru, 2020) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร (Judge et al., 2002; Schein, 2010; Kim, 2014; Al-Shibami et al., 2019; Park & Doo, 2020) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร (Malik, Javed & Hassan, 2017; Nurjanah et al., 2020; Luthans et al., 2010; Cropanzano et al., 2017) วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Lentyté, 2014; Aranki et al., 2019) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Prabowo et al., 2018; Luthans et al., 2010) ตลอดจนความผูกพันต่อองค์กรมี

อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Rose et al., 2009; Nikpour, 2017; Hendri, 2019) ซึ่งสามารถอธิบายตามแต่ละองค์ประกอบได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass & Avolio (1994) ได้อธิบายว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำมีต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรมจนส่งผลให้สมาชิกในองค์กรเกิดแรงบันดาลใจ รู้สึกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ล้วนมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมผลลัพธ์ขององค์กรผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างน่ายกย่อง เคารพนับถือ ทำให้เกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถ เกิดความยินดีที่จะทุ่มเท การปฏิบัติตนตามภารกิจ สามารถประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน การแสดงออกถึงความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค มีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร และมีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง

2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถในการแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคต มีความคิดทัศนคติการมองโลกในแง่ดีอย่างต่อเนื่อง สามารถสื่อสารในการสร้างความคาดหวังของกลุ่ม สร้างแรงบันดาลใจให้มีความมั่นใจ แรงจูงใจ และความรู้สึกริเริ่มมุ่งหมายของทีมงาน มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายที่วางไว้ สามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้อื่นได้อย่างดี มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติภารกิจ และการชี้แนะให้มองแง่บวก ความสามารถในการใช้ทักษะการสื่อสารที่ยอดเยี่ยม ด้วยการถ่ายทอดข้อความอย่างชัดเจน ความแม่นยำ

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา สนับสนุนให้พัฒนาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และคอยสนับสนุนความคิดริเริ่ม ความคิดใหม่ของหน่วยงาน มีการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตน รวมทั้งสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง มีการปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้เวลาในการปรับตัวของบุคลากร มีการสื่อสารกับบุคลากรแบบสองทางหรือหลายทาง รวมทั้ง มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นการส่วนตัว เป็นผู้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งชื่นชมในความสามารถของบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ (Avolio, Bass & Jung, 1999)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถออกแบบงาน ให้มีความหลากหลาย ทำหาย มีความหมาย และมีโอกาสได้แสดงผลงาน ซึ่งลักษณะของงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ซึ่งโดยอ้อมส่งผลต่อความพึงพอใจ ตลอดจนส่งผลต่อผลการทำงาน โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจ มีแรงจูงใจทำงานมากขึ้น นำไปสู่ผลงานที่ดี (Prabowo

et al., 2018; Eliyana & Ma'arif, 2019): ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีนี้ ช่วยให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจมากขึ้น (Hackman & Oldham, 1976) นอกจากนี้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยตรง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ พนักงานรู้สึกทำงานที่มีความหมาย และได้รับการพัฒนาศักยภาพ ย่อมส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ (Malik et al., 2017) นอกจากนี้ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจนั้น อาจส่งผลไปถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ในองค์กรด้วย เช่น พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ซึ่งล้วนส่งผลดีต่อองค์กรโดยรวม (Nurjanah et al., 2020)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนสามารถสื่อสาร บ่มเพาะค่านิยมและสร้างบรรทัดฐานพฤติกรรม ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม (Schein, 2010) อีกทั้งลักษณะของผู้นำ เช่น ความมีเสน่ห์ บารมี ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำที่มีลักษณะเหล่านี้ มักสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และยืดหยุ่น (Judge et al., 2002) ตลอดจนส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบครบวงจร ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ ความสามัคคี และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้นำที่มีบทบาทเหมือนหัวหน้าครอบครัว สร้างความไว้วางใจ และช่วยให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Kim, 2014) ผลกระทบจากวัฒนธรรมองค์กร งานวิจัยชิ้นนี้ ชี้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้ผู้นำมีบทบาทในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Al-Shibami et al., 2019) นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเท่าเทียมส่งผลต่อภาวะผู้นำหญิง ผู้นำหญิงในองค์กรที่มีวัฒนธรรมสนับสนุน จะมีความพึงพอใจและทุ่มเทกับงานมากขึ้น (Park & Doo, 2020)

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

โดยใช้แนวคิดของ Smith, Kendall and Hulin (1969) ความพึงพอใจในงานเป็นการแสดงออกทางความรู้สึก ทศนคติของบุคคลในเชิงบวกที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ อันเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ (Locke, 1969) ซึ่งหากบุคคลใดได้รับการตอบสนองความต้องการมากขึ้น ทำให้เกิดการกินดีอยู่ดี (Warr, 1999) สามารถเกิดขึ้นได้จากอิทธิพลจากปัจจัยหลายระดับ เช่น ระดับบุคคล ระดับงาน และระดับองค์กร (Ilies et al., 2006) พนักงานจะกระตือรือร้น เต็มใจ และปฏิบัติงานด้วยความอุตสาหะเต็มความสามารถ ดังนี้

1) ด้านลักษณะงาน หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงานที่ได้รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบในตำแหน่งงานสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้มีความท้าทายในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งปริมาณงานที่รับมอบหมายมีความเหมาะสม

2) ด้านรายได้และสวัสดิการ หมายถึง ความพึงพอใจต่อรายได้ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนจากการทำงานในปัจจุบัน การเลื่อนขึ้นเงินเดือนมีความเหมาะสมกับความสามารถและความรับผิดชอบในการรับบริการด้านสวัสดิการของหน่วยงานมีความสะดวกและรวดเร็ว รวมทั้งหน่วยงานมีการจัดสวัสดิการต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม

3) ด้านโอกาสก้าวหน้า หมายถึง ความพึงพอใจอันเกิดจากการมีโอกาสในตำแหน่งงานในปัจจุบัน มีตำแหน่งงานในปัจจุบันมีความพึงพอใจเนื่องจากมีโอกาสก้าวหน้า การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนลำดับขั้นในสายงานมีความเหมาะสมและเป็นธรรม มีการจัดตำแหน่งหน้าที่

ขอบเขตในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนฝึกอบรมในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องของการศึกษาต่อ

4) ด้านผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้างานโดยตรงเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชามีการบริหารงานที่ดีมีความเหมาะสม เต็มใจในการให้คำปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน มีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเอง มีการมอบหมายงานอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารให้ทราบถึงเรื่องการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

5) ด้านเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความพึงพอใจในบรรยากาศของการทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานเพื่อนร่วมงานมักจะให้คำปรึกษาให้ความร่วมมือและสนับสนุนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างดี รวมถึงความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาส่วนตัวมีความรับผิดชอบต่องานตนเองเป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์สามัคคี รักใคร่กลมเกลียวกัน (Herzberg et al., 1959; Saari & Judge, 2004)

ความพึงพอใจในงานส่งผลไปยังความผูกพันต่อองค์กร โดยความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรเปรียบเสมือนการแลกเปลี่ยน พนักงานที่ได้รับผลตอบแทนและการสนับสนุน ตลอดจนความยุติธรรมจากองค์กร มักรู้สึกพึงพอใจ และมีความผูกพันที่เพิ่มขึ้น (Cropanzano et al., 2017) โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร พนักงานที่รู้สึกพึงพอใจกับงาน มักมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และสนับสนุนพนักงาน ย่อมส่งผลให้เกิดความผูกพัน (Malik et al., 2017) ซึ่งความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความผูกพัน และส่งผลต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมกับองค์กร พนักงานที่รู้สึกพึงพอใจมักมีแรงจูงใจ ทুমเท และช่วยเหลือองค์กรมากขึ้น (Nurjanah et al., 2020) นอกจากนี้แล้ว (Luthans et al., 2010) ชี้ให้เห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากร ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพัน พนักงานที่ได้รับการพัฒนา มีโอกาสก้าวหน้า มักรู้สึกพึงพอใจและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่รู้สึกพึงพอใจมีแรงจูงใจ ทুমเท และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลงานที่ดี (Prabowo et al., 2018) ตลอดจนสร้างพลังใจเชิงบวกส่งผลต่อความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีพลังใจ มองโลกในแง่ดีมีเป้าหมายมักรู้สึกพึงพอใจ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดพลังใจย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจและผลงานที่ดี (Luthans et al., 2010)

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) โดยใช้แนวคิดของ Cook and Lafferty (1989) เป็นค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และเป็นบรรทัดฐานที่ทุกคนในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในประพฤติปฏิบัติร่วมกัน และเป็นแนวทางปฏิบัติสืบทอดกันมา ซึ่งมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร (Gutterman, 2023) ประกอบไปด้วย

1) ด้านการปรับตัว หมายถึง การมีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจอยู่ในระดับที่เหมาะสม กับตำแหน่ง สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มาใช้บริการและพร้อมต่อสถานการณ์ที่ผิดแผกไปจากเดิม

2) ด้านโครงสร้างและกฎระเบียบ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ภายในกรอบขอบเขต กฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการกำหนดงานที่ได้รับมอบหมายมีขั้นตอนวิธีการทำงานกำหนดไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งหน่วยงานมีกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานเข้าใจ

3) ด้านพันธกิจ หมายถึง การรับรู้และตระหนักถึงพันธกิจแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีโอกาสเข้าร่วมกำหนดแผนปฏิบัติงานกับหน่วยงาน และการปฏิบัติโดยคำนึงถึงถึงเป้าหมายของหน่วยงานมาก่อนเสมอ

4) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ส่วนรวมขององค์กร โดยยึดมั่นในความถูกต้องตามศีลธรรมจรรยาบรรณและธรรมาภิบาล และได้รับ ข้อมูลข่าวสารในการร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

5) ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าไปมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน การปฏิบัติงานเป็นแบบทีมงาน ตลอดจนปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน โมเดลวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม โครงสร้าง องค์กร และกระบวนการ วัฒนธรรมองค์กรที่มีความชัดเจนสอดคล้องกัน ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน (Lenyte, 2014) นอกจากนี้ Aranki et al. (2019) แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันขององค์กรที่มีวัฒนธรรมสนับสนุน ส่งเสริมพนักงาน มักมีความผูกพัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มากขึ้น

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

แนวคิดของ Meyer & Allen (1991) ความผูกพันองค์กรเป็นลักษณะของความรู้สึก ความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นระหว่างพนักงานที่มีต่อองค์กร ทศนคติและความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กรในด้านบวก โดยแสดงออกถึงความจงรักภักดี ยอมรับและเชื่อมั่นในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความใส่ใจเกิดการทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน พร้อมทั้งจะใช้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อความสำเร็จขององค์กรและมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป โดยความผูกพันต่อองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง การที่บุคคลอยากจะทำหน้าที่กับองค์กรต่อไปเพราะมีความเห็นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจึงตั้งใจและมีความสุขกับการทำงาน เพื่อให้ผลการทำงานประสบความสำเร็จ

2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึง การที่บุคคลอยากจะทำหน้าที่กับองค์กรต่อไป เพราะการคงอยู่กับองค์กรยังมีผลประโยชน์สำหรับตนอยู่ เป็นการอยู่เพราะไม่อยากสูญเสียในสิ่งที่ได้เคยลงทุนลงแรงให้กับองค์กรมาตลอดระยะเวลาการทำงาน ไม่มีแนวความคิดที่จะโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงไปทำงานที่อื่น มีความสนใจในเรื่องของความก้าวหน้าในอาชีพสายงานของท่านในองค์กร มีความคิดที่จะปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้้อย่างยาวนานจนเกษียณอายุ

