



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรุงเทพมหานคร: บทบาทการ ส่งผ่านของความพึงพอใจในงาน

อุษคม เจียรจินดา

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 282 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

อุทัย เลาหิเชียร

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 282 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ **อุษคม เจียรจินดา** คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 282 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ

กรุงเทพมหานคร 10240

E-mail: turkusakom@gmail.com

วันที่รับบทความ: 10 เมษายน 2569 วันที่แก้ไขบทความ: 11 พฤษภาคม 2569 วันที่ตอบรับบทความ: 22 พฤษภาคม 2569

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรกรุงเทพมหานคร **วิธีการวิจัย** การวิจัยเชิงสำรวจจากตัวอย่าง ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความเชื่อถือได้ด้วยวิธีอัลฟาของครอนบาค (0.942) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง **ผลการวิจัย** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมแบบบางส่วนผ่านความพึงพอใจในงานต่อไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคลากร **นัยทางทฤษฎี/นโยบาย** นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายขององค์กร แต่จากผลงานวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงานสามารถนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า ของบุคลากร ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญต่อเงื่อนไขและนโยบายในการทำงาน เมื่อพนักงานได้รับภาระงานที่เหมาะสมกับความต้องการของตนและค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ให้เกิดความพึงพอใจในงานและทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด อย่างไรก็ตามการสร้างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นเลิศ จำเป็นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับความพึงพอใจในงานของบุคลากรเพื่อสร้างความเติบโตให้แก่องค์กรไปพร้อม ๆ กัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

Transformational leadership and employee performance in Bangkok Metropolitan Administration: The mediating role of job satisfaction

Usakom Jearrajinda

Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University 282 Ramkhamhaeng Road, Haumark, Bangkok, Bangkok 10240

Uthai Laohavichien

Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University 282 Ramkhamhaeng Road, Haumark, Bangkok, Bangkok 10240

Correspondence concerning this article should be addressed to **Usakom Jearrajinda**,
Political Science, Ramkhamhaeng University 282 Ramkhamhaeng Road, Haumark, Bangkok, Bangkok 10240
E-mail: turkusakom@gmail.com

Received date: April 10, 2026 Revised date: May 11, 2026 Accepted date: May 22, 2026

Abstract

PURPOSES: To analyze the direct and indirect effects through job satisfaction as a mediator variable of transformational leadership on employee performance. **METHODS:** This research employed a survey research design, collecting data from a sample of 400 personnel working in Bangkok District Offices. A multi-stage sampling technique was utilized. The research instrument was questionnaire, which demonstrated internal consistency with high Cronbach's alpha coefficient (0.942). Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM). **RESULTS:** Transformational leadership exerted an influence directly, and indirectly and partially through job satisfaction on employee performance. **THEORY/POLICY IMPLICATIONS:** While traditional wisdom has predominantly emphasized the significant influence of transformational leadership on employee performance in driving organization goals, this research revealed that job satisfaction was a more potent predictor of high-level performance. Accordingly, organizations should emphasize suitable work conditions and policies. When employees are assigned workloads that align with their needs and receive adequate as well as equitable compensation, they inevitably fosters job satisfaction, which in turn enhance efficient and effective performance. Furthermore, to achieve excellence in employee performance, it is imperative to develop transformational leadership coupled with job satisfaction for sustainable organizational growth and holistic development.

Keywords: Transformational leadership, job satisfaction, employee performance



บทนำ

ภายใต้วิกฤติการณ์ที่ร้ายแรงไม่ว่าจะเป็นการแพร่ระบาดของ COVID – 19 หรือการเกิดสงครามที่สร้างปัญหาระหว่างประเทศในหลายภูมิภาคซึ่งสร้างผลกระทบเป็นวงกว้างต่อสังคม องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัวเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บททดสอบหนึ่งที่หนีไม่พ้นและมีความสำคัญต่อทุกองค์กรคือ ภาวะของผู้ผู้นำ เนื่องจากวิสัยทัศน์และการตัดสินใจที่ดีย่อมสามารถชี้นำองค์กรให้สามารถก้าวข้ามวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน แม้ว่าผู้นำแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของผู้ผู้นำนั้น ๆ แต่ภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันนี้คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เพราะนอกจากผู้นำจะเป็นผู้กำหนดขอบเขตของงาน วางแผนและกำหนดโครงสร้างขององค์กรแล้ว ยังรวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Tareq, 2016) และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรรอดพ้นจากวิกฤติไปได้

อย่างไรก็ตามความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอาจเกิดขึ้นได้หากพนักงานภายในองค์กรไม่ได้รับความพึงพอใจในงานที่ตนปฏิบัติ ไม่ได้รับการตอบรับจากองค์กรและผู้นำ อันนำไปสู่การหมดไฟในการทำงาน (burnout) และส่งผลเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานในที่สุด (Wu et al., 2021) ซึ่งจากจุดนี้เองที่สร้างปัญหาและ

นำไปสู่การลาออก ขาดงาน มาสาย และไร้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จากเหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสิ่งหนึ่งที่ยึดมั่นให้บุคลากรภายในองค์กรยังคงปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็ คือ ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ซึ่งเป็นเรื่องที่ถูกวิเคราะห์ และพูดถึงอย่างมากที่สุดเรื่องหนึ่งในพฤติกรรมองค์กร (Yang, 2016) โดยปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นมาจากลักษณะขององค์กรและเงื่อนไขในการทำงาน ภาระงานที่พอดี ตลอดจนลักษณะนิสัยส่วนบุคคล (Porter & Mclaughlin, 2006) หากบุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจในงานก็จะสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กร อาทิ ความเป็นบุคลากรที่ดีในองค์กร ความผูกพันทางอารมณ์ในเชิงบวก ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และความพึงพอใจในการใช้ชีวิต (Barling et al., 2003; Jackson et al., 2014)

