

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงาน
ผ่านแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานของพนักงาน
บริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็ก จังหวัดระยอง
**INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON JOB
PERFORMANCE THROUGH MOTIVATION AND SATISFACTION OF
EMPLOYEES OF STEEL MACHINERY MANUFACTURING
IN RAYONG PROVINCE**

ธีรพงศ์ ชุณกล้ำ¹ สุมาลี รามันุฎ² ธัญนันท์ บุญยอยู่³

Theeraphong Chunkla, Sumalee Ramanust, Thanyanan Boonyoo

Received March 31, 2021

Revised May 2, 2021

Accepted June 15, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจในงานของพนักงาน และ 3) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็ก จังหวัดระยอง จำนวน 180 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามประกอบด้วย ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยได้รับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมีค่าเท่ากับ 0.946 สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) โดยโปรแกรม Smart PLS 3.0 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็กจังหวัดระยองมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเท่ากับ 3.71 3.63 3.50 และ 3.90 ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจ

¹ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ผู้เขียนหลัก อีเมล: theeraphong.ch.mba@gmail.com
Graduate School, Southeast Asia University, Corresponding Author, Email Address: theeraphong.ch.mba@gmail.com

² บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ อีเมล: sumalee.sau@gmail.com
Graduate School, Southeast Asia University, Email address: sumalee.sau@gmail.com

³ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ อีเมล: thanyanan7@gmail.com
Graduate School, Southeast Asia University, Email address: thanyanan7@gmail.com

ในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเท่ากับ 0.791 0.610 และ 0.271 ตามลำดับ แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับ 0.532 และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานโดยมีค่าเท่ากับ 0.225 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแรงจูงใจในงานของพนักงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่างเท่ากับ 0.248 และขอบเขตบนเท่ากับ 0.503 และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่างเท่ากับ 0.080 และขอบเขตบนเท่ากับ 0.268 ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในงาน และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงาน

Abstract

This research aims to 1) study the transformational leadership, job motivation, job satisfaction and job performance, 2) study the influence of transformational leadership on the job performance through job motivation and (3) study the influence of transformational leadership on the job performance through job satisfaction. Samples used in this research were 180 employees of the steel machinery manufacturing in Rayong Province, the questionnaires research tools consist of transformational leadership, job motivation, job satisfaction and job performance factors. The research tools were validated quality for content validity by experts. The cronbach's alpha coefficient was 0.946. The research statistics consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation and structural equation model (SEM) analysis by using Smart PLS 3.0 program. The study results showed that 1) Transformational leadership, job motivation, job satisfaction and job performance of employees of the steel machinery manufacturing in Rayong Province overall average at a high level with 3.71, 3.63, 3.50 and 3.90 respectively, the hypothesis testing results showed that transformational leadership has a direct effect on job motivation, job satisfaction and job performance with values of 0.791, 0.610 and 0.271 respectively, job motivation has a direct effect on job performance with value of 0.532, job satisfaction has a direct effect on job performance with value of 0.225 2) transformational leadership has an indirect effect on the job performance through job motivation with the lower bound coefficient of 0.248 and the upper bound of 0.503, and 3) transformational leadership has an indirect effect on the job performance through satisfaction with the lower bound coefficient of 0.080 and the upper bound of 0.268. The results from this research study will be beneficial to human resource management to establish guidelines for development of transformational leadership job motivation and job satisfaction which will result in job performance of employees in the organization higher efficiency and effectiveness.

Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Satisfaction, Job Performance

