



อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อ
องค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน ในจังหวัดสงขลา

**The Influences of Transformational Leadership on Job Satisfaction and
Organizational Commitment: A Case Study of Government Savings Bank
in Songkhla Province**

พลอยไพลิน สามวัง

Ploypirin Samwang

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Public Administration
Prince of Songkla University**

2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อ
องค์กรของบุคลากร : กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน ในจังหวัดสงขลา

**The Influences of Transformational Leadership on Job Satisfaction and
Organizational Commitment: A Case Study of Government Savings Bank
in Songkhla Province**

พลอยไพลิน สามวัง

Ploypirin Samwang

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Public Administration
Prince of Songkla University**

2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความ
ผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน ในจังหวัดสงขลา
ผู้เขียน นางสาวพลอยไพลิน สามวัง
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา นกน้อย)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

.....
(ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้ารุ่งแสง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ

(นางสาวพลอยไพลิน สามวัง)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ

(นางสาวพลอยไพลิน สามวัง)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน ในจังหวัดสงขลา
ผู้เขียน	นางสาวพลอยไพลิน สามวัง
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสิน ในจังหวัดสงขลา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบวัดความพึงพอใจในงานของบุคลากรและแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นที่ 0.96, 0.90 และ 0.87 ตามลำดับ มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลทั้งสิ้น 185 ฉบับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สมการถดถอย (Regression) ด้วย Process ของ Hayes โดยใช้โมเดล 4 ในการประมาณค่าอิทธิพลทางตรง (Direct effect) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)

ผลการวิจัย พบว่า (1)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร (2)ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและ (3)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งอิทธิพลโดยตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ, ธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา

Thesis Title The Influences of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study of Government Savings Bank in Songkhla Province

Author Miss Ploypirin Samwang

Major Program Public Administration

Academic Year 2019

ABSTRACT

The purposes of this research aimed to examine the effect of transformational leadership on job satisfaction and organizational commitment of personnel in the Government Savings Bank in Songkhla. The researched tools utilized were questionnaires on transformational leadership, job satisfaction, affective commitment which had the reliability coefficients of 0.96, 0.90 and 0.87 respectively. 185 questionnaires were completely filled and used for data analysis for descriptive statistics and regression analysis with Hayes's Process, using model 4 to estimate the direct effect and indirect effect.

The results reveal that (1) Transformation leadership had a positive direct effect on job satisfaction. (2) Job satisfaction had a positive direct effect on affective commitment. And (3) Transformation leadership has no direct effect on affective commitment but an indirect effect on affective commitment via job satisfaction.

Keyword: Transformational Leadership, Satisfaction, Affective Commitment, Government Savings Bank in Songkhla Province

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร : กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน ในจังหวัดสงขลา ได้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดีอย่างสมบูรณ์ ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และ ดร.อิศรภรณ์ รัตนโรจน์ ที่เปรียบเสมือนที่ปรึกษาอีกท่านหนึ่ง ที่เสียสละเวลา เพื่อให้คำปรึกษาและได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับงานวิจัย ตลอดจนตรวจสอบปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในทุกขั้นตอนของงานวิจัยอย่างละเอียดด้วยความทุ่มเท เอาใจใส่เป็นอย่างดี รวมถึงคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา นกน้อย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิญญูพงษ์ โพธิพิรุฬห์ ที่ให้คำปรึกษาเป็นอย่างดี พร้อมทั้งชี้แนะจุดบกพร่องต่างๆ ที่ต้องแก้ไข จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ รศ. พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ ดร.ฆานีย์ ช. บุญพันธ์ และ ดร.ฤชดา เทพยากุล ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ พร้อมทั้งชี้แนะจุดบกพร่องที่ต้องแก้ไขในแต่ละข้อคำถามของแบบสอบถาม เพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณตัวแทนบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาที่ได้ช่วยประสานงานในการเข้าแจกแบบสอบถามและขอขอบพระคุณบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาในการร่วมตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณ บิดา มารดาที่คอยให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจในทุกๆด้าน ตลอดจนเพื่อนๆ MPA 26 ทุกๆท่านที่คอยให้คำปรึกษาในเรื่องการเรียนและงานวิจัย ซึ่งทุกท่านเป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้การศึกษาวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

พลอยไพลิน สามวัง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
ABSTRACT	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(10)
รายการภาพประกอบ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	10
2.2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	17
2.3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร	28
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	39
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	40
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	40
3.2 แบบแผนการวิจัย	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	43
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	49
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติ	50
บทที่ 4 ผลการวิจัย	52
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	52
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย	54
4.3 การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร	63
4.4 การทดสอบสมมติฐาน	66
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	69
5.1 สรุปผลการวิจัย	70
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	71
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	73
บรรณานุกรม	77
ภาคผนวก	85
ภาคผนวก ก ค่าแสดงคุณภาพของแบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ (IOC)	85
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม.....	91
ภาคผนวก ค ค่าแสดงความเชื่อมั่นของแบบวัด(Reliability)	97
ประวัติผู้เขียน	101

รายการตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 งานวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร	38
3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	42
3.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของบุคลากร และแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ ทั้งค่าความเชื่อมั่นทดลองใช้และค่าความเชื่อมั่นของข้อมูลจริง	47
3.3 แสดงการแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน	51
4.1 จำนวนร้อยละข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	53
4.2 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	54
4.3 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	55
4.4 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ	56
4.5 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้น ทางปัญญา	57
4.6 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนิน ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	58
4.7 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงาน	59
4.8 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน	59
4.9 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานด้านรายได้	60
4.10 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้า	60
4.11 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา	61
4.12 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน	62
4.13 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	62
4.14 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ แยกเป็นรายข้อ	63

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.15 ค่าความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	64
4.16 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายองค์ประกอบและ ความพึงพอใจในงานรายด้าน	64
4.17 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายองค์ประกอบและ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	65
4.18 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานรายด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	66
4.19 การวิเคราะห์ถดถอยของการวิจัยโดยมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเป็นตัวแปรตาม	67

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	39
4.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปร และตัวแปรตาม 1 ตัวแปร.....	67
4.2 โมเดลของการวิเคราะห์ข้อมูลในกระบวนการ PROCESS	68

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

“ความพึงพอใจ” เป็นสิ่งทีหลาย ๆ องค์กรอยากให้เกิดขึ้นกับความรู้สึกของลูกค้า และผู้ที่มาใช้บริการขององค์กรไม่ว่าจะเป็น ภาคเอกชนหรือภาครัฐบาล ที่มักจะให้ความสนใจในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นอันดับแรก แต่ในปัจจุบันก็มีหลายองค์กรที่มีแนวคิดที่ต่างออกไปคือแนวคิด “Employees first, customers second” หรือ การให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรกส่วนลูกค้าเป็นอันดับสอง เป็นการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับตัวบุคลากรก่อน ทั้งนี้หากบุคลากรขององค์กรมีความสุขและมีความพึงพอใจในการทำงานแล้วนั้นก็จะทำให้งานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการบริหารจัดการ กระบวนการทำงานหรือการให้บริการต่าง ๆ ซึ่งความสุขก็จะถ่ายทอดผ่านสินค้าและบริการที่มีคุณภาพลูกค้าก็จะเกิดความสุขและความพึงพอใจตามไปด้วย เนื่องจากความพึงพอใจในงานนั้นเป็นสภาวะอารมณ์หรือความรู้สึกทางบวกที่บุคคลมีต่องานที่พวกเขาปฏิบัติ เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้น และเต็มใจทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นที่น่าพอใจ (Locke, 1976; Feldman & Arnold, 1983; ฉันทฐา กริหิรัญ, 2550) หรือ ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีและแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ เพราะเมื่อความต้องการต่าง ๆ ของบุคลากรได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกดีต่องานของตน รู้สึกพึงพอใจต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของงาน ทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มีความอดทนอดกลั้นและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นไปด้วย องค์กรก็จะเจริญก้าวหน้าและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบุลย์, 2558; ธงชัย สันติวงษ์, 2529)

ในทางกลับกัน หากบุคลากรในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติ หรือขาดความผูกพันต่อองค์กร ก็จะทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา เช่น ผลการปฏิบัติงานต่ำลง คุณภาพของสินค้าต่ำลง หรือแม้แต่ในเรื่องของการบริการก็จะเป็นที่น่าพอใจแก่ผู้ที่เข้ามาใช้บริการ

ธนาคารออมสินเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญกับการสร้างความประทับใจในการบริการให้แก่ลูกค้าและตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงได้ดำเนินการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยธนาคารออมสินมุ่งดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ของธนาคารที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า ประชาชน รัฐบาล และบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับการให้บริการทางการเงินอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะ ประชาชนระดับฐานรากของประเทศ ส่งเสริมทั้งด้านการออมและการลงทุน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในระดับชุมชน และเป็นฐานในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน และตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินก็ได้มีการพัฒนา เปลี่ยนแปลง ในด้านต่าง ๆ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโดยระดมทรัพยากรทุกด้าน เตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ (ธนาคารออมสิน, 2562)

สำหรับวิธีการในการที่จะสร้างความพึงพอใจในงานให้กับบุคลากรนั้นมีอยู่หลายวิธี เช่น การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานให้กับองค์กรโดยองค์กรมีหน้าที่ในการค้นหาและทำความเข้าใจ ความต้องการในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร และพยายามตอบสนองความต้องการนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้ผลประโยชน์ตอบแทน การพิจารณาเลื่อนขั้น การปรับเงินเดือน หรือแม้แต่การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีก็สามารถทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานได้

ดังนั้นบุคคลที่มีบทบาทที่สำคัญในการที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรนั้นคือ “ผู้นำ” เพราะผู้นำคือ ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง (กวี วงศ์พูน, 2535) และนอกจากนี้ผู้นำยังมีหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อให้พวกเขามีความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กรและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพราะองค์กรต้องการผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กรให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมและสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากรได้

แนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นมีจำนวนมากและมีรูปแบบที่หลากหลายโดยการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น ได้เริ่มทำการศึกษากันมาตั้งแต่ในอดีต และได้มีวิวัฒนาการมาจนถึงปัจจุบัน เราสามารถแบ่งแนวทางการศึกษาได้เป็น 4 แนวทาง ได้แก่ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral approach)