หากมองในมุมมองของภาครัฐ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (employee performance) หมายถึง การปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการให้บริการแก่ประชาชน มีการบริการอย่างเท่าเทียม รวดเร็วและทันเวลา มีการบริการอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น (Peter et al., 2011) “กรุงเทพมหานคร” นับเป็นเมืองหลวงซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญของประเทศไทย โครงสร้างของกรุงเทพมหานครเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบที่ครอบคลุมในทุกมิติ ต้องใช้ภาวะผู้นำอย่างเข้มข้นเพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ

เป็นไปตามที่ระบุเอาไว้ จึงถือว่าเป็นหนึ่งในตัวแทนของหน่วยงานของภาครัฐที่ดีที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาถึงการสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล จะต้องมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นเลิศ โดยได้รับอิทธิพลมาจากความพึงพอใจในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของความพึงพอใจในงานต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อตรวจสอบอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านความพึงพอใจในงานของบุคลากรกรุงเทพมหานคร

โดยคาดหวังว่าผลการศึกษาที่ได้จะสามารถนำมาประยุกต์แนวคิด ทฤษฎีมีการปรับใช้ปรับเปลี่ยน และเน้นในส่วนที่จำเป็นและสำคัญเพื่อตกผลึกเป็นรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ ที่มีความทันสมัยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สังคมในปัจจุบัน อันจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานภายในองค์การมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น รวมทั้งองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐและเอกชนที่ประสบปัญหาของผลการปฏิบัติงานขององค์การที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผ่านการให้ความสำคัญในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในงานของพนักงาน

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

(Employee performance)

เป็นที่ยอมรับว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์การคือ บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานภายในขององค์การ และถ้าหากบุคลากรภายในองค์การดำเนินงานอย่างไร้ทิศทางหรือไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันย่อมส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานนั้นไม่เป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้ (Peterson et al., 2003) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึงความสามารถส่วนบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kreitner & Kinicki, 2007) รวมทั้งเป็นทิศทางแห่งความสำเร็จขององค์การในปัจจุบัน (Setyawati et al., 2022) อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นปัจจัยวัดความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล และสามารถเป็นเป้าหมายขององค์การได้ด้วย (Rivai & Sagala, 2015) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้นในทางอ้อม ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานถือเป็นมาตรฐานของงานเพื่อทุกคนที่ทำงานจะรับรู้ว่างานที่เขาทำนั้นอยู่ในมาตรฐานขององค์การหรือไม่ Sofyandi (2013) แนะนำว่ามาตรฐานของผลการปฏิบัติงานอาจหมายถึง เป้าหมายบางอย่างที่พนักงานต้องบรรลุ ต้องสามารถเกิดขึ้นจริงได้ วัดผลได้ และมีทิศทาง ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบที่



เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ในทุกลักษณะงาน ประกอบด้วย 1) ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนของงานที่ถูกกำหนดขึ้นตามหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละบุคคล ในช่วงเวลาหนึ่ง 2) คุณภาพของงาน หมายถึง ระดับที่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ที่พนักงานปฏิบัติ กับมาตรฐานของผลลัพธ์ที่ถูกสร้างขึ้นไว้เป็นบรรทัดฐานขององค์การตามบริบท และหน้าที่เฉพาะของงานนั้น 3) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรในองค์การที่มีข้อจำกัดแตกต่างกันออกไปตามบริบทและหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของผลลัพธ์ อาทิ พลังงาน เงินทุน เทคโนโลยี และวัตถุดิบ เป็นต้น 4) ความทันเวลา หมายถึง การที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จได้ตามระยะเวลาที่ถูกกำหนดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นงานเฉพาะหรือมาตรฐานของงานนั้น ๆ 5) ความเป็นอิสระ หมายถึง การที่พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้โดยไม่ต้องพึ่งพาหัวหน้างาน (ในสภาพปกติ) ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐาน และเงื่อนไขของแต่ละองค์การ และ 6) ความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความทุ่มเทมุ่งมั่นในการทำงาน ผ่านการแสดงออกจากความรับผิดชอบในงานของตน ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

การบริหารองค์การในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทุกวันนี้ นับเป็นความท้าทายความสามารถของผู้นำน้อยตลอดเวลา เพราะผู้นำจะใช้ทักษะคอยนำพา ชี้นำและสร้างแรงจูงใจให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยความเต็มใจและสมัครใจ (Bass, 2019) ด้วยเหตุนี้เอง ผู้นำจึงต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างออกไปจากบุคคลธรรมดาตามคุณลักษณะที่ใช้ในการนำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย จากการจำแนกรูปแบบของภาวะผู้นำ สามารถทำได้จากหลากหลายมุมมอง ด้วยแนวคิดหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อ้างถึงการกำกับดูแล และสร้างความพยายามผ่านแรงบันดาลใจส่วนบุคคล โดยการเปลี่ยนและสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในองค์การในทุกระดับชั้น ไม่ว่าจะเป็นในระดับปฏิบัติการ จนถึงระดับทั้งองค์การ จึงสรุปได้ว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นสร้างให้องค์การมีการเจริญเติบโตขึ้น (Hogg, 2015) สามารถเข้าถึงในระดับปัจเจกบุคคลเพื่อการพัฒนาในระยะยาวที่ยั่งยืน นอกจากจะสามารถกระตุ้นให้บรรลุผลการปฏิบัติงานสูงสุดแล้วยังสร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงานได้อีกด้วย