บทนำ

ยุคปัจจุบันในศตวรรษที่ 21 ที่โลกมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง สภาพแวดล้อม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี Digital Transformation ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนวิธีคิดอย่างมีกลยุทธ์ถึงแก่นจากรากฐานทางธุรกิจ เป้าหมาย และการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในยุค Disruption ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีผ่าน แผนธุรกิจ ความรู้ ทักษะ และการสนับสนุนจากผู้น้องการที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบ เส้นทางหรือ อนาคตที่ธุรกิจจะดำเนินงาน และการส่งมอบมูลค่าให้ลูกค้าเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของ องค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานขององค์กร ความเป็นผู้นำ เกี่ยวข้องกับ การสังเคราะห์รูปแบบการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันในองค์กรเพื่อโน้มน้าวให้พนักงานผลิตความคิด สร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ บริการ และทางออกสู่ความสำเร็จส่งผลให้หลายองค์กรทั้งหน่วยงานราชการและ เอกชนมีการปรับเปลี่ยนระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ (แพรลลภา พจนารถ, 2563) การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่นับว่ามี การเปลี่ยนแปลงและปรับตัวอย่างรุนแรงในยุคปัจจุบันที่เรียกว่ายุค 4.0 ในการบริหารองค์กรจึงต้องมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและหาแนวทางป้องกันลดผลกระทบต่อกิจการที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในทุกมิติขององค์กร ปัจจัยที่มีผลทำให้ องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ จนนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้หรือสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ได้ เกิดขึ้นได้จากหลายส่วนประกอบกัน (นิตยา พรหมจันทร์, 2562) ไม่ว่าจะเป็นการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม โครงสร้าง กลยุทธ์ ค่านิยมร่วม ระบบ รูปแบบ ทักษะ การบริหารงาน การบริหารคน การศึกษาพฤติกรรมของพนักงาน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น การสร้างแรง บันดาลใจ แรงจูงใจ และความพึงพอใจในงานของพนักงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือ หัวหน้างาน สิ่งเหล่านี้เกิดจากผลของการบริหารทั้งสิ้น ถือเป็นกระบวนการซึ่งเสมือนเป็นกุญแจสำคัญ สู่ความสำเร็จของการดำเนินงานอย่างยั่งยืนและมั่นคงของทุกองค์กรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีย่อมส่งผลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น (ชวัญชัย ชมศิริ, 2560) แรงจูงใจในงานจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การจูงใจภายในและการจูงใจภายนอกเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ ความตั้งใจ และเต็มใจที่จะ ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ บรรลุผลสำเร็จในวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายขององค์กร (Steer, & Porter, 1983) องค์กรประกอบความพึงพอใจในงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง คือ ปัจจัย จูงใจ ส่วนองค์กรประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและมีหน้าที่ป้องกันหรือคำจุนไม่ให้เกิด ความท้อถอยไม่อยากทำงานนั้นเรียกว่าปัจจัยคำจุน ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Herzberg, 1959) โดยองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานคือ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา และ ค่าใช้จ่าย (Peterson & Plowman, 1989) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุก องค์กร เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และมุ่งสู่ผลการดำเนินงานที่ดีของ องค์กร องค์กรที่มีความเป็นผู้นำสูงร้อยละ 78 เป็นองค์กรที่มีผลประกอบการเหนือกว่าคู่แข่ง องค์กร ที่มีผู้นำที่มีคุณภาพจะได้เปรียบคู่แข่งถึง 13 เท่า ในด้านผลประกอบการทางการเงิน คุณภาพสินค้าและ บริการ และความพึงพอใจของลูกค้า (Steve, 2011)

ปัจจุบันองค์การบริหารฯผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็กจังหวัดระยองประสบกับปัญหาการลดขนาดปัจจัยต่างๆ ขององค์การเพื่อลดต้นทุน ซึ่งก็ไม่ใช่เรื่องแปลกเพราะเป็นแนวทางบริหารทางการเงินให้กลับมาดีขึ้นได้รวดเร็วตามหลักทฤษฎี แต่อย่างไรก็ตามการลดขนาดมีข้อควรระวัง ทั้งในเรื่องขวัญกำลังใจของบุคลากร ความสามัคคีของพนักงานในองค์การและอาจเกิดการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถได้ แผนการดำเนินงานองค์การในอดีตมักจะมีเพียงทางเดียวเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ซึ่งอาจเหมาะกับยุคที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก แต่องค์กรยุค 4.0 อาจมีทางเลือกในการทำตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้มากกว่าหนึ่งทางเลือกและสามารถดำเนินแผนเหล่านั้นไปพร้อมกันได้ เพื่อเป็นการย่นระยะเวลาในการไปให้ถึงเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ควบคู่ไปกับการกระจายความเสี่ยงในการทำงาน นอกจากนี้แล้วในแง่ของการใช้บุคลากรและทรัพยากร ในการมีแผนการดำเนินงานเลือกหลายทางทำให้สามารถกำหนดบุคลากรและทรัพยากรให้เหมาะสมได้มากกว่าการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งเพียงอย่างเดียว โดยอย่างยิ่งด้านบุคลากร องค์การจะต้องให้ความสำคัญและสร้างขวัญกำลังใจเพื่อที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีและทุ่มเทการทำงานให้องค์กรให้เกิดประสิทธิผล แรงจูงใจ ความพึงพอใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อพัฒนาคุณภาพพนักงานให้สามารถปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและปรับปรุงแก้ไขการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยถือเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำผลจากการวิจัยไปกำหนดทิศทางสร้างแรงจูงใจ สร้างความพึงพอใจ สร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของพนักงาน และการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละฝ่ายงาน โดยการสร้างแรงจูงใจ สร้างความพึงพอใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ส่งผลให้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพอยู่กับองค์การได้ยาวนานที่สุด บุคลากรมีแรงกระตุ้นที่จะนำศักยภาพของตนออกมาใช้ในกระบวนการทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์การต่อไป (นิตยา พรหมจันทร์, 2562)