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approach) การศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence approach)

ในสภาวะสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมหรือแม้กระทั่งวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคม ทำให้แนวทางการศึกษาทั้ง 4 แนวทาง ดังที่กล่าวมายังไม่เหมาะสมกับสังคมปัจจุบันเท่าที่ควร ซึ่งภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับและสอดคล้องกับสภาพสังคมและสถานการณ์ในปัจจุบัน คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) นั้นเป็นระดับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการบริหารจัดการงานต่างๆ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการใช่วิธีการต่างๆ ในการจูงใจเพื่อเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่พวกเขาเคยคาดหวัง พัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของกลุ่มหรือองค์กร อันจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดของกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา นั้น จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (โสภณ ภูเก้าล้วน, 2550)

นอกจากนั้นความพึงพอใจในงานยังสามารถทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสภาวะทางจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกด้านบวก ที่บุคลากรมีต่อองค์กร เกิดเป็นความรู้สึกยึดมั่นผูกพันอย่างลึกซึ้งของแต่ละบุคคล ทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานในองค์กรอย่างสุดความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะสูงขึ้น ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของสังคม (Allen and Mayer, 1990) ดังนั้นหน้าที่ในการสร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับองค์กร จึงเป็นหน้าที่สำคัญอีกหน้าที่หนึ่งของผู้นำ

จากการค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งต่าง ๆ ผู้วิจัยพบว่า ทั้งตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีความสัมพันธ์กัน โดยงานวิจัยหลาย ๆ ชิ้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน (Bass & Avolio, 1995; Morrison et al., 1997; Chaoping et al., 2006;

รัตนารรรณ เวศนนานนท์, 2552; ลลิต ถนอมสิงห์, 2557; ชีระยุทธ เมฆประสาท, 2559) หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (ปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์, 2549; รัตนพล อุปถานา และคณะ, 2559; Dumdum et al., 2002; Bono & Judge, 2003; Walumbwa et al., 2004; Emery & Barker, 2007; Kahn, 2010) และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ภาวนา เวชกิจ, 2550; ศรีณย์ พิมพ์ทอง, 2556; ลลิต ถนอมสิงห์, 2557; ชีระยุทธ เมฆประสาท, 2559; Walumbwa et al., 2005; Nguni., 2006; Emery & Barker., 2007) และนอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีตัวแปรความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านอีกด้วย (ลลิต ถนอมสิงห์, 2557; Walumbwa et al., 2004 Walumbwa et al., 2005; Nguni., 2006; Yang, M.L.,2012; Wulandari et al., 2015; Rahman and Rashid., 2018)

จากเหตุผลที่กล่าวมาในข้างต้นผู้วิจัยเห็นว่ารูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่น่าสนใจและต้องมีการศึกษาพัฒนา เพราะเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ผู้นำจะต้องทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งหากบุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจและรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแล้วนั้นก็ส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และทำงานอย่างเต็มความสามารถ อัตราการลางาน ขาดงานจะลดลง บุคลากรมีความสุขและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร อันจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ทำให้สินค้าและบริการต่างๆขององค์กรมีคุณภาพมากขึ้นตามไปด้วย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะเป็นการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบแนวทางสำหรับผู้สนใจและผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์กรและเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร อันจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ภายใต้สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร ธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา

- 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา
- 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา
- 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

1.3 สมมติฐานการวิจัย

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา
- 2) เมื่อไม่มีตัวแปรความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา
- 3) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา
- 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษา ธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา โดยมีขอบเขตดังนี้

- ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาอิทธิพลของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามนั้น จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้นำ 4 ด้าน คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือบุคลากรธนาคารออมสิน ในจังหวัดสงขลาตั้งแต่ตำแหน่ง ระดับผู้อำนวยการเขต ระดับผู้จัดการสาขา ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ระดับผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ระดับพนักงาน และระดับลูกจ้างปฏิบัติการ รวมทั้งหมด 28 สาขา จำนวน 316 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมและทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 185 คน

- ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการระหว่างเดือน มกราคม พ.ศ.2562 – กุมภาพันธ์ พ.ศ.2563

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในองค์กรให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารทุกระดับ เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาให้สูงขึ้น
- 2) นำผลที่ได้จากการศึกษาไปพัฒนา ปรับปรุง เสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ ธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาและหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาการบริหารและงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

คำจำกัดความในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคลากรธนาคารออมสิน ในจังหวัดสงขลา โดยผู้นำจะพยายาม