Bass & Riggio (2006) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ 1) อิทธิพลในอุดมคติ (idealized influence) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือหัวหน้างานที่เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชมในสิ่งที่ผู้นำยืนหยัดอยู่ ซึ่งพฤติกรรมอันเป็นแบบอย่างนี้ ได้แก่ การยึดหลักจริยธรรม รวมถึงการมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ และความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ 2) แรงจูงใจ

ในการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับแรงบันดาลใจจากผู้นำ และได้รับการสื่อสารจากผู้นำ ในลักษณะของการโน้มน้าวจิตใจและมองโลกในแง่ดี กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น รวมถึงแรงบันดาลใจที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและส่งผลให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน 3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individual consideration) หมายถึง การที่ผู้นำเข้าใจความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความหลากหลายทางอารมณ์ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเข้าใจและตรงประเด็น รวมถึงการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและค้นพบความหมายในการทำงาน และ 4) การกระตุ้นทางสติปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่องานที่ได้รับมอบหมาย กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และแสวงหาหนทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานจากผู้นำ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รวมถึงการเสริมสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อส่งเสริมการทำงาน

3. ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

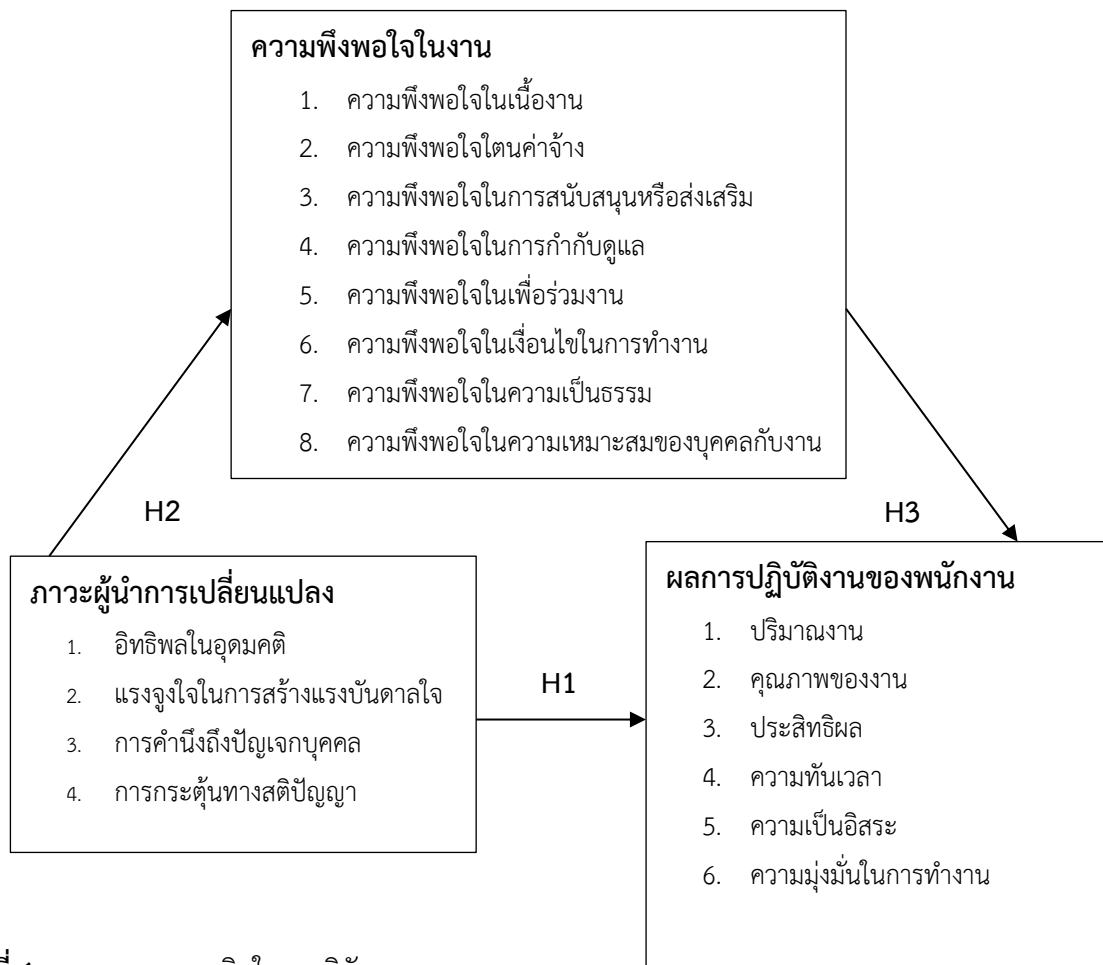
Saiyadain (2003) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นทัศนคติที่มีต่องานซึ่งทัศนคตินี้สามารถเป็นได้ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ โดยสามารถสังเกตได้จากการที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจงานของพวกเขา Ijigu (2015) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานนั้น

เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกล่าวถึงในองค์การ เพราะพนักงานต้องการความพึงพอใจต่องานเป็นอย่างมากเพื่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ ส่วนสำคัญที่แสดงถึงลักษณะของงานที่ผู้ปฏิบัติงานประสบและส่งผลต่อการตอบสนองทางอารมณ์ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย 8 มิติ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจในเนื้องาน (work itself) หมายถึง ลักษณะของงานที่มอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบ ซึ่งสร้างเป็นความท้าทายในการทำงาน โอกาสในการเรียนรู้และการเติบโตในงาน หรือจากความหลากหลายของงานที่มอบหมาย สร้างโอกาสให้พนักงานได้ทำผลงานของตนอยู่ตลอดเวลา 2) ความพึงพอใจในค่าจ้าง (pay) หมายถึง จำนวนค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับกับขอบเขตของงานที่รับผิดชอบนั้นสมเหตุสมผล รวมถึงการได้รับสิทธิประโยชน์และรางวัลอื่น ๆ จากการปฏิบัติงาน 3) ความพึงพอใจในการส่งเสริมหรือสนับสนุน (promotion) หมายถึง โอกาสของผู้ปฏิบัติงานที่จะได้รับความก้าวหน้าภายในองค์การโดยการเลื่อนขั้นหรือการได้รับโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานของตน 4) ความพึงพอใจในการสนับสนุนหรือส่งเสริม (supervision) หมายถึง ความสามารถของหัวหน้างานในการสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคในงาน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน 5) ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (co-workers) หมายถึง ผู้ร่วมปฏิบัติงานเป็นมิตร มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และไม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกโดดเดี่ยวหรือไม่มีตัวตน 6) ความ