3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง การที่บุคคลอยากจะทำหน้าที่กับองค์กรต่อไปเพราะเป็นสิ่งถูกต้องเหมาะสมที่จะทำองค์กรมีความหมายและมีความสำคัญกับชีวิต มีแนวทางแผนการปฏิบัติงานเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ในระยะยาว มีความรักชื่นชมและภักดีต่อองค์กร (Steers, Mowday & Shapiro, 2004)

แนวคิดที่ว่าความผูกพันต่อองค์กรส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงาน ผ่านการเรียนรู้ขององค์กร Rose et al. (2009) อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน องค์กรที่มีพนักงานมีความผูกพันสูง มักมีการเรียนรู้ขององค์กรที่ดี พนักงานมีการแบ่งปันความรู้ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อผลงานที่ดี ตลอดจนความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวกลางส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน องค์กรที่มีวัฒนธรรมสนับสนุนส่งเสริมพนักงาน มักมีความผูกพันและมีผลงานที่ดี (Nikpour, 2017)

ผลการปฏิบัติงาน (Job performance)

แนวคิดของ Peterson & Plowman (1953) ซึ่งอธิบายถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ปริมาณงาน คุณภาพงาน และอัตราผลผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่

1) ด้านปริมาณ หมายถึง การปฏิบัติงานได้ตรงตามที่หน่วยงานมอบหมายอย่างเหมาะสมกับปริมาณงานที่ท่านได้รับผลสำเร็จของงานด้านปริมาณงานมีความเหมาะสมกับมาตรฐาน และตรงตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

2) ด้านคุณภาพ หมายถึง การทำงานของพนักงานตรงตามมาตรฐานที่องค์กร การให้บริการตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและมีคุณภาพที่ดี และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานเป็นที่ยอมรับจากผู้ใช้บริการ

3) ด้านความรวดเร็ว หมายถึง การทำงานของพนักงานสามารถสร้างผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วนและมีความเรียบร้อยตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ สามารถแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานที่มีความบกพร่องภายในเวลาที่คาดหวัง

4) ด้านการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานเป็นไปด้วยความโปร่งใส สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้งการดำเนินงานมีประโยชน์คุ้มค่าต่อประชาชนส่วนรวม ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงาน (Luthans et al., 2010)

ในด้านการบรรลุเป้าหมาย การได้รับการยอมรับ การลดความเครียด และการพัฒนาศักยภาพ และมีความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร (Rose et al., 2009) ในด้านการมีส่วนร่วม การรักษาชื่อเสียง และการสนับสนุนจากลูกค้า คู่ค้า ส่งผลต่อความผูกพันและการเติบโตไปสู่ส่งผลต่อความผูกพัน นอกจากนี้ผลการปฏิบัติงานยังเป็นตัวกลางระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร (Hendri, 2019) พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานสูง มักมีผลการปฏิบัติงานดี ส่งผลต่อความผูกพัน และมักได้รับการตอบแทนรางวัล ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันในที่สุด

กรอบแนวคิดการวิจัย



Figure 1. Conceptual Framework

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร
3. ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
4. วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
5. ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน
6. ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้เป็นพนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย จำนวน 4,671 คน กลุ่มตัวอย่าง ตามสายงานสังกัดกระทรวงคมนาคม กลุ่มระบบขนส่ง โครงสร้างองค์กรด้านสายงานวิศวกรรมโยธาทั้ง 15 สายงาน โดยแบ่งเป็นสัดส่วนโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ตาม Hair et al. (2014) อธิบายเกี่ยวกับการวิเคราะห์สถิติประเภทสมการโครงสร้าง ควรมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 10-20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต เพื่อให้มั่นใจว่ามีข้อมูลเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ โดยงานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 22 ตัวแปร กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 220 ชุด การกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้มาจากแนวคิดของ Comrey and Lee (1992) ที่ได้เสนอแนะว่าตัวอย่างขนาด 500 คน ถือว่าดีมาก จึงเก็บข้อมูลจริง 600 คนตามขนาดของ กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมอยู่ในระดับดีมาก (Comrey and Lee, 2013) ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ จึงมีความสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน และเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 5 ส่วน ประกอบไปด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ 1) เพศ 2) อายุ 3) สถานภาพสมรส 4) ระดับการศึกษา 5) อายุงาน และ 6) รายได้ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบ ตรวจสอบรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จำนวน 19 ข้อ โดยใช้แนวคิดของ Bass&Avolio (1994) เป็นแบบสอบถามโดยใช้เกณฑ์วัดแบบส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ที่พัฒนาตามแนวคิดของ Bass&Avolio (1994) ซึ่งเป็นแบบวัดที่ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ประกอบไปด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 5 ข้อ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 4 ข้อ 3) การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 5 ข้อ และ 4) การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเรื่องวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) จำนวน 23 ข้อ ซึ่งใช้เกณฑ์วัดแบบส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยพัฒนาจากแนวคิดของ Cook and Lafferty

(1989) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบไปด้วย ด้านการปรับตัว จำนวน 4 ข้อ ด้านโครงสร้างและกฎระเบียบ จำนวน 5 ข้อ ด้านพันธกิจ จำนวน 5 ข้อ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 4 ข้อ และด้านการมีส่วนร่วม จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเรื่องความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จำนวน 24 ข้อ ซึ่งใช้เกณฑ์วัดแบบส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยพัฒนาจากแนวคิดของ Smith, Kendall and Hulin (1969) ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบ ประกอบไปด้วย ด้านลักษณะงาน จำนวน 5 ข้อ ด้านรายได้และสวัสดิการ จำนวน 5 ข้อ ด้านโอกาสก้าวหน้า จำนวน 5 ข้อ ด้านความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชา จำนวน 5 ข้อ และด้านเพื่อนร่วมงาน จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) จำนวน 13 ข้อ ซึ่งใช้เกณฑ์วัดแบบส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยพัฒนาตามแนวคิดของ Allen & Meyer (1991) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้สึก (Affective commitment) จำนวน 5 ข้อ 2) ด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) จำนวน 3 ข้อ และ 3) ด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative commitment) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเรื่องผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) จำนวน 20 ข้อ ซึ่งใช้เกณฑ์วัดแบบส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยพัฒนาต่อแนวคิดของ Peterson & Plowman (1953) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) คุณภาพ (Quality) จำนวน 5 ข้อ 2) ปริมาณ (Quantitative) จำนวน 5 ข้อ และ 3) ความรวดเร็ว (Delivery) จำนวน 5 ข้อ