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานและพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องสร้างความไว้วางใจและน่าเชื่อถือในตัวผู้นำเองเพื่อให้ผู้ตามคล้อยตาม และจงใจให้ผู้ตามมองให้ไกลกว่าสิ่งที่พวกเขาเคยสนใจโดยการมองไปถึงจุดมุ่งหมายสำคัญและความสำเร็จขององค์กร กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามนั้น จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้นำ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or Charisma leadership) หมายถึง การที่ผู้นำมีการวางตัวดีประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตัวผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ นั่นคือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้น ไปยังผู้ตาม ผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีเหตุผลและเป็นผู้ที่มีจริยธรรมสูง จะไม่ใช้อำนาจในทางที่ไม่เหมาะสมและไม่ใช้อำนาจที่มีเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ผู้นำจะเสริมสร้างความมั่นใจของผู้ตามทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะแสดงศักยภาพของพวกเขาออกมาอย่างเต็มที่ และทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้ตามจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะพยายามจูงใจบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะสรรหาวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ทีมงานมีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ และการสร้างแรงบันดาลใจนี้จะเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเองและทำให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำการกระตุ้นให้บุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา เข้าใจและตระหนักถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น ทำให้บุคลากรมีความพยายามที่จะสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาเหล่านั้น โดยผู้นำจะมีวิธีการคิดและวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดสร้างสรรค์การเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และจะไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นมานั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นมานั้นมีวิธีแก้ไขและจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ การกระตุ้นทางปัญญายเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาในฐานะเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญกับทีมหรือองค์กร ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำจะใส่ใจความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามรายคน เพื่อความสัมพันธ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ของผู้ตามทุกคนให้สูงขึ้น โดยจะคำนึงถึง ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และสนับสนุนให้ผู้ตามมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถอยู่เสมอ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำหรือต้องการความช่วยเหลือเกี่ยวกับการสร้างความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกอึดอัดหรือรู้สึกว่ากำลังถูกหัวหน้างานตรวจสอบ

2) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) เป็นทัศนคติหรืออารมณ์ทางบวกที่บุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา มีต่องานที่ทำอันเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการที่เกินความคาดหวัง ทั้งที่เป็นผลประโยชน์ตอบแทนทางด้านวัตถุและจิตใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น ที่จะทำงานของตนเองให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งความพึงพอใจในงานนั้นสามารถวัดได้ 5 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ความพึงพอใจด้านรายได้ ความพึงพอใจด้านโอกาสการก้าวหน้า ความพึงพอใจด้านผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงาน

2.1 ความพึงพอใจในงาน ด้านลักษณะงาน เป็นความรู้สึกพึงพอใจในตำแหน่งงานหรือลักษณะของงานที่บุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ได้ทำอยู่ในปัจจุบัน โดยมองว่าเป็นงานที่สนุก น่าสนใจ มีความท้าทายและรู้สึกภาคภูมิใจกับตำแหน่งงานปัจจุบัน

2.2 ความพึงพอใจในงาน ด้านรายได้ เป็นความรู้สึกของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาที่รู้สึกพึงพอใจต่อเงินเดือนหรือรายได้ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนในการทำงานในปัจจุบัน โดยมองว่ารายได้ที่ได้รับนั้นเหมาะสมเพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวันและมีความยุติธรรม

2.3 ความพึงพอใจในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า เป็นความรู้สึกของบุคลากร ราชการอมสินในจังหวัดสงขลาที่รู้สึกพึงพอใจอันเกิดจากการได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่ง โดยนโยบายในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถและมีความยุติธรรม

2.4 ความพึงพอใจในงาน ด้านผู้บังคับบัญชา เป็นความรู้สึกของบุคลากร ราชการอมสินในจังหวัดสงขลา ที่พึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นหัวหน้างานโดยตรง อันเกิด จากพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานและภาวะผู้นำในตัวของผู้บังคับบัญชา

2.5 ความพึงพอใจในงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน เป็นความรู้สึกของบุคลากร ราชการอมสินในจังหวัดสงขลาที่รู้สึกพึงพอใจในเรื่องของบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม มีเพื่อนร่วมงานที่มีความเอื้อเฟื้อและฉลาด สามารถให้คำปรึกษาหรือให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน

3) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) เป็นสภาวะทางจิตใจที่ทำให้ของบุคลากร ราชการอมสินในจังหวัดสงขลา มีความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกของของบุคลากร ราชการอมสินในจังหวัดสงขลา ที่มีต่อองค์กรในทางบวก โดยการแสดงออกทาง พฤติกรรมต่าง ๆ ในทางที่ดี โดยองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร จะสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (affective commitment) ความผูกพันต่อองค์กรด้าน การคงอยู่ (Continuance commitment) และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative commitment) ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะพิจารณาองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้าน จิตใจเพียงองค์ประกอบเดียว เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจสามารถอธิบายความผูกพัน ต่อองค์กรได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับความผูกพันต่อองค์กรในด้าน การคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานทางสังคม

3.1 ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective commitment) เป็นความรู้สึก ที่เกิดขึ้นจากสภาวะทางอารมณ์ของตัวบุคลากร ราชการอมสินในจังหวัดสงขลา ที่มีต่อ ราชการ ออมสินในลักษณะของความจำเป็นเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และต้องการจะเป็นสมาชิกอยู่ใน องค์กรตลอดไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษาราชการออมสินในจังหวัดสงขลา” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดประเด็นในการนำเสนอ ดังนี้