พึงพอใจในเงื่อนไขในการทำงาน (working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แสงสว่าง เสียงรบกวน อุณหภูมิที่เหมาะสม และการระบายอากาศที่ดี 7) ความพึงพอใจในความเป็นธรรม (fairness) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในเรื่องต่าง ๆ อาทิ การสนับสนุนในงาน การได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมในเรื่องของ การประเมินและโอกาสในการเลื่อนขั้น และ 8) ความพึงพอใจในความเหมาะสมของบุคคลกับงาน (person-job fit) หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่พนักงานต้องการกับสิ่งที่พนักงานได้รับในประเด็นเกี่ยวกับปริมาณงาน สังคมในที่ทำงาน ความกดดันในการทำงาน และทรัพยากร ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป ด้วยเหตุนี้ความเหมาะสมของแต่ละบุคคลกับงานก็จะแตกต่างกันออกไป

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ทำให้เห็นความเชื่อมโยงของแนวความคิดดังกล่าวและผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า หากองค์การมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน ก็จะสร้างให้พนักงานเกิดความร่วมมือในการทำงาน และส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และด้วยบุคลิกภาพของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เองที่เข้าใจว่าพนักงานของตนต้องการอะไร จึงสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ ยังส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานของตน และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นสูงขึ้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปแนวความคิดและทฤษฎีออกเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเพื่อยืนยันสมมติฐาน ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย บุคลากรของกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 20,089 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตในระดับปฏิบัติการ ห้าหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 ตัวอย่าง ตามแนวทางของ Gorsuch (1983) ที่ใช้จำนวนตัวอย่าง 5:1 ข้อคำถาม ซึ่งงานวิจัยนี้มีข้อคำถาม

ทั้งหมด 72 ข้อ เมื่อคูณด้วย 5 จะได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 360 ตัวอย่าง แต่เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล และการทดแทนอัตราการสูญหายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนตัวอย่างอีก 40 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้สุ่มเก็บตัวอย่างจากทุกสำนักงานเขตโดยใช้การจำแนกแบบสัดส่วน (Proportional stratification) ในการกำหนดจำนวนตัวอย่างทั้ง 50 เขต

2. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยมีทั้งหมด 5 ส่วน จำนวน 72 ข้อ เป็นแบบประมาณค่า (Likert scale) จำแนกออกเป็น 5 ระดับ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือจากนักวิชาการที่ได้ทำการวิจัยและ



ทดสอบก่อนหน้า มาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทที่ผู้วิจัยศึกษา โดยหลังจากข้อความที่ใช้วัดได้รับการอนุมัติจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำชุดข้อความที่ใช้วัดไปตรวจสอบคุณภาพด้วยการนำไปทดลองใช้ในการวิจัยนำร่องกับกลุ่มทดลอง ได้แก่ ข้าราชการที่ทำงานอยู่ในกรมสรรพากร ซึ่งมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด แล้วนำมา หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าโดยรวมเท่ากับ 0.942 โดยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 0.961 ความพึงพอใจในงานเท่ากับ 0.915 และผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่ากับ 0.726 ซึ่งถือว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ของ Nunnally (1978) ที่กำหนดว่าต้องมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.7 ขึ้นไป

การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำเรื่องการนัดหมายวันที่เข้าไปแจกและรับแบบสอบถามกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยได้รับกลับคืนมาจำนวน 400 ชุด คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 100.00 ของแบบสอบถามทั้งหมด ซึ่งถือว่าจำนวนข้อมูลที่สูญหายมีน้อยกว่า 0 % ให้ถือว่ายอมรับได้ (Hair et al., 2006) โดยข้อมูลมีความโด่งและความเบี่ยงอยู่ในช่วงระหว่าง -2 ถึง +2 จึงมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยมีค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(Standard Deviation) ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) ผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS AMOS ver.24 ในการวิเคราะห์ข้อมูล สร้างและประเมินแบบจำลองที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สองอย่างประกอบเข้าด้วยกัน คือ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis--CFA) ซึ่งเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต และ 2) การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path analysis) เป็นการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ด้วยขนาดอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรแฝง

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 69.7 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.5 ในตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.3

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นพบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับเป็นจริงมาก โดยทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) อิทธิพลในอุดมคติ ($M=3.72$, $S.D.=0.58$) โดยให้ความสำคัญกับเรื่องหัวหน้าประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับท่านมากที่สุด ($M= 3.79$, $S.D. = 0.735$) 2) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ ($M=3.79$,

S.D.=0.55) โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในเรื่องหัวหน้าของท่านถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ท่านรับรู้ ($M = 3.85$, S.D. = 0.657) 3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ในภาพรวมได้รับการประเมินเป็นจริงมาก ($M=3.81$, S.D.=0.60) เช่นเดียวกับ 4) การกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมได้รับการประเมินเป็นจริงอยู่มากเช่นกัน ($M = 3.76$, S.D. = 0.61) โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องหัวหน้าของท่านรับรู้ถึงความต้องการของท่าน ($M = 3.83$, S.D. = 0.672) ส่วนเรื่องหัวหน้าของท่านอนุญาตให้ท่านมีแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ในการทำงาน ได้รับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($M = 3.68$, S.D. = 0.734)