ข้อคำถามทั้งสิ้น ผ่านการตรวจสอบเครื่องมือด้วยวิธีการหาค่า IOC รายข้อ และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธี Cronbach's Alpha ได้ค่า = 0.943 หมายถึงมีคุณภาพที่ดีมาก

การเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งตามกลุ่มที่กำหนดไว้ โดยใช้โปรแกรม Google Doc ในการเก็บแบบสอบถาม โดยนัดหมายและส่งข้อความด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่านของโมเดลสมการโครงสร้าง 1. วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดลสมการโครงสร้าง ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่แสดงถึงขนาดของอิทธิพลส่งผ่านจากตัวแปรอิสระไปยังตัวแปรตาม 2. การตรวจสอบความตรงของโมเดลโครงสร้าง ด้วยการใช้ดัชนีความตรงต่าง ๆ เช่น ดัชนี CFI (Comparative Fit Index) ดัชนี TLI (Tucker-Lewis Index) ดัชนี RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) และดัชนี SRMR (Standardized Root Mean Residual) โดยใช้สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เป็นสถิติหลักในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 51.0) ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี (ร้อยละ 37.5) สถานภาพโสด (ร้อยละ 46.2) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 63.5) มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 48.3) ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 20,001 - 40,000 บาท (ร้อยละ 51.8)

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนของตัวแบบจำลองเชิงสาเหตุของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ความแบ้ ความโด่งในตัวแปรแต่ละองค์ประกอบ ค่าความน่าเชื่อถือได้ ระดับความคิดเห็นแต่ละด้านเรียงลำดับ

การวิเคราะห์ค่าความน่าเชื่อถือได้ พบว่า ความแบ้ ความโด่ง ในตัวแปรแต่ละองค์ประกอบ มีระดับสูงสุดเท่ากับ (0.086, 0.818) จำนวนดังกล่าวถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ในการนำไปใช้ต่อไป อีกทั้งตัวแปรในแต่ละด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จำนวน 19 ข้อ ได้ค่ารวมเท่ากับ .936 วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) จำนวน 23 ข้อ ได้ค่ารวมเท่ากับ 0.962 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จำนวน 24 ข้อ ได้ค่ารวมเท่ากับ 0.966 ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) จำนวน 16 ข้อ ได้ค่ารวม เท่ากับ 0.901 และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) จำนวน 20 ข้อ ได้ค่ารวม เท่ากับ 0.970 และได้ค่า Cronbach's Alpha อยู่ระหว่าง 0.89-0.97 (Cronbach, 1951)

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นแต่ละด้านโดยมีค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยสุด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน (JP) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (4.30, 0.65) ความผูกพันต่อองค์กร (OCM) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (4.20, 0.67) วัฒนธรรมองค์กร (OC) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (4.17, 0.71) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LDP) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (3.96, 0.80) และความพึงพอใจในงาน (JS) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (3.87, 0.79)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตเพื่อพิจารณาสภาพปัญหา (Multicollinearity) ที่กำหนดค่าความสัมพันธ์ (Sample Correlations) ระหว่างตัวแปรต้องไม่เกิน 0.80 (กรีซ แร่งสูงเนิน 2554 - 124) เนื่องจากหากเกิน 0.80 ตัวแปรจะมีความสัมพันธ์กันสูงและส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนสูงและไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจาก ตารางที่ 6 แสดงค่าผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปร ซึ่งมีค่าตัวแปรอยู่ระหว่าง (0.108** - 0.797**) ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กันไม่เกิน 0.8 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ไม่เกิดปัญหา (Multicollinearity) หรือมีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูงมากจนเกินไป สามารถนำไปวิเคราะห์สถิติได้ต่อไป

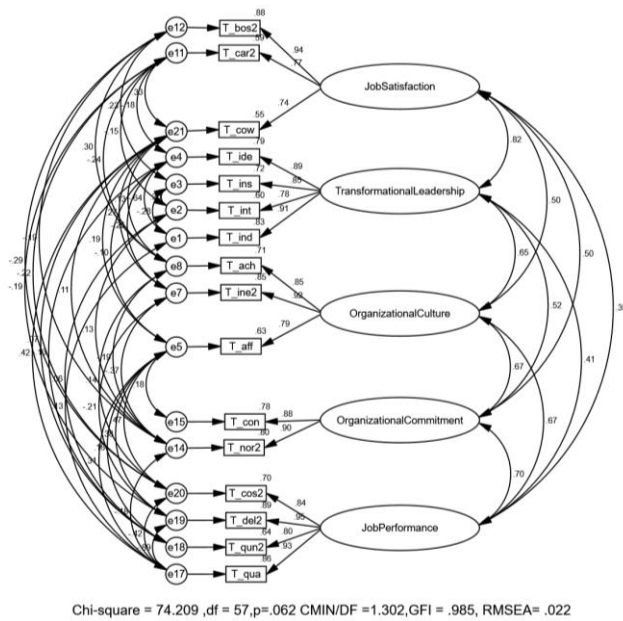


Figure 2. Confirmatory Factor Analysis

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: LDP) ประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: T_ide) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration: T_ins) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: T_int) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: T_ind) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture: OC) ประกอบไปด้วย การปรับตัว (Achievement: T_ach) โครงสร้างและกฎระเบียบ T_ine ความรับผิดชอบต่อสังคม (Affiliate: T_aff) ความพึงพอใจงาน (Job Satisfaction: JP) ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้า (Career Path: T_car) ความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชา (Boss: T_bos) ความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงาน (Co-worker: T_cow) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment: OCM) ประกอบไปด้วย การคงอยู่กับองค์กร (Continuance: T_con) บรรทัดฐานทางสังคม (Normative: T_nor) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance: JP) ประกอบไปด้วย คุณภาพ (Quality: T_qua) ปริมาณ (Quantitative: T_qun) ความรวดเร็ว (Delivery: T_del) การดำเนินงาน (Cost: T_cos)

ภายหลังจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเสร็จแล้วจึงนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบที่มีคุณภาพ นำเข้าไปพัฒนาเป็นสมการเชิงโครงสร้างจึงได้มีการตัดยุดตัวแปรบางตัวออก (Hair et al., 2014) เพื่อให้ค่าการวัดประเมิณผลเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดตั้งปรากฏในภาพผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่าตัวแปรองค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนมีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปวิเคราะห์สมการโครงสร้างต่อไปได้ พบว่าค่าการวัดประเมิณเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้ Chi-square (χ^2): วัดความ fit ที่ดี = 74.209 ค่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ประเมิณในโมเดล หรือ = Degrees of freedom (df) = 57 ค่าความน่าจะเป็นที่ค่า χ^2 จะมากกว่าค่าที่สังเกตได้ หรือ p-value = 0.062 บ่งบอกว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูล นอกจากนี้แล้วยัง

พบว่าค่าวัดความแปรปรวนเฉลี่ยที่อธิบายโดยตัวแปรสังเกตทั้งหมดในกลุ่มตัวแปรหนึ่ง หรือ Average Variance Extracted (AVE) และค่าความเชื่อถือของกลุ่มตัวแปร หรือ Composite Reliability (CR) สามารถอธิบายได้ดังนี้

Table 1. Average Variance Extracted (AVE) and Composite Reliability (CR)

Element	Composite Reliability	Average Variance Extracted
Transformation Leadership (LDP)	0.918	0.738
Organizational Culture (OC)	0.877	0.706
Job Satisfaction (JS)	0.860	0.675
Organizational Commitment (OCM)	0.691	0.528
Job Performance (JP)	0.933	0.779

ค่า CR ที่มากกว่า 0.70 บ่งบอกถึงความเชื่อถือที่ดี หรือ ≥ 0.80 บ่งบอกว่ากลุ่มตัวแปรมีความ Internal Consistency ที่ดีมาก (Hair, et al., 2014) ค่า AVE ที่มากกว่า 0.50 บ่งบอกถึงความสอดคล้องที่ดี หรือ ≥ 0.60 บ่งบอกว่ากลุ่มตัวแปรมีความ internal consistency ที่ดีมาก (Sarstedt, et al., 2021) ดังนั้น ค่า CR และ ค่า AVE ของทุกองค์ประกอบจึงผ่านเกณฑ์ประเมินบ่งบอกถึงความเชื่อถือที่ดี และมีความสอดคล้องที่ดี

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องและกลมกลืนอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนของโมเดล ผลจากการปรับแต่งโมเดล ในเบื้องต้นพบว่าไม่สามารถที่จะทำให้โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ โดยค่าไคสแควร์ (p) เท่ากับ 0.155 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ เท่ากับ 1.206 หมายถึงสอดคล้องกลมกลืนดี ค่า Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.988 หมายถึงสอดคล้องกลมกลืนดี ค่า Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.19 หมายถึงสอดคล้องกลมกลืนดี

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) ค่า Standard Regression Weight อยู่ที่ 0.80 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1 หน่วยส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน 0.80 หน่วย ค่า R Square อยู่ที่ 0.64 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 64

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) ค่า Standard Regression Weight อยู่ที่ 0.65 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1 หน่วยส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร 0.647 หน่วย

ค่า R Square อยู่ที่ 0.42 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของวัฒนธรรมองค์กรได้ ร้อยละ 42

3. ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่าความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) ค่า Standard Regression Weight อยู่ที่ 0.22 แสดงว่าความพึงพอใจในงาน 1 หน่วยส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 0.22 หน่วย ค่า R Square อยู่ที่ 0.47 แสดงว่าความพึงพอใจในงานและวัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ ร้อยละ 47

4. วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) ค่า Standard Regression Weight อยู่ที่ 0.55 แสดงว่าวัฒนธรรมองค์กร 1 หน่วยส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 0.55 หน่วย ค่า R square อยู่ที่ 0.47 แสดงว่าวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ ร้อยละ 47

5. ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่าความพึงพอใจในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) ค่า Standard Regression Weight อยู่ที่ 0.25 แสดงว่าความพึงพอใจในงาน 1 หน่วยส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน 0.25 หน่วย ค่า R Square อยู่ที่ 0.45 แสดงว่าความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 45

6. ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่าความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) ค่า Standard Regression Weight อยู่ที่ 0.47 แสดงว่าความผูกพันต่อองค์กร 1 หน่วยส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน 0.47 หน่วย ค่า R Square อยู่ที่ 0.45 แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ร่วมกันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 45

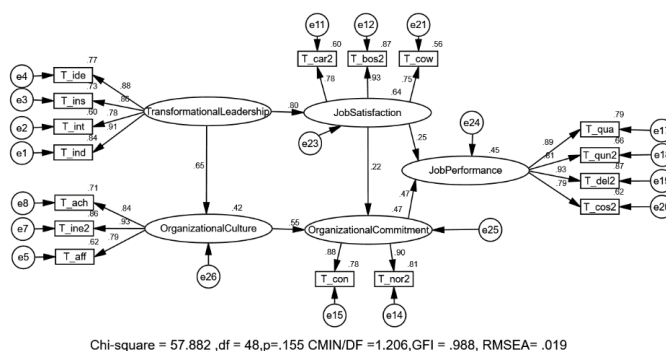


Figure 3. Statistics Evaluating the Harmony and Influence of the Influence of Transformational Leadership on Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance of Employees in a State Enterprise of Thailand, After Improvement