- 2.1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
- 2.3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- 2.4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) ถือเป็นบุคคลหนึ่งที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดต่อการบริหารงานต่าง ๆ ในองค์กรในการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือในทางกลับกันผู้นำก็อาจนำพาความล้มเหลวมาสู่องค์กรได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้หลาย ๆ องค์กรเกิดการตระหนักถึงความสำคัญของผู้นำและทำให้มีผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในด้านต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก และความสนใจนั้นเองที่ทำให้นักวิชาการหลายท่าน นิยามความหมายของคำว่า “ผู้นำ” เอาไว้มากมาย เช่น

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตามหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1989) เช่นเดียวกับแมคฟาร์แลนด์ (Mcfarland, 1979) ที่กล่าวว่าผู้นำเป็น บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานต่าง ๆ ที่ต้องการ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือ ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Dubrin, 1998) หรือ ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาส

ติดต่อกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง (กวี วงศ์พูน, 2535) เป็นต้น

ซึ่งเมื่อนำความหมายของผู้นำจากที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ไว้มาบูรณาการเข้าด้วยกันแล้วผู้วิจัยจึงสามารถสรุปความหมายของผู้นำได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้เป็นตัวแทนของกลุ่ม เป็นผู้มีอิทธิพลที่สุดในกลุ่มนั้น ๆ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะแนวทาง สั่งการ และช่วยเหลือสมาชิกในด้านต่าง ๆ เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นได้มีการทำการศึกษากันมาตั้งแต่สมัยโบราณ และเมื่อยุคสมัยผ่านไป ทฤษฎีและแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นก็ได้มีการพัฒนาตามไปด้วย โดยสามารถแบ่งแนวทางการศึกษาได้เป็น 4 แนวคิด ได้แก่

1) การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits approach) ศึกษาในเรื่องของคุณลักษณะเพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยสันนิษฐานว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะทางกายภาพ บุคลิกเป็นการสืบทอดตัวผู้นำ เชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ หรือติดตัวมาตั้งแต่เกิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงความ เป็นผู้นำที่มีความสามารถ มีความน่าเชื่อถือ ความกระตือรือร้น ความสมดุลทางอารมณ์ เป็นต้น (วรารักษ์ โปทาภา, 2556)

2) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral approach) ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำว่ามีการประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร โดยแบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไร และเชื่อว่าภาวะผู้นำนั้นไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่สามารถสร้างขึ้นได้ จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ พฤติกรรมที่มุ่งงาน โดยเน้นความสำเร็จของงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานเอาไว้ อย่างชัดเจนและพฤติกรรมที่มุ่งเน้นคน คือการเน้นในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล ให้ความสำคัญกับพนักงาน (ญาคา สามารถ, 2558)

3) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approach) เชื่อว่าผู้นำจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ กล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำแบบหนึ่งอาจเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง แต่ อาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อื่น เช่นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fieldler's contingency theory) ซึ่งเขาได้แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ โดยรูปแบบภาวะผู้นำจะเป็นแบบใดนั้น

จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ (ญาคา สามารถ, 2558)

4) การศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-Influence approach) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นลักษณะอำนาจของผู้นำ รูปแบบของอำนาจ เชื่อว่าผู้นำมีอำนาจเหนือผู้ตาม แต่ผู้ตามก็สามารถมีอำนาจเหนือผู้นำได้เช่นกัน โดย Yukl (1989 อ้างถึงใน วรรณิกา ตันตินิกพร, 2539) ให้ความหมายของอำนาจว่าเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม โดยใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและพฤติกรรมของผู้อื่น Yukl ได้แบ่งแหล่งที่มาของอำนาจไว้ 3 แหล่ง ได้แก่ (1)อำนาจจากตำแหน่ง เป็นอำนาจที่เกิดจากหน้าที่อย่างเป็นทางการในการที่จะควบคุมทรัพยากรต่างๆ (2)อำนาจส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นทักษะความชำนาญ บารมี (3)อำนาจทางการเมือง เป็นอำนาจที่ส่งเสริมให้บุคคลมีอำนาจมากยิ่งขึ้น เช่น การตัดสินใจหรือเลือกสมาชิก เพื่อสร้างแนวร่วม เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม ทั้ง 4 กลุ่มทฤษฎีนี้ยังมีจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปจากสมัยก่อนมากและมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ ที่มีการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational leadership) (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2544) และนอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น ถึงแม้ว่าสภาพขององค์กรนั้นจะมีอุปสรรคและข้อจำกัดมากมายก็ตาม (พรปณต ปกครอง, 2558)

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังคงมีการศึกษากันอย่างกว้างขวางซึ่งนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ก็ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันออกไป เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้าง ความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลง หน่วยงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร (Mushinsky, 1997) เช่นเดียวกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น ระดับพฤติกรรมที่

ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม นำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ การที่ผู้นำและผู้ตามให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น ทำให้อีกฝ่ายเกิดความพึงพอใจและมีทัศนคติในเชิงบวกต่องาน ซึ่งแนวคิดใหม่ของเบิร์น เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบที่แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบันคือการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย เขาได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับ แรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550)

1.1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership.) เป็นปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้รางวัลเพื่อตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามและความสำเร็จในการทำงาน

1.2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือการที่ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพของทั้งสองฝ่าย โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะตระหนักถึงความต้องการและความพึงพอใจของผู้ตามและจะพยายามกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับและทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