จากเหตุผลที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็กจังหวัดระยอง โดยจะศึกษาประเด็นแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจและความพึงพอใจที่จะเป็นปัจจัยให้พนักงานมีความตั้งใจ ทูมเทพลงกายพล้งใจในการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหา พัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดความสำเร็จของโครงการตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็กจังหวัดระยอง
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแรงจูงใจในงานของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็กจังหวัดระยอง
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็กจังหวัดระยอง

บทบาทวาทกรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร มีการสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้สามารถกลับกลายเป็นผู้นำและร่วมในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังนั้นสภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร (ชยาภาภรณ์ ทองบ่อ, 2562) ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร รวมถึงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ความสนใจเกินกว่าความต้องการของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกสั้นๆ ว่า “4I’s” คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)” (Bass, 1990)

แรงจูงใจในงาน (Job Motivation: JM) แนวโน้มขององค์กรและบริษัทต่างๆ ในการใช้กลยุทธ์การลดขนาด โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านต้นทุนและประสิทธิผลในการดำเนินงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนการดำเนินงานควบคู่ไปกับการจัดการเป้าหมาย โปรแกรมแรงจูงใจในการจัดการบุคลากรที่ประสบความสำเร็จจึงทำได้ยากขึ้น แรงจูงใจขึ้นอยู่กับความกระตือรือร้นและพนักงานไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้น ดังนั้นแรงจูงใจของพนักงานจึงมีบทบาทพื้นฐานในองค์กรและบริษัทต่างๆ เป็นเรื่องสำคัญและยาก และควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การจัดการ (Kreitner, & Kinicki, 2006) ปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) ปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ปัจจัยค่าจูง ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้นเอง ได้แก่ เงินเดือน (Salary) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision technical) นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) สภาพการปฏิบัติงาน (Working condition) สถานภาพของวิชาชีพ (Status) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job SECURITY) และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in personal life) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยเกื้อหนุน (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ทำอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความสำเร็จในการงาน (Achievement) การยกย่องนับถือ (Recognition) ลักษณะของงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) และความก้าวหน้า (Advancement) (Herzberg, 1959)

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS) Smith, Kendall, & Hulin (1969) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการวัด ตามแบบวัดองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นแบบวัดความพึงพอใจในงานที่สร้างเป็นมาตรฐานและมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั่วโลกเรียกว่า แบบวัดดัชนีพรรณงานาน (Job Descriptive Index: JDI) ซึ่งมีหลักฐานของงานวิจัยที่สนับสนุนความถูกต้องเที่ยงตรงของ JDI ด้วยคะแนนด้านสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับความพึงพอใจในงานที่นำเชื่อถือ (Kinicki, Mckee-Ryan, Schriesheim, & Carson, 2002) โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน 2) ความพึงพอใจในงานด้านรายได้ 3) ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้า 4) ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา และ 5) ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น มีผลต่อความสำเร็จของงาน สามารถเพิ่มผลผลิตในการทำงานให้สูงขึ้น เกิดความเต็มใจที่จะนำความรู้ความสามารถของตนเองที่มีอยู่มาสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อันเป็นผลจากการได้รับการตอบสนองต่อแรงจูงใจหรือความต้องการของแต่ละบุคคลในแนวทางที่พวกเขาเหล่านั้นประสงค์ โดยคำนิยามของความพึงพอใจในงานอย่างเป็นทางการ คือ ผลผลิตของแนวโน้มทางอารมณ์ (Yanhan Zhu, 2012).