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตเพื่อพิจารณาสภาพปัญหา (Multicollinearity) ที่กำหนดค่าความสัมพันธ์ (Sample Correlations) ระหว่างตัวแปรต้องไม่เกิน 0.80 (กรีซ แรงสูงเนิน 2554 - 124) เนื่องจากหากเกิน 0.80 ตัวแปรจะมีความสัมพันธ์กันสูงและส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนสูงและไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง จากตารางที่ 6 แสดงค่าผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปร ซึ่งมีค่าตัวแปรอยู่ระหว่าง (0.108** - 0.797**) ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กันไม่เกิน 0.8 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ไม่เกิดปัญหา (Multicollinearity) หรือมีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูงมากจนเกินไป สามารถนำไปวิเคราะห์สถิติได้ต่อไป

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนของตัวแบบจำลอง

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนของตัวแบบจำลองเป็นดังแสดงใน Table 2

Table 2. Consistency of the Structural Equation Model of the Influence of Transformational Leadership on Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance of Employees in a State Enterprise of Thailand, After Improvement

Index	Criterion	Before	After	Evaluation results	References
χ^2/df	< 2.00	8.364*	1.206	Passed the criteria/Consistency	(Kelloway, 2014)
p-Value	≥ 0.05	0.000*	0.155	Passed the criteria/Consistency	(Hair et al., 2014)
GFI	> 0.95	0.773	0.988	Passed the criteria/Consistency	(Kelloway, 2014)
AGFI	> 0.95	0.717*	0.966	Passed the criteria/Consistency	(Kelloway, 2014)
CFI	> 0.95	0.875*	0.999	Passed the criteria/Consistency	(Kelloway, 2014)
RMSEA	< 0.05	0.111*	0.019	Passed the criteria/Consistency	(Kelloway, 2014)

Note* The statistic does not pass the model consistency check criteria.

ผลการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ผลการตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผลปรากฏว่ายอมรับสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LDP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความพึงพอใจในงาน (JS) และมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อวัฒนธรรมองค์กร (OC) ความพึงพอใจในงาน (JS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร (OCM) เช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร (OCM) และความพึงพอใจในงาน (JS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงาน (JP) เช่นเดียวกับ ความผูกพันต่อองค์กร (OCM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงาน (JP)

Table 3. Standard Influence Coefficient Statistics

Variable	Estimate		S.E.	C.R.	P
	Influence Coefficient	Standard Influence Coefficient			
JS <--- LDP	0.917	0.803	0.054	16.945	***
OC <--- LDP	0.697	0.647	0.043	16.265	***
OCM <--- JS	0.188	0.219	0.038	4.944	***
OCM <--- OC	0.497	0.547	0.042	11.742	***
JP <--- JS	0.227	0.245	0.049	4.659	***
JP <--- OCM	0.504	0.467	0.052	9.665	***

Table 4. Coefficient of Total Effect (TE), Coefficient of Indirect Effect (IE), Coefficient of Direct Effect (DE) and Coefficient of Determination (R2) Job Performance of Employees of State Enterprise in Thailand

Dependent Variables	Influence	(LDP)	(JS)	(OC)	(OCM)	(JP)
Job Satisfaction (JS)	Direct Effect	0.803	-	-	-	-
	Indirect Effect	-	-	-	-	-
	Total Effect	0.803	-	-	-	-
Organizational Culture (OC)	Direct Effect	0.647	-	-	-	-
	Indirect Effect	-	-	-	-	-
	Total Effect	0.647	-	-	-	-
Organizational Commitment (OCM)	Direct Effect	-	0.219	0.547	-	-
	Indirect Effect	0.529	-	-	-	-
	Total Effect	0.529	0.219	0.547	-	-
Job Performance (JP)	Direct Effect	-	0.245	-	0.467	-
	Indirect Effect	0.444	0.102	0.255	-	-
	Total Effect	0.444	0.347	0.255	0.467	-

ผลการทดสอบสมมติฐานตัวแปร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุดอยู่ที่ 0.803 ขณะที่อิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร 0.64 นอกจากนี้ยังพบอีกว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด อยู่ที่ 0.245 ขณะที่อิทธิพลทางตรงต่อความผูกพัน ต่อองค์กรอยู่ที่ 0.219

โมเดลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลเชิงประจักษ์

Table 5. Research Hypothesis and Hypothesis Testing Results

Research hypothesis	Path Coefficient	Hypothesis Testing Results
H ¹ : Transformational Leadership affects Job Satisfaction	DE = 0.66	Significant
H ² : Transformational Leadership affects Organizational Culture	DE = 0.82	Significant
H ³ : Job Satisfaction affects Organizational Commitment	DE = 17	Significant
H ⁴ : Organizational Culture affects Organizational Commitment	DE = 0.66	Significant
H ⁵ : Job Satisfaction affects Job Performance	DE = 0.46	Significant
H ⁶ : Organizational Commitment affects Job Performance	DE = 0.11	Significant

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยนี้พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในที่สุด ขณะที่ความพึงพอใจในงาน และ วัฒนธรรมองค์กร ล้วนส่งผล ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ตลอดจนความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถอธิบายลักษณะความสัมพันธ์แต่ละตัวแปรได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจงาน เมื่อผู้บริหารหรือหัวหน้างานแสดง คุณลักษณะพฤติกรรม โดยแสดงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทาง ปัญหา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พนักงานจะรู้สึกว่าคุณได้รับการเอาใจใส่ดูแลทั้งสภาพ ความเป็นอยู่และบรรยากาศ รวมทั้งโอกาสการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้ ล้วนแล้วแต่ทำให้ผู้ที่อยู่ร่วมกันเกิดความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำส่งผลด้านสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูล บรรยากาศองค์กร การยอมรับนับถือ สภาพการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และ ความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับ Malik et al. (2017) ที่พบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ พนักงานรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีความหมาย และได้รับการพัฒนาศักยภาพ ส่งผลต่อความพึงพอใจ สอดคล้องกับ Prabowo et al. (2018); Eliyana & Ma'arif (2019) ที่พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ออกแบบงานให้มีความ หลากหลาย ทำทาย และมีโอกาสให้พนักงานแสดงผลงานส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี สามารถสะท้อนออกมาจากตัวผู้บริหารและหัวหน้างาน เมื่อพนักงานและทีมงานได้รับรู้ถึงความรู้สึก ประสบการณ์ดี ๆ สืบกันมา จึงเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ที่มีความเลื่อมใสและเห็นลักษณะพฤติกรรมดังกล่าวว่า เป็นสิ่งดีงามและอยากให้ผู้อื่นได้รับสิ่งดี ๆ เช่นนี้เหมือนตนจึงได้เกิดการนำคุณลักษณะและพฤติกรรม ดังกล่าวมาเลียนแบบและปฏิบัติตาม เมื่อคนหมู่มากปฏิบัติตนในลักษณะดังกล่าวจะทำให้เกิดอิทธิพลต่อ

องค์กรในภาพรวมในการขับเคลื่อนคุณลักษณะและพฤติกรรมต้นแบบเช่นนี้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด สอดคล้องกับ Schein (2010) ที่พบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน สื่อสาร บ่มเพาะค่านิยม และสร้างบรรทัดฐานพฤติกรรม ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม สอดคล้องกับ Judge et al. (2002) ที่พบว่าผู้นำที่มีเสน่ห์ บารมี สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์กล้าเสี่ยง และยืดหยุ่น และสอดคล้องกับ Kim (2014) ที่พบว่าผู้นำที่มีบทบาทเหมือนหัวหน้าครอบครัว สร้างความไว้วางใจ และช่วยให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว

3. ความพึงพอใจงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพอใจในงานเป็นสิ่งสำคัญในการชี้วัดการทำงานอย่างมีความสุขและสามารถอยู่ในองค์กรได้ในระยะยาวต่อไป การสร้างความรู้สึกรวมทั้งทัศนคติในเชิงบวกทำให้พนักงานตอบสนองสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นนี้แก่องค์กร เนื่องจากตนเองมีขวัญและกำลังใจในการทำงานและมีความสุข สอดคล้องกับ Herzberg et al. (1959); Saari & Judge (2004) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพราะว่าเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงาน พนักงานจะมีความสุข รู้สึกสบายใจ และมีสุขภาพจิตที่ดี ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และทุ่มเททำงานให้กับองค์กรมากขึ้น องค์กรที่มีพนักงานที่มีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันต่อองค์กร ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

4. วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร การเกิดพฤติกรรมที่หล่อ ๆ คนในองค์กรให้การเรียนรู้ซึ่งกันและกันและปฏิบัติตามกันมานั้น จะช่วยให้พนักงานมีแนวทางในการปฏิบัติและเป้าหมายร่วมกัน จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เพราะองค์กรนั้นจะมีพฤติกรรมในการดำเนินแนวปฏิบัติที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าหากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีแล้วจะสะท้อนออกมาให้เห็นถึงความผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ Lenytc (2014); Aranki et al. (2019) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ชัดเจน สอดคล้องกันจะช่วยสนับสนุน และส่งเสริมพนักงาน ทำให้มีความพึงพอใจ มีความสุข รู้สึกมั่นคงปลอดภัย ภูมิใจ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

5. ความพึงพอใจงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานมีเจตคติทางบวกทำให้เกิดความรู้สึกระตือรือร้นและมุ่งมั่น มีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน พร้อมทั้งจะทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้แล้วความพึงพอใจในงาน สะท้อนให้เห็นถึงผลประโยชน์ในด้านวัตถุและจิตใจที่สามารถสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างดี ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นสุขในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้บรรยากาศที่เหมาะสมเกิดเป็นสภาวะแวดล้อมในการจูงใจ ทำให้เกิดการแสดงบทบาทอย่างเต็มที่ตามความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ สอดคล้องกับ Luthans et al. (2010) ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน องค์กรที่มีพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความสำเร็จขององค์กรโดยรวม Prabowo et al. (2018)

6. ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พนักงานมีความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน โดยการแสดงออกถึงความยึดมั่น การคงอยู่ และความผูกพันด้านจิตใจ ที่จะเป็นพนักงานจนเกษียณอายุ ทำให้เกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์และความรู้เทคนิคในงานอย่างต่อเนื่องจากรุ่นสู่รุ่นแนวทางการเขียนบันทึกทางเทคนิคในแง่มุมการปฏิบัติงานต่อไปได้ นอกจากนี้แล้วยังยินดีที่จะสร้างองค์ความรู้ต่างๆสืบต่อไปทำให้การปฏิบัติงานมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดี สอดคล้องกับ Nikpour (2017) ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

องค์กรที่มีพนักงานมีความผูกพันสูง มักมีการเรียนรู้ขององค์กรที่ดี พนักงานมีแรงจูงใจ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมีส่วนร่วมกับองค์กร รู้สึก พึงพอใจกับงาน ส่งผลต่อผลงานที่ดี และความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

ทั้งนี้ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานมากกว่ามีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานมากกว่ามีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผู้บริหาร หัวหน้างานจะถ่ายทอดคุณลักษณะ และพฤติกรรมตัวแบบ ต่อทีมงานและผู้ที่อยู่รอบข้างโดยตรง ทำให้เกิดความสุขใจในการทำงานด้วย ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับทีมงานอย่างโดดเด่น และยังสามารถสะท้อนให้เห็นความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่มั่นคงและมือนาคตที่ดีต่อไป รวมทั้งยังทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน (Schaufeli et al., 2002) ซึ่งการรับรู้ทั้งหลายนี้สามารถดำเนินการก่อนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งใช้เวลานานในการพัฒนาให้เกิดขึ้น นอกจากนี้แล้วยังพบว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานได้รับสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานอย่างดีแล้วก็จะส่งผลโดยตรงต่อผลงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งสะท้อนออกมาในลักษณะของคุณภาพงานที่ดี มีปริมาณการทำงานที่เหมาะสม เกิดการทำงานอย่างรวดเร็ว การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้วความพึงพอใจของงานยังส่งผลไปถึง ความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกัน โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบความผูกพันในด้านการคงอยู่กับองค์กร และการมีบรรทัดฐานทางสังคมร่วมกัน (Prabowo et al., 2018)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานมากกว่ามีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ผลของการศึกษาจากโมเดลที่ทำการศึกษาพบองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจ โดยอธิบายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผ่านตัวแปรชั้นกลางที่สำคัญ ทั้งนี้ ในการบริหารจัดการสามารถแบ่งการบริหารออกเป็น 2 ระยะ โดยการเสริมสร้างให้ผู้บริหารและหัวหน้างานมีภาวะผู้นำ เพื่อนำไปสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพโดยผ่านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันอีกทั้งเป็นส่วนช่วยในการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ อันจะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันในการบริหารระยะยาวควรส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ทำให้พนักงานยึดถือโครงสร้างการบริหารและกฎระเบียบ สามารถ

ปรับตัวให้เข้ากับโครงสร้างและกฎระเบียบขององค์กร และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องมีระดับความคิดเห็นของแต่ละปัจจัยอยู่ในระดับมาก ส่วนใหญ่แล้วหากต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ควรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างแนวความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานระดับสูงลงมา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายลงมาสู่แผนการปฏิบัติอย่างเหมาะสมในระยะยาวแล้ว จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทย ตามโมเดล ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และเรียนรู้งานเพื่อเพิ่มศักยภาพนอกเหนือจากงานประจำได้ด้วย นอกจากนี้ควรเสนอนโยบายในการใช้ระบบที่เลี้ยงเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์เทคนิคการสอนงานมาในภาคปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ต่อยอดต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานมากกว่ามีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ สามารถแนะนำแนวทางการดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ โดยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สามารถส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ของพนักงานให้เกิดความพึงพอใจในงาน อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในผลการปฏิบัติงานที่ดีให้กับองค์กรได้ สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

1. ควรมีการศึกษาสายงานอื่นของกลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจเพิ่มเติม เพื่อให้ได้รับคำตอบที่สมบูรณ์ขึ้น
2. ควรมีการศึกษาในเชิงลึกหรือทำการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานในแต่ละสังกัด เพื่อให้ได้รับข้อมูลการวิจัยที่ละเอียดขึ้น

References

Al-Shibami, A. H., Alateibi, N., Nusari, M., Ameen, A., Khalifa, G. S., & Bhaumik, A. (2019). Impact of organizational culture on transformational leadership and organizational performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 653-664.

Anunthawichak, S., Pinthapataya, S., Kakai, K., & Katesing, W. (2015). Components of Management Potential Development). *Local Administration Journal*, 8(4), 76-93. (in Thai)

Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154.
<https://doi.org/10.5539/MAS.V13N4P137>

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). *Multifactor leadership questionnaire (MLQ): Form 5X*. In *Multifactor leadership questionnaire (MLQ) manual and instruments* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of Essential Theory and Research*. London: Psychology press.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. New York: Psychology press.
- Cook, R. A., & Lafferty, L. J. (1989). *Organization culture inventory*. Plymouth, MI: Human Syner-gistics, 2-5
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Gutterman, A. S. (2023). Organizational culture. Available at SSRN 4396003.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F. (Jr.), Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California, CA: Sage Publications.
- Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics & Business Administration*, 7(2), 189-206. <https://doi.org/10.35808/ijeba/227>
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B., & Bordoff, B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley.
- Jaya, L. H. S., & Ariyanto, E. (2021). The effect of vigor, dedication and absorption on the employee performance of PT Garuda Indonesia Cargo. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 311-316.
- Jongpisan, R. (2002). Transformational leadership. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 28(1), 31-48. (in Thai)

- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerstner, C. R. (2002). Personality and transformational and charismatic leadership: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 87.
- Kelloway, E. K. (2014). *Using Mplus for structural equation modeling: A researcher's guide*. Sage Publications.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Lenytė, V. (2014). Formation of Organizational Culture Model at the Enterprises of International Business. (master's thesis). Vilnius Gediminas Technical University (VILNIUS TECH) Vilnius, Lithuania.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, S. T. (2017). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 147-166. <https://hdl.handle.net/10419/188286>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Millward, R. (2005). *Private and public enterprise in Europe: energy, telecommunications and transport*. Cambridge University Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership theory and practice (8th ed.)*. Sage Publications.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1793521. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Park, S., & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105-120. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0045>
- Peterson, E. & Plowman, G. E. (1953). *Business Organization and Management*. (3rd ed.). Illinois: Irwin.

- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171-178. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.01.20>
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6), 55-66. <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i6.995>
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 43(4), 395-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). *Partial least squares structural equation modeling. In Handbook of market research*. Cham: Springer International Publishing.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481. <https://doi.org/10.1177/00220221020330050>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670978>
- The Department of International Trade Promotion, Ministry of Commerce. (2560). Retail businesses have high employee turnover. (online). Retrieved from https://www.ditp.go.th/contents_attach/203440/203440.pdf (in Thai)
- Warr, P. (1999). 20 Well-Being and the Workplace in Well-being: The foundations of Hedonic Psychology (pp.392-412). Russell Sage Foundation.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Routledge.