1.3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการหรือระดับการพัฒนาจริยธรรม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์ ในการที่ผู้นำจะนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดีเกินความคาดหว้งนั้น ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับ

2.1) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2.2) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรได้แก่งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

2.3) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสนใจและความสามารถเฉพาะบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือการที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้ผลดีมากกว่าที่คาดหว้งไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional leadership) หมายถึง การที่ผู้นำทำการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหว้งไว้ แบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by exception)

สำหรับการแยกผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำเชิงเป้าหมายออกจากกัน จะแยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา มีวิธีการคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อให้งานประสบ

ความสำเร็จมากที่สุด ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และปราศจากความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ (พิสิฐชัย กาญจนามัย, 2555)

3) โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของแบสและอวอลิโอ (The full range of leadership) โมเดลของภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบจะประกอบด้วยลักษณะของภาวะผู้นำ 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ (Bass, 1999; Bass & Avolio, 1994; Bass & Avolio, 1993: อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545)

3.1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

3.2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

3.3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - faire leadership) หรือ

พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior)

ซึ่งในที่นี่จะศึกษาและอธิบายเฉพาะในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เท่านั้น แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ ผู้นำจะใส่ใจและพยายามพัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence หรือ Charisma leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง นำเคารพนับถือ ศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตัวผู้นำ เมื่อร่วมงานกัน สิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีเหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นผู้ที่มิศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

ที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุ เป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำ จะพยายามจูงใจผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน ของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นให้ทีมงานมีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิด ในแง่บวก ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือ ความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็น ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตาม มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรและจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนา ความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และการสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการ กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการ หาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานของตน เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำ มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุน ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายาม หาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ ความคิดของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขและจะ พิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของ ผู้ร่วมงานทุกคน การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถ ของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของ ปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและ

เพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพจน์ของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำหรือการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545)

โดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตาม โดยผู้นำจะพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานและพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำเองเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกคล้อยตามและจงใจให้ผู้ตามมองให้ไกลกว่าสิ่งที่พวกเขาเคยสนใจ โดยการมองไปถึงจุดมุ่งหมายสำคัญและความสำเร็จขององค์กร

ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับ “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันของบุคลากร” ในครั้งนี้ผู้วิจัย ใช้แนวคิดของ Bass และ Avolio (1993) มาเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งตามแนวคิดนี้ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามนั้น จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้นำ คือ

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

2.2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของงาน ซึ่งการที่จะมีผลงานที่ดีมีคุณภาพออกมาได้นั้นก็มาจากการทุ่มเท เต็มใจทำงาน และความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานของบุคลากรในการที่จะสร้างสรรค์ผลงานนั้น ๆ ออกมา

เนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันระหว่างบุคคลในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในองค์กรและพร้อมที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอย่างเต็มความสามารถ และยังทำให้บุคลากรมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับองค์กร และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (จิตติภา ขาวอ่อน, 2547) บุคคลที่มีความพึงพอใจในงานจะส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ

ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในงานก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานก็ลดลง หรืออาจจะมีปัญหาต่าง ๆ ตามมา (ปิยะพร ศรีอยทอง, 2544)

จากการทบทวนเอกสารงานวิชาการและผลงานวิจัยต่าง ๆ ผู้วิจัยพบว่า มีผู้ที่ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานแตกต่างกันออกไป เช่น ความพึงพอใจในงาน หมายถึง สภาวะอารมณ์หรือความรู้สึกทางบวก ที่บุคคลมีต่องานที่พวกเขาปฏิบัติ เป็นแรงผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความกระตือรือร้น และทำให้งานมีประสิทธิภาพ (Locke, 1976; Feldman & Arnold 1983; ฌัทฐา กริหิรัญ, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับ เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์ (2559) ที่ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกที่มีต่องาน เป็นระดับของความพึงพอใจหรือ สภาวะอารมณ์ด้านบวกที่มีต่องานโดยทั่วไป ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินความรู้สึกต่องาน หรือ ความพึงพอใจงาน หมายถึง ความรู้สึกร่วมกันระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงาน ทั้งที่เป็นผลประโยชน์ตอบแทนทางด้านวัตถุและจิตใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำและมุ่งมั่นเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเหล่านั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Smith, Kendall & Hulin, 1969; Potter, 1961; Strauss & Sayless, 1980 อ้างถึงใน ฌัทฐา กริหิรัญ, 2550; วรรณิการ์ วัฒนวิโส, 2551)

จากความหมายของความพึงพอใจในงานที่นักวิชาการหลายๆท่านได้ให้ไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปความหมายของความพึงพอใจในงานได้ว่า เป็นทัศนคติหรืออารมณ์ทางบวกที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่องานที่ทำ อันเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการที่เกินความคาดหวัง ทั้งที่เป็นผลประโยชน์ตอบแทนทางด้านวัตถุและจิตใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานของตนเองให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