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Job Performance: JP) Peterson, & Plowman (1989) ได้ให้แนวคิดใกล้เคียงกับ Haring Emerson โดยตัดทอนบางข้อลงและสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อประกอบด้วย 1) คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ 2) ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงาน หรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ และควรมีการวางแผนบริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) เวลา (Time) คือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น 4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือจะต้องลงทุนน้อยและให้ได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือ ต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด (ชัยวุฒิ เทโพธิ์, 2563)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดแรงจูงใจในงานและความพึงพอใจในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ความสามารถในการกระตุ้น ชี้นำ สั่งการ ผลักดัน โน้มน้าวให้บุคคลอื่นมีความเต็มใจ กระตือรือร้น สร้างสรรค์ในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่ตั้งไว้ ดังนั้น ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจในงาน ความพึงพอใจในงานที่จะโน้มน้าวบุคคลให้เกิดการปรับปรุงและการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ให้มุ่งไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สำเร็จตามที่ต้องการ (นิตยา พรหมจันทร์, 2562) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาศึกษาพัฒนาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็กจังหวัดระยอง

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ H1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ H2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ H3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ H4 แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ H5 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ H6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแรงจูงใจในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ H7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็กแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง จำนวน 890 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, มกราคม 2564) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Hair, et al. (2010) ได้เสนอแนวทางกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการใช้สถิติการวิเคราะห์ควรมีจำนวนอย่างน้อย 5-10 เท่าของดัชนีชี้วัด ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนตัวชี้วัดแบบสอบถาม 36 ข้อ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างคือ 180 ตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ฝ่ายงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	13	3
2. ฝ่ายขายและบริการ	21	4
3. ฝ่ายบัญชี/ การเงิน/ ต้นทุน	27	5
4. ฝ่ายจัดซื้อจัดหาและคลังสินค้า	51	10
5. ฝ่ายวิศวกรรม	194	39
6. ฝ่ายวางแผนควบคุมและฝ่ายผลิต	584	119
รวม	890	180

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานในบริษัทปัจจุบัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ซึ่งเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list) มีจำนวนทั้งหมด 6 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจำนวนทั้งหมด 9 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในงาน มีจำนวนทั้งหมด

9 ข้อ ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มีจำนวนทั้งหมด 10 ข้อ และ ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีจำนวนทั้งหมด 8 ข้อ โดยลักษณะของข้อคำถาม ส่วนที่ 2-5 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า Rating Scale 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด (Likert, 1932)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) โดยการนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรที่ต้องการวัดความครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย นิยามศัพท์ และความเหมาะสมทางด้านภาษาของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 มาเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม (Streiner & Norman, 2015) จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่เป็นพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็กจังหวัดระยองที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายจำนวน 30 คน (Cohen, & Manion, 1994) และการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือที่ยอมรับได้ต้องมากกว่า 0.8 (Streiner, & Norman, 2015) เพื่อวัดความสอดคล้องภายในของคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับ โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1951) ซึ่งผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\alpha = 0.972$) แรงจูงใจในงาน ($\alpha = 0.927$) ความพึงพอใจในงาน ($\alpha = 0.932$) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ($\alpha = 0.953$) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.946

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารผู้จัดการฝ่ายบุคคลและได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็กจังหวัดระยอง ที่มีระยะเวลาการทำงานในบริษัทปัจจุบันอย่างน้อย 6 เดือน จำนวน 180 ฉบับ และตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมจังหวัดระยอง ด้วยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ เพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปร และสถิติอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (Inferential statistics) การนำวิธีทางสถิติมาใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis testing) เพื่อหาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุและหาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ Smart PLS 3.0 (Ringle, 2014)

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายตามแนวคิดของเบสต์ (Best, 1981)