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.78$, S.D. = 0.55) โดยเฉพาะความพึงพอใจในการกำกับดูแลที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($M = 3.83$, S.D. = 0.59) ในขณะที่ค่าเฉลี่ยด้านความพึงพอใจในความเป็นธรรมน้อยที่สุด ($M = 3.68$, S.D. = 0.62)

สำหรับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมได้รับการประเมินว่าเป็นจริงอยู่ในระดับมาก ($M = 3.71$, S.D. = 0.58) โดยพบว่าทุกด้านมีความเป็นจริงอยู่ในระดับมาก โดยด้านความเป็นอิสระมีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด ($M = 3.83$, S.D. = 0.64) และด้านคุณภาพของงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($M = 3.65$, S.D. = 0.66)

2. การใช้สถิติเชิงอนุมาน ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง มีดังนี้

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และสถิติ Bartlett's test of sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ ซึ่งพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรมีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.542 – 0.947 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นับว่ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ผลการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	LS1	LS2	LS3	LS4	JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	EP1	EP2	EP3	EP4	EP5	EP6
LS1	1.000																	
LS2	0.615	1.000																
LS3	0.579	0.862	1.000															
LS4	0.560	0.828	0.869	1.000														
JS1	0.642	0.704	0.696	0.705	1.000													
JS2	0.593	0.658	0.600	0.583	0.859	1.000												
JS3	0.626	0.687	0.641	0.609	0.775	0.810	1.000											
JS4	0.663	0.675	0.637	0.610	0.833	0.917	0.858	1.000										
JS5	0.623	0.669	0.608	0.592	0.858	0.947	0.895	0.877	1.000									
JS6	0.639	0.668	0.627	0.591	0.724	0.755	0.939	0.897	0.806	1.000								
JS7	0.657	0.634	0.612	0.628	0.734	0.691	0.785	0.778	0.734	0.805	1.000							
JS8	0.674	0.656	0.632	0.637	0.737	0.706	0.804	0.782	0.757	0.806	0.868	1.000						
EP1	0.647	0.656	0.654	0.657	0.754	0.736	0.810	0.790	0.774	0.795	0.799	0.843	1.000					
EP2	0.635	0.641	0.660	0.659	0.737	0.707	0.742	0.752	0.727	0.727	0.744	0.802	0.880	1.000				
EP3	0.666	0.685	0.641	0.635	0.700	0.663	0.735	0.715	0.692	0.724	0.707	0.786	0.790	0.778	1.000			
EP4	0.673	0.645	0.622	0.597	0.676	0.663	0.698	0.694	0.693	0.678	0.686	0.753	0.770	0.762	0.864	1.000		
EP5	0.604	0.601	0.577	0.542	0.596	0.602	0.665	0.635	0.639	0.632	0.580	0.681	0.681	0.688	0.771	0.800	1.000	
EP6	0.667	0.653	0.630	0.622	0.694	0.639	0.728	0.694	0.666	0.715	0.702	0.737	0.749	0.728	0.830	0.809	0.767	1.000

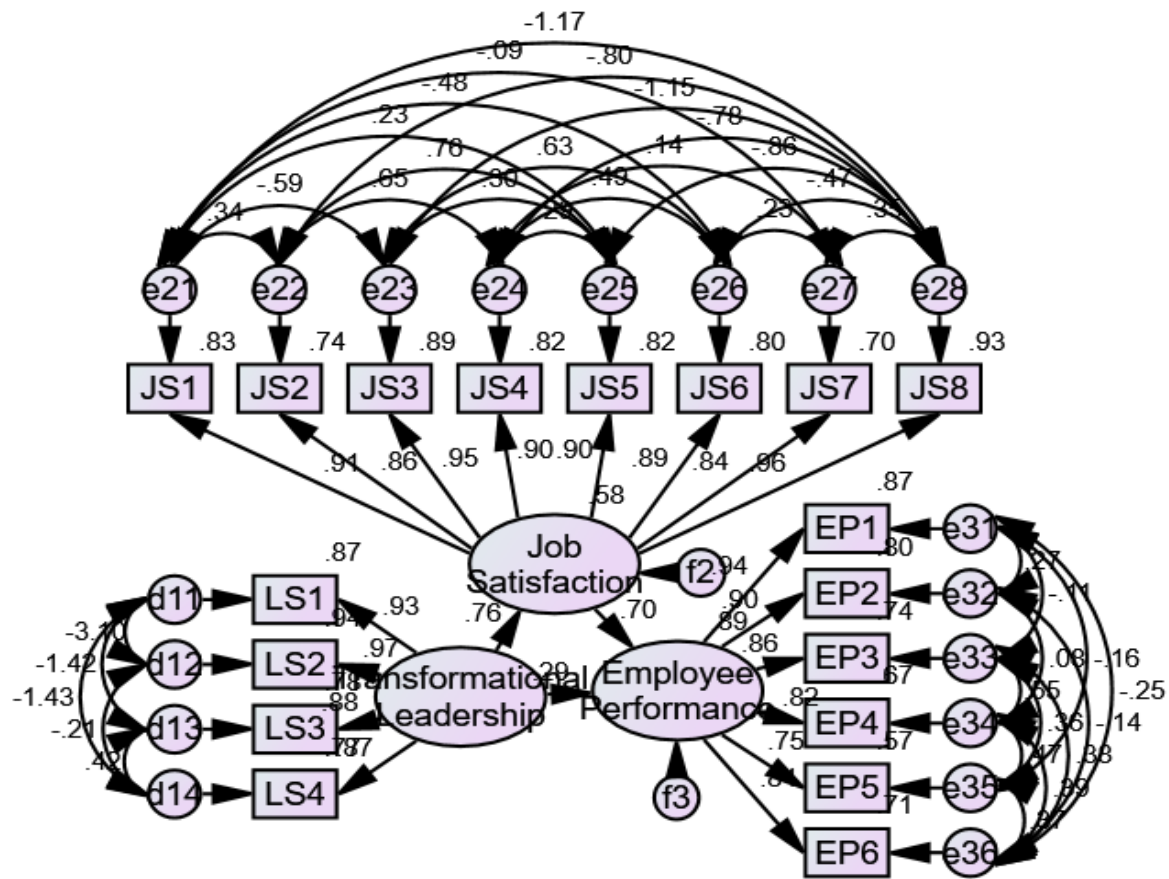
Bartlett's test of sphericity = 10626.311, df = 153, p = 0.000, KMO = 0.941



แบบจำลองการวัด (Measurement Model) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อศึกษาตัวแปรสังเกตได้ ว่าอยู่ภายใต้ตัวแปรแฝงเดียวกันหรือไม่ และตัวแปรสังเกตได้ตัวใดมีความสำคัญมากกว่ากัน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน พร้อมทั้งตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loadings) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE) ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) พบว่าตัวแปรเกือบทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ค่าความแปรปรวนเฉลี่ย ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้องและความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ผ่านเกณฑ์มาตรฐานความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ค่าความแปรปรวนเฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.890 ซึ่งมากกว่า 0.50 มีความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) CR มีค่าเท่ากับ 0.969 ซึ่งมีความมากกว่า 0.60 ค่าความแปรปรวนร่วมกำลังสองสูงสุด (Maximum shared Squared Variance: MSV) ได้เท่ากับ 0.755 และค่าความแปรปรวนร่วมกำลังสองเฉลี่ย (Average shared Squared Variance: ASV) ได้ค่าเท่ากับ 0.516 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า AVE 0.890 (ดังนั้น $AVE > MSV$ และ $AVE > ASV$) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวผ่านเกณฑ์มาตรฐานความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ในขณะที่ความพึงพอใจในงาน

ได้ค่า AVE เท่ากับ 0.901 ซึ่งมากกว่า 0.50 มีความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง เท่ากับ 0.986 ซึ่งมีความมากกว่า 0.60 และมากกว่า AVE เช่นเดียวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ค่า AVE เท่ากับ 0.890 ซึ่งมากกว่า 0.50 และ CR มีค่าเท่ากับ 0.980 ซึ่งมีความมากกว่า 0.60 และมากกว่า AVE ผลการตรวจสอบการวัดการอยู่ร่วมกันของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงเดียวกัน โดยพิจารณาค่า CR มีค่ามากกว่าค่า AVE พบว่าผ่านเกณฑ์ทั้งสองค่า จึงแสดงถึงความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง และผ่านเกณฑ์มาตรฐานความเที่ยงตรงเชิงจำแนกด้วยเช่นกัน

แบบจำลองโครงสร้างหรือโมเดลโครงสร้าง (Structure Model: Hypothesis Testing) เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลหรือการวิเคราะห์เส้นทางหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอก (ตัวแปรต้น) และตัวแปรแฝงภายใน (ตัวแปรตาม) รวมถึงการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของแบบจำลอง สามารถระบุขนาดและลักษณะของอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง อีกทั้งสามารถวิเคราะห์ค่าทางสถิติเพื่อทดสอบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวในแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยตัวแปรแต่ละตัวมีอิทธิพลทางตรงหรือทางอ้อมอย่างไร โดยการทดสอบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยดัชนีที่ใช้ตรวจสอบ ซึ่งพบความไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงต้องดัดแปรโมเดลใหม่จึงได้แบบจำลองที่มีค่าดัชนีตรงตามเกณฑ์กำหนด ดังภาพที่ 2



Chi-Square = 72.700 ; df =62 ;

Relative Chi-Square = 1.173 ; p-value = .166

GFI = .980 ; NFI = .993 ; TLI = .998 ; CFI = .999

RMSEA = .021 ; RMR = .006

ภาพที่ 2 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน (ตัวแบบหลังปรับ)

ผลจากการวิเคราะห์ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบค่าความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบครั้งใหม่ มีผลการประเมินความกลมกลืนของตัวอย่างคือ $\chi^2 = 72.700$,

df = 62, $\chi^2/df = 1.173$, p-value = 0.166, GFI = 0.980, NFI = 0.993, RFI = 0.983, IFI = 0.999, TLI = 0.998, CFI = 0.999, RMR = 0.006, และ RMSEA = 0.021 จากดัชนีค่าดังกล่าวแสดงว่าตัวแบบใหม่มีความสอดคล้องในเชิงประจักษ์ที่ดีกว่า เพราะมีความสอดคล้องกับข้อมูล

เชิงประจักษ์เพียงพอ ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้จากตัวแปรแฝงภายในไปยังตัวแปรสังเกตได้ภายใน และจากตัวแปรแฝงภายนอกไปยังตัวแปรสังเกตได้ภายนอก

สำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลหรือวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) เพื่อหาขนาดและทิศทางอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในงาน ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 2 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน

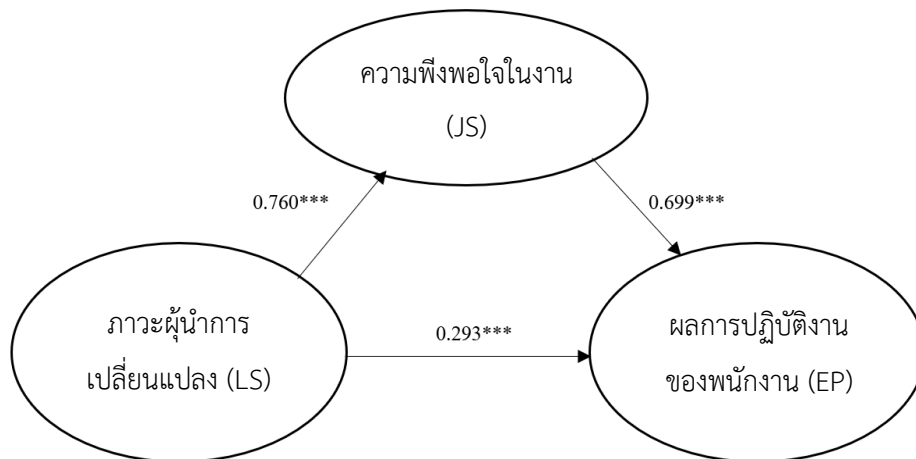
	ความพึงพอใจในงาน (JS)			ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)		
	$R^2 = 0.578$			$R^2 = 0.885$		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LS)	0.760 ***	-	0.760***	0.293***	0.531***	0.824***
ความพึงพอใจในงาน (JS)				0.699***	-	0.699***

หมายเหตุ: DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001, ** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, * มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 พบว่า ความพึงพอใจในงานได้รับอิทธิพลรวมจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TE = 0.760) โดยสมการมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 57.8 ($R^2 = 0.578$) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้รับอิทธิพลรวมจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TE = 0.824) และความพึงพอใจในงาน (TE = 0.699) ตามลำดับ และสมการ

มีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 88.50 ($R^2 = 0.885$) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากภาพที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LS) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน (JS) โดยเป็นอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.760 และเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.760 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.824 เป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.293 และอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.531 (หรือ 0.760×0.699)

ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเป็นอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.699 เป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.699 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์เส้นทาง สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	เส้นทาง (Path Analysis)	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง	S.E.	C.R. (t- value)	p- value	ผลการทดสอบ
H1	LS → EP	0.293	0.043	7.092	***	ยอมรับ สมมติฐาน
H2	LS → JS	0.760	0.044	17.630	***	ยอมรับ สมมติฐาน
H3	JS → EP	0.699	0.047	14.914	***	ยอมรับ สมมติฐาน
H4	LS → JS → EP	0.824	0.011	15.960	***	ยอมรับ สมมติฐาน

หมายเหตุ: *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากกว่าอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อีกทั้งอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านความพึงพอใจในงานมีระดับที่สูงมาก ดังนั้นการสร้างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นเลิศจำเป็นต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับความพึงพอใจในงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นเลิศ และสร้างความเติบโตให้แก่องค์กร สามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานอย่างมีอรรถภาพ และความพึงพอใจในการใช้ชีวิต (Barling et al, 2003; Jackson et al., 2014) และมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้น มีความต้องการอยู่กับองค์กร มีโอกาสน้อยที่

จะลาออกจากองค์กร มีความพยายามและพร้อมให้ความร่วมมือเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น และช่วยนำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะความพึงพอใจในความเหมาะสมของบุคคลกับงานเพราะเป็นปัจจัยหลักที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงานจากการได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของบุคคล จะไม่ทำให้บุคลากรเกิดความอึดอัดในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นตามไปด้วยและเป็นเหตุให้เกิดการส่งเสริมหรือการสนับสนุน การกำกับดูแลโดยหัวหน้างานหากประสบปัญหาในการทำงาน เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานก็จะเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยให้ก้าวข้าม



ผ่านปัญหานั้น แสดงถึงความสำคัญของตัวผู้นำซึ่งเป็นผู้กระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลากรของกรุงเทพมหานครรู้สึกกระตือรือร้นเมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ทำ มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคลากรรับรู้ นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นและแนะนำเกี่ยวกับอนาคตของบุคลากรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Riggio (2006) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การปฏิบัติตัวของผู้นำเองจนกลายเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามตระหนักถึงผลงานที่ดีที่สุดด้วยศักยภาพของผู้ตามเองสามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานสูงสุดและสร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Irwan et al. (2020)

ดังนั้น กรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ขององค์การในการสนับสนุนพนักงานด้วยความยุติธรรม การมอบหมายงานควรมอบหมายตรงตามความสามารถ ควรสร้างเป็นความท้าทายในการทำงาน โอกาสในการเรียนรู้ และการเติบโตในงาน หรือจากความหลากหลายของงานที่มอบหมาย สร้างโอกาสให้พนักงานได้ทำผลงานของตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยได้รับค่าจ้างเหมาะสมกับงาน ยังมีสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ รางวัลที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน มีความยุติธรรม ความเท่าเทียมของโอกาสที่บุคลากรจะได้รับความก้าวหน้าภายในองค์การ โดยการเลื่อนตำแหน่งขึ้นในสายงาน หรือการได้รับโอกาสส่งเสริม หรือการที่องค์การสนับสนุนในการเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานของบุคลากร การศึกษาต่อ และการได้รับโอกาสเข้ารับ

การฝึกอบรมทักษะใหม่ ๆ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานในการทำงานที่เหมาะสม รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับสวัสดิการเพิ่มมากขึ้น ทำให้ชีวิตดีขึ้น ซึ่งการส่งเสริมให้ได้รับการอบรม การได้รับการดูแล การปกป้อง การให้ความช่วยเหลือ และพร้อมที่จะผลักดันให้คนในองค์กรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ สร้างความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่หัวหน้างานหรือองค์การควรให้ความสำคัญในการนำมาใช้ในการกำหนดนโยบายการบริหารองค์การนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม กรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญในเรื่องผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน มีความชัดเจนของกฎเกณฑ์ สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี รู้สึกถึงการได้รับการสนับสนุนขององค์การซึ่งผู้บริหารควรส่งเสริมปัจจัยที่ช่วยเหลือบุคลากรในทุกโอกาส
2. ควรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ชัดเจนและปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเพื่อเพิ่มความก้าวหน้า เพื่อรักษาขวัญและกำลังใจของบุคลากร
3. ควรกำหนดนโยบายโดยจัดให้มีการฝึกอบรม การพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ควรเพิ่มจำนวนผู้ที่เข้าร่วมอบรมแต่ละครั้ง หรือบันทึกเป็นวิดีโอแล้วเผยแพร่ในเว็บไซต์ของหน่วยงาน และควรจะเริ่มต้นจากการจัดการโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ทั้งในส่วนของ Hardware และ Software เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ (WFH/WFA)

4. การกำหนดนโยบายในการคัดเลือกสรรหาบุคลากรให้มีความรู้โดยเฉพาะตรงกับตำแหน่งงาน พร้อมทักษะในการปฏิบัติงานและเพิ่มเติมคุณสมบัติ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถแก้ไขปัญหา มีความสามารถในการปรับตัวสูง และมีการทำงานเชิงรุก

5. ควรกำหนดนโยบายให้มีมาตรฐานในเรื่องคุณภาพการให้บริการ โดยเฉพาะการนำความรู้และนวัตกรรมมาใช้เพื่อปรับปรุง สร้างให้องค์กรมีการบริการที่ดี เป็นที่ประทับใจต่อผู้มาใช้บริการ ในส่วนของการจัดการรายได้ควรสร้างรายได้เพิ่ม รวมทั้งการบริหารจัดการภายใต้งบประมาณ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมให้กลายเป็นวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดี ซึ่งการนำความรู้และนวัตกรรมมาใช้นั้นก็ควรมีการต่อยอดให้ใช้ทั่วทั้งองค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในบริบทปัจจุบันการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงานได้ถูกปรับเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นวิธีการทำงานแบบใหม่จากสถานการณ์ระบาดของโรคโควิด-19 การออกแบบงานและวิธีปฏิบัติด้าน

ทรัพยากรมนุษย์อาจเปลี่ยนแปลงไป การทำงานที่บ้านหรือ Work from home อาจสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานได้มากกว่าการให้สิ่งจูงใจประเภทอื่น หรือการให้ความสำคัญกับการทำงานระยะไกล อาจส่งผลต่อปริมาณของผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นมากกว่าการปฏิบัติงานในสำนักงาน ดังนั้นการพิจารณาคัดเลือกตัวแปรอาจเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงไปจากตัวแปรในการวิจัยนี้ รวมทั้งตัวแปรคั่นกลางที่อาจมีการศึกษาเพิ่มเติมจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทในครั้งต่อไป เช่น การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การประสานงานเชิงสัมพันธ์ ฯลฯ เพื่อดูผลการศึกษาวouldไปทิศทางเดียวกันหรือไม่

2. การศึกษานี้เป็นการวิจัยในเชิงปริมาณ ครั้งต่อไปอาจศึกษาโดยใช้การวิจัยในเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลในระดับลึกจากการสัมภาษณ์ทำให้งานสมบูรณ์มากขึ้น

3. งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง มีการเก็บข้อมูลแบบครั้งเดียว ด้วยข้อจำกัดของระยะเวลา การวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้การวิจัยแบบระยะยาว โดยใช้การเก็บข้อมูลในช่วงเวลาที่ห่างกัน เพื่อพิจารณาความแตกต่างของผลลัพธ์ที่ได้เมื่อบริบทเปลี่ยนไป



References

- Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 276-283.
- Bass, B. L. (2019). What is Leadership. In M. R. Kibbe & H. Chen (Eds.). *Leadership in Surgery* (pp. 1-10). Springer.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis* (2nd ed.). Erlbaum.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (vol. 6). Pearson.
- Hogg, B. (2015) *10 Characteristics of Transformational leaders*. LinkedIn.
- Ijigu, A. W. (2015). The effect of selected human resource management practices on employees' job satisfaction in Ethiopian public banks. *Emerging Markets Journal*, 5(1), 1-16.
- Jackson, A. R., Alberti, J. L., & Snipes, R. L. (2014). An examination of the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications conflict*, 18, 141153.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior* (7th ed.). McGraw-Hill Inc.
- Peter K. C. L., Cheng, T. C. E., Yeung, C. L. A., & Lai, K. h. (2011) An empirical study of Transformational leadership, team performance and service quality in retail banks, *Omega*, 39, 690-701.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642-657. DOI: <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.2007>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2015). *Management Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada.

- Saiyadain, M. S. (2003). *Organizational Behaviour*. Tata McGraw-Hill Education.
- Setyawati, R., Mahfud, T., Mulyani, Y., & Kholifah, N. (2022). the influence of teaching quality, social support, and career self-efficacy on the career adaptability skills: Evidence from a polytechnic in Indonesia. *Integration of Education*, 1(106), 27-41.
- Sofyandi, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Tareq, G. A. O. (2016). The impact of transformational leadership style on organizational performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resources Studies*. Albalqa Applied University. 6(2), 89-102.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i2.9427>.
- Wu, X., Li, Y., & Huang, Y. (2021). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business and Management*, 9(3), 112-125.
- Yang, Y. F. (2016). *Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction*. Psychological Reports.