มีนักวิชาการหลายๆท่านได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน โดยได้พัฒนามาจากทฤษฎีแรงจูงใจ เพราะสิ่งจูงใจนั้นจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและ เชื่อว่าถ้าองค์กรเข้าใจความรู้สึก ความต้องการของบุคลากรและสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้มาก ก็จะช่วยให้สามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน

ตามที่ต้องการต้องการหรือมีพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กรได้ (ภคพร ภูไพบูลย์, 2554) ซึ่งก็มีทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีความสำคัญมากมายหลายทฤษฎีด้วยกัน เช่น

1) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Need hierarchy thory)

ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่า มนุษย์ทุกคนเกิดมาโดยธรรมชาติแล้วมีความพร้อมที่จะทำสิ่งที่ดี หากเขาได้รับความต้องการตามลำดับ ซึ่งแสดงไว้ในรูปของฐานพีระมิด โดยความต้องการลำดับแรกจะมีมากที่สุดเป็นความต้องการพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนขาดไม่ได้ ไปจนถึงความต้องการสูงสุดในบันไดขั้นที่ 5 ซึ่งความต้องการทั้ง 5 ขั้น มีรายละเอียดดังนี้

1.1) ความต้องการด้านร่างกายหรือด้านกายภาพ (Physiological needs) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนพึงมีและพึงต้องการเพื่อการดำรงชีวิตให้อยู่รอด หรือก็คือปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ซึ่งความต้องการเหล่านี้ถือว่ามีความจำเป็น หากมนุษย์ไม่ได้รับความต้องการเหล่านี้เพียงพอก็จะส่งผลกระทบต่อสุขภาพร่างกายตลอดจนประสิทธิภาพของการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

1.2) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) เมื่อมนุษย์ได้รับความต้องการขั้นพื้นฐานที่เพียงพอแล้ว เขาจะเริ่มมีความต้องการที่เพิ่มขึ้นคือการมีชีวิตอยู่รอดและปลอดภัย เขาจึงต้องการครอบครัวที่อบอุ่น ต้องการการงานที่มั่นคง เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงของฐานะและการเงิน การมีรายได้ที่มั่นคง มีเจ้านายและเพื่อนร่วมงานที่ดี ล้วนจัดอยู่ในความต้องการนี้ ที่จะยังให้เกิดความสำเร็จทั้งในเรื่องส่วนตัวและการงานอย่างแน่นอน หากเขาได้รับความรู้สึกว่ามีมั่นคงและปลอดภัย

1.3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and love need) เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน จึงทำให้มนุษย์เกิดความต้องการขั้นถัดมานั้นก็คือการมีเพื่อน มีครอบครัว คนรัก มีการยอมรับในความสามารถและตัวตน ความเป็นพวกพ้อง และสิ่งสำคัญที่สุดคือ “ความรัก” ที่เป็นสิ่งจรรโลงใจให้โลกนี้มีความสงบสุข สังคมเกิดความปรองดองนั่นเอง

1.4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความภาคภูมิใจ (Self- Esteem need) เมื่อมนุษย์เติบโตมาถึงจุดหนึ่งที่ความต้องการในด้านต่าง ๆ ได้รับการตอบสนองแล้วนั้น เขาจะเริ่มมีความต้องการอีกขั้นคือความก้าวหน้าและการยอมรับในคุณค่าของตนจากบุคคลอื่นรอบข้าง ความต้องการการยกย่องชมเชย โดยแบ่งเป็นการนับถือตนเอง คือการเห็นคุณค่าของตนเอง เชื่อมั่นว่าตนเองมีความรู้ความสามารถ และสามารถประสบความสำเร็จได้ และการยอมรับ

การนับถือจากผู้อื่นหรือคนรอบข้าง คือการได้รับการยกย่องชมเชย ให้รางวัล เชิดชูจากบุคคลอื่นรอบข้าง

1.5) ความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-Actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เริ่มจากการที่ต้องได้รับการตอบสนองขั้นต่าง ๆ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นอย่างครบถ้วน ความต้องการนี้ เป็นความต้องการและความปรารถนาที่มนุษย์จะใช้ความสามารถและศักยภาพที่มีทั้งหมดในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เท่าที่เขาพึงจะทำได้ตามศักยภาพ

2) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบิร์ก (Two-Factor theory)

เป็นทฤษฎีที่เสนอว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation factors) และองค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene factors) (อานวยชัย บุญศรี, 2556)

องค์ประกอบจูงใจ (Motivation factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดีการแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานนี้น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึง การเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation, subordinate, peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความ เข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
6. สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ
7. ชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัว ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว
8. ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงในการทำงาน
9. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงาน ในการดำเนินงานและการ บริหารงาน

3) ทฤษฎี E.R.G.ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's existence relatedness - growth theory)

เป็นทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวคิดความต้องการ ตามลำดับขั้นของมาสโลว์ แต่จะแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence needs: E) เป็นความต้องการที่จำเป็น เพื่อความอยู่รอด ได้แก่ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ
2. ความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพ (Relatedness needs: R) เป็นความต้องการ ที่จะมีความสัมพันธ์กับสังคมรอบด้าน การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำ

เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตาม ความต้องด้านความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ถ้าเทียบกับความต้องการที่ มาสโลว์ กำหนดไว้ ก็คือ ความต้องการสังคมและความรัก

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนา ตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าต้องการเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม บุกเบิก และใช้ศักยภาพของตนเองที่มี อยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุด ความต้องการประเภทนี้เหมือนกับ ความ ต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตของมาสโลว์

ทฤษฎี ERG นี้จะมีสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญ คือ

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง นั่นคือ หากความต้องการระดับใด ได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง ตัวอย่างเช่น ถ้าเจ้าหน้าที่ได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนน้อยเกินไป ความต้องการด้านเงินเดือนก็จะยังมีอยู่สูง

2. ขนาดของความ ต้องการ ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า (เช่น ความต้องการเพื่อดำรงชีพ) ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็ยิ่งจะทำให้ความต้องการ ประเภทที่อยู่สูงกว่า (เช่น ความต้องการความเจริญก้าวหน้า) มีมากยิ่งขึ้น ตัวอย่าง เช่น ถ้าหัวหน้า กลุ่มงานได้รับการตอบแทนด้านค่าจ้างแรงงานและอื่น ๆ (ความต้องการเพื่อดำรงชีพ) มากพอแล้ว หัวหน้ากลุ่มงานคนนั้นก็จะต้องได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (ความสัมพันธ์ ทางสังคม)

3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ถ้าหากความต้องการประเภท ที่อยู่สูงมากอุปสรรคขัดขวางได้รับการตอบสนองน้อยก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไป มีความสำคัญมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้ากลุ่มงานไม่มีโอกาสได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทาย หรือรับตำแหน่งใหม่ (ความเจริญก้าวหน้า) เมื่อเป็นเช่นนั้นหัวหน้ากลุ่มงานคนนี้ก็หันมาสนใจ และต้องการที่จะได้รับความอบอุ่นสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง (ความสัมพันธ์ทาง สังคม)

4) แนวคิดความพึงพอใจในงานของพอร์ตเตอร์ และ ลอว์เลอร์

แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่า ความพยายามในการทำงานของบุคลากรนั้น ขึ้นอยู่กับมูลค่าของรางวัลกับการรับรู้ความเป็นไปได้ของการได้รับรางวัล ซึ่งรางวัลที่ได้รับ จะมีทั้งรางวัลภายนอก เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การปรับขึ้นเงินเดือน โบนัส ส่วนรางวัลภายใน เช่น ความสำเร็จในชีวิต การยอมรับตนเอง ความรู้สึกภาคภูมิใจ เป็นต้น โดยบุคคลแต่ละคน จะประเมินว่าการที่ตนเองทุ่มเททำงานหนึ่ง ๆ มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับรางวัลที่

เขาต้องการจะได้รับ และเมื่อพวกเขาได้รับรางวัลเหล่านั้นอย่างเป็นทางการและเป็นไปตามที่คาดหวัง ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Porter & Lawler, 2003)

จากทฤษฎีการจูงใจดังที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บุคคลที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการที่จะจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามได้นั้น ก็คือผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นเอง หากผู้นำมีความเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคลากร และสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ ก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความรู้สึกพึงพอใจ มีความเชื่อถือในตัวผู้นำ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นมีความมุ่งมั่น ผูกพัน และมีพฤติกรรมที่องค์กรพึงประสงค์

2.2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารบทความต่าง ๆ จะพบว่ามึนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความสนใจและทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือปัจจัย ที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานอยู่มากมายหลายท่านด้วยกัน เช่น

Smith et al. (1985) ได้แบ่งองค์ประกอบที่จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ความพึงพอใจในงาน ด้านลักษณะงาน เป็นความรู้สึกพึงพอใจในตำแหน่งงานหรือลักษณะของงานที่ได้ทำอยู่ในปัจจุบัน โดยมองว่าเป็นงานที่สนุก น่าสนใจ มีความท้าทายและรู้สึกภาคภูมิใจกับตำแหน่งงานปัจจุบัน
2. ความพึงพอใจในงาน ด้านรายได้ เป็นความรู้สึกพึงพอใจต่อเงินเดือนหรือรายได้ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนในการทำงานในปัจจุบัน โดยมองว่ารายได้ที่ได้รับนั้นเหมาะสมเพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวันและมีความยุติธรรม
3. ความพึงพอใจในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า เป็นความรู้สึกพึงพอใจอันเกิดจากการได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยนโยบายในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถและมีความยุติธรรม
4. ความพึงพอใจในงาน ด้านผู้บังคับบัญชาเป็นความรู้สึกพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นหัวหน้างานโดยตรง อันเกิดจากพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานและภาวะผู้นำในตัวของผู้บังคับบัญชา

5. ความพึงพอใจในงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน เป็นความรู้สึกพึงพอใจในเรื่องของบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม มีเพื่อนร่วมงานที่มีความเอื้อเฟื้อและฉลาด สามารถให้คำปรึกษาหรือให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน

Harrell (1964) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1. ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็น เพศ อายุ การศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือนและ แรงจูงใจในการทำงาน
2. ปัจจัยด้านงาน หมายถึงลักษณะงานของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ทักษะต่าง ๆ ในการทำงาน ขนาดขององค์กร โครงสร