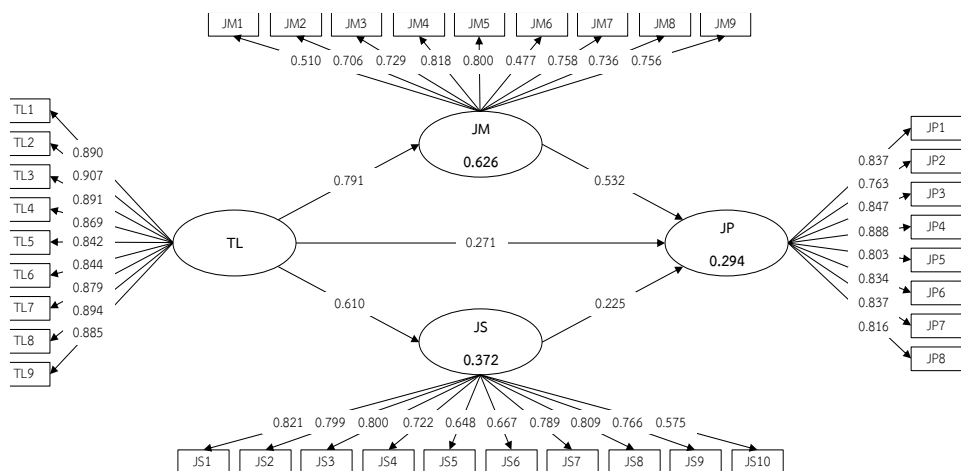
- ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า เป็นเพศชาย 149 คน (ร้อยละ 82.8) มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี จำนวน 88 คน (ร้อยละ 48.9) มีสถานภาพสมรส จำนวน 113 คน (ร้อยละ 62.8) มีระดับการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี จำนวน 96 คน (ร้อยละ 53.3) มีระยะเวลาการทำงานในบริษัทปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 90 คน (ร้อยละ 50.0) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในระหว่าง 15,000 - 30,000 บาท จำนวน 88 คน (ร้อยละ 48.9)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผลการวิเคราะห์พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90, SD = 0.655$) รองลงมาคือ ปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71, SD = 0.951$) ปัจจัยแรงจูงใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63, SD = 0.704$) และปัจจัยความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50, SD = 0.761$)

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลการทดสอบสมมติฐาน ผลวิเคราะห์ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ของโมเดลสมการโครงสร้าง

ตารางที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวแปร (LV)	ค่าความผันแปร (R ²)	อิทธิพล (Effect)	TL	JM	JS
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JP)	0.294	DE	0.271	0.532	0.225
		IE	0.558	0.000	0.000
		TE	0.829	0.532	0.225
ความพึงพอใจในงาน (JS)	0.372	DE	0.610	N/a	0.000
		IE	0.000	N/a	0.000
		TE	0.610	N/a	0.000
แรงจูงใจในงาน (JM)	0.626	DE	0.791	0.000	N/a
		IE	0.000	0.000	N/a
		TE	0.791	0.000	N/a

หมายเหตุ: De=Direct Effect, IE=Indirect Effect, TE=Total Effect, N/a=Not Applicable

จากภาพที่ 1 พบว่า ความสัมพันธ์โมเดลสมการโครงสร้าง 1) ปัจจัยที่มีผลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JP) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) แรงจูงใจในงาน (JM) ความพึงพอใจในงาน (JS) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JP) โดยมีค่าเท่ากับ 0.271, 0.532 และ 0.225 โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JP) มีค่าเท่ากับ 0.558 2) ปัจจัยที่มีผลโดยรวมต่อความพึงพอใจในงาน (JS) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงาน (JS) มีค่าเท่ากับ 0.610 3) ปัจจัยที่มีผลโดยรวมต่อแรงจูงใจในงาน (JM) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในงาน (JM) มีค่าเท่ากับ 0.791 โดยได้สรุปผลความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังแสดงในตารางที่ 2

ผลการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักรอุตสาหกรรมเหล็กจังหวัดระยอง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีความแตกต่างกันดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลทางตรง

	สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง (Coef.)	ค่า t-test	ผลลัพธ์
H1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในงาน	0.791***	25.775	สนับสนุน
H2	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน	0.610***	8.163	สนับสนุน
H3	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน	0.271**	2.249	สนับสนุน
H4	แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน	0.532***	3.211	สนับสนุน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

	สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง (Coef.)	ค่า t-test	ผลลัพธ์
H5	ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อ ผลการปฏิบัติงาน	0.225	1.627	ไม่สนับสนุน

หมายเหตุ: * หมายถึง p-value ≤ 0.10 หรือ ค่า $t \geq 1.65$

** หมายถึง p-value ≤ 0.05 หรือ ค่า $t \geq 1.96$

*** หมายถึง p-value ≤ 0.01 หรือ ค่า $t \geq 2.58$

จากตารางที่ 3 พบว่า แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐาน โดยมีค่า t-test = 25.775, 8.163 และ 2.249 ตามลำดับ แรงจูงใจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐาน โดยมีค่า t-test = 3.211 และความพึงพอใจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สนับสนุนสมมติฐาน โดยมีค่า t-test = 1.627

การวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง (Mediation Variable) ซึ่งเป็นตัวแปรที่เข้ามาเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรปรตาม โดยที่ตัวแปรคั่นกลางจะอธิบายอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ซึ่งผลการทดสอบอิทธิพลคั่นกลางจะเป็นการศึกษาความสัมพันธ์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผลที่ได้ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลทางอ้อม

สมมติฐานการวิจัย	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
H6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานผ่านแรงจูงใจ	0.374	0.065	0.248	0.503
H7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานผ่านความพึงพอใจ	0.171	0.047	0.080	0.268

จากตารางที่ 4 พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยมีค่าผลคูณของของสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง (Boot LLCI) มีค่าเท่ากับ 0.248 และ 0.080 ตามลำดับ และมีค่าผลคูณของของสัมประสิทธิ์ขอบเขตบน (Boot ULCI) มีค่าเท่ากับ 0.503 และ 0.268 ตามลำดับ โดยมีค่าช่วงความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านตัวแปรคั่นกลางแรงจูงใจในงานและความพึงพอใจในงานของพนักงาน

สรุปและอภิปรายผล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการ ความสนใจ ทักษะคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องรู้และเข้าใจถึงวิธีการและรูปแบบในการจูงใจพนักงานในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจในงาน จะช่วยให้ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจ และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนมีการพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผ่องศรี พูลพิพัฒน์ (2563) ที่พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติภาวะผู้นำพบว่า โดยรวมภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือด้านเป็นแบบอย่าง ด้านมีส่วนร่วมในการพัฒนา และด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จในการทำงาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกร่วมกันระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เป็นความรู้สึกที่ได้รับการตอบสนองจากทั้งด้านร่างกายและจิตใจ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัย หรือองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อทัศนคติในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิลิทธิ์ ศรีพนมพงษ์ (2563) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานโดยรวมมากทุกด้าน ในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ประกอบด้วย ปริมาณงาน เวลา คุณภาพ และค่าใช้จ่าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อดิศักดิ์ เองมหัสสกุล (2562) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี เป็นด้านที่พนักงานให้ความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นสติปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านปริมาณงาน เป็นด้านที่พนักงานให้ความสำคัญสูงสุด รองลงมา คือ ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่ายตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแรงจูงใจในงานเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน มีลักษณะเป็นตัวขับเคลื่อน ซึ่งรวมปัจจัยภายในและภายนอกกระตุ้นให้บุคคลสนใจและมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในบทบาทงาน หรือการมีส่วนร่วมในงาน เพื่อใช้ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดผ่านผลการปฏิบัติงาน และความมุ่งมั่นของแต่ละบุคคลเป็นประโยชน์ต่อทั้งตัวบุคคลและองค์กรต่างๆ การใช้แรงจูงใจในการบรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สายัน ปิติควร (2562) ที่พบว่า ตัวแปรแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน แรงจูงใจด้านลักษณะของงาน และแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบ ให้ผลตรงกับสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรทั้ง 3 สามารถอธิบายแรงจูงใจที่ประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้ามีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมร้อยละ 60

ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งแตกต่างเนื่องจากไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการมุ่งเน้นการกำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพในงานด้านต่างๆ ในแต่ละส่วนงานขององค์กร ซึ่งพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมากเกี่ยวกับความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และลักษณะงาน และความคิดเห็นในระดับปานกลางเกี่ยวกับความพึงพอใจด้านรายได้ สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง โอกาสก้าวหน้าต่อเส้นทางอาชีพนั้น อาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะสั้นได้มากนัก แต่ถ้ามองภาพรวมในระยะยาวหากไม่ได้รับการสนับสนุนมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้สามารถอยู่ในระดับมากทุกด้านได้ อาจส่งผลเชิงลบต่อตัวแปรอื่นอย่างเช่นความผูกพันต่อองค์กร ความตั้งใจอยู่ในงาน หรือความตั้งใจลาออกของพนักงานในองค์กรก็อาจจะมีความเป็นไปได้ ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์ (2560) ที่พบว่า บุคลากรขององค์กรมีการปฏิบัติงานที่เน้นผลงานที่ประกอบไปด้วยงานทั้งด้านเวลาด้านปริมาณ และที่สำคัญกับความต้องการขององค์กร อีกทั้งการที่บุคลากรที่มีความสุขจะทำงานได้ดีขึ้น จำเป็นต้องจัดผลตอบแทนต่างๆ เพื่อตอบสนองให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีมากพอ สามารถที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งความพึงพอใจในงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านแรงจูงใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแรงจูงใจในงานของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น เกิดจากการที่พนักงานมีความต้องการที่จะมีผู้นำที่ให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานสามารถพัฒนาศักยภาพที่ดีต่อองค์กรในการวางแผนบริหารจัดการปริมาณงาน การจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงานเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา พรหมจันทร์ (2562) ที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสังกัดฝ่ายงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน ส่วนด้านวุฒิการศึกษาและด้านระยะเวลาการทำงานแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน การทดสอบปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยภาวะผู้นำ พบว่า ทั้งแรงจูงใจและปัจจัยภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทุกด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านวิธีการ และด้านค่าใช้จ่าย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน การกระตุ้น ส่งเสริม มอบหมายงานอย่างเหมาะสมส่งผลให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้พนักงานสามารถวางแผนบริหารจัดการปริมาณงานเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลลิตา ขาศิริ (2561) ที่พบว่า การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในคุณลักษณะงาน ความพึงพอใจในคุณลักษณะงานไม่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในคุณลักษณะงานเป็นตัวแปรกลางระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นตัวแปรแฝงอันดับที่ 1 โดยมีค่า R^2 ของปัจจัยผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าเท่ากับ 0.294 ซึ่งแสดงว่าการกำหนดค่าตัวแปรแฝงอันดับที่ 1 ของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการกำหนดที่ถูกต้อง พบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงอันดับที่ 1 มีค่าระหว่าง 0.763 - 0.888

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

จากการศึกษาหาองค์การต้องการการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้พนักงานเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สนับสนุนแรงจูงใจในงานและความพึงพอใจในงานของพนักงานที่สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงออกถึงศักยภาพที่มี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในงาน และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นโดยการนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้

การสนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในองค์การให้ความสำคัญกับพนักงานด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาในการกระตุ้นความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ในการทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในการมอบหมายงานอย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึงความแตกต่างความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล และการส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถพัฒนาศักยภาพที่ดีต่อองค์การ นำไปสู่ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การสนับสนุนแรงจูงใจในงานของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับพนักงาน ด้านค่าตอบแทนในการที่พนักงานได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและปริมาณงานที่ปฏิบัติของพนักงาน ด้านความก้าวหน้าในการส่งเสริมโอกาสการได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ด้านนโยบายและการบริหารงานโดยที่นโยบายในการบริหารงานมีความชัดเจน

มากขึ้น ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในการรับฟังข้อคิดเห็นจากพนักงานและปฏิบัติต่อพนักงาน โดยเท่าเทียมกัน และด้านความมั่นคงในการทำงาน ในการให้ความมั่นใจต่อพนักงานกับความมั่นคงทางอาชีพ

การสนับสนุนความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยการให้ความสำคัญกับพนักงาน ด้านรายได้ค่าตอบแทนในการสร้างความพึงพอใจในสวัสดิการต่างๆ ที่บริษัท กำหนด การส่งเสริมรายได้ที่พนักงานได้รับในปัจจุบัน ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการส่งเสริมการสร้าง ความพึงพอใจในการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนตามความสามารถและผลงาน การสนับสนุนให้พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนความชัดเจนของเส้นทางอาชีพ (Career path) เพื่อให้เห็นโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งหากสามารถพัฒนาให้อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งอาจจะส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรอื่นได้ด้วย อย่างเช่นความผูกพันต่อองค์กร ความตั้งใจคงอยู่ในงาน หรือความตั้งใจลาออกของพนักงานในองค์กรก็อาจจะเป็นไปได้

การสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการให้ความสำคัญกับพนักงาน ด้านค่าใช้จ่าย ในการส่งเสริมพัฒนาพนักงานในการใช้ทรัพยากรด้านคน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด ปฏิบัติงานสำเร็จด้วยความคุ้มค่า และสามารถนำทรัพยากรที่ใช้แล้วมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของงานในการพัฒนาการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ผิดพลาด ด้านเวลาในการพัฒนาวิทยาการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การนำไปศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ชัดเจน และนำไปสู่การพัฒนาที่ตรงประเด็น

การนำไปศึกษาในเชิงเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนและสายปฏิบัติงานในโรงงาน เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ และนำความรู้ที่ได้จากผลการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุมาลี รามัญ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัญนันท์ บุญอยู่ อาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจจริง และความทุ่มเทของอาจารย์ ขอบพระคุณ ดร. บังอร พงษ์ราษฎร์เรือง ดร. วัชร เวชประสิทธิ์ และ ดร. อภิรัตน์ สิงตระหง่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ขอบพระคุณผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายบุคคล เจ้าหน้าที่ ตลอดจนพนักงานบริษัทผลิตเครื่องจักร อุตสาหกรรมเหล็กจังหวัดระยองทุกท่านที่ให้ข้อมูลต่างๆ ที่เอื้อต่อการทำการวิจัย และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- ขวัญชัย ชมศิริ. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตในเขตกรุงเทพมหานคร. ค้นคว้าอิสระบัญชีมหาบัณฑิต (การบัญชี). มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ชยาภาภรณ์ ทองป่อ. (2562). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชัยวุฒิ เทโพธิ์. (2563). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 14(1), 251-265. จาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr/articles/view/242594>.
- นิตยา พรหมจันทร์. (2562). แรงจูงใจและภาวะผู้นำที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรยุค 4.0 กรณีศึกษา บริษัท อาซีฟา จำกัด (มหาชน). ค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.
- ผ่องศรี พูลพิพัฒน์. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูผู้สอนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม.
- แพรวภา พจนารถ. (2563). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในศตวรรษที่ 21. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 22(1), 241-257. ค้นเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/msaru/articles/view/237866>.
- ลลิตา ขำศิริ. (2561). การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในคุณลักษณะงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของพนักงานธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่. วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 10(4), 91-104. ค้นเมื่อ 22 พฤษภาคม 2564, จาก <http://www.sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/15136>.
- สายัน ปิติควร. (2562). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทวาสิโคมพอร์ดแอนด์ไทร์ฟวิงแอสซิสแทนซ์ซิสเต็มส์ประเทศไทย จำกัด. ค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุดารัตน์ พิมลรัตน์กานต์ (2560). อิทธิพลของการรับรู้บรรยากาศองค์การผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่. วารสารสาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปกร, 10(2), 1611-1629. ค้นเมื่อ 22 พฤษภาคม 2564, จาก <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/articles/view/99608>.
- อดิศักดิ์ เอมหัสสกุล. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท โปรเฟสชั่นแนล เอ้าท์ซอสซิ่ง โซลูชันส์ จำกัด. วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 6(1), 119-134.

- อภิสิทธิ์ ศรีพนมพงษ์. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเครือข่ายบ้านฉาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 6(3), 101-109. ค้นเมื่อ 22 พฤษภาคม 2564, จาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JMDUBRU/articles/view/203215/141749>.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. Retrieved February 26, 2021, from [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- Best, J. W. (1981). *Research in education*. New jersey: Prentice-Hall.
- Cohen, L., & Manion, L. (1994). *Research Methods in Education*. (4th ed.) New York: Routledge.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. Retrieved April 4, 2021, from <https://doi.org/10.1007/BF02310555>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Bernard, M. & Barbara, S. (1959). *The Motivation to Work*. (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Kinicki, A. J., Mckee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 14-32. Retrieved February 26, 2021, from <https://psycnet.apa.org/buy/2002-00102-002>.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2006). *Organizational Behavior* (7th ed.). New York: McGraw Hill, Irwin.
- Likert, R. A. (1932). Technique for the Measurement of Attitude. *Archives Psychological*, 3(1), 42-48. Retrieved April 4, 2021, from <https://psycnet.apa.org/record/1933-01885-001>.
- Peterson, E. & Plowman, E. G. (1989). *Business Organization and Management*. Homewood, ILL: Richard D. Irwin.
- Ringle, C. M. (2014). Structural Equation Modeling with the Smart PLS. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2), 56-73. Retrieved May 22, 2021, from <https://ssrn.com/abstract=2676422>.
- Smith, P.C., L.M. Kendall, & C.L. Hulin (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. (3rded.). New York: McGraw - Hill.
- Steve, N. (2011). Preparing our leaders for the future. *Strategic HR Review*, 11(1), 5-12. Retrieved February 26, 2021, from <https://doi.org/10.1108/14754391211186250>.
- Streiner, D.L. & Norman, G.R. (2015). *Health Measurement Scales: A practical guide to their development and use*. (5thed.). Oxford: Oxford University Press.
- Yanhan Zhu. (2012). *A Review of Job Satisfaction*, Asian Social Science, 9(1), 293-298. Retrieved February 26, from <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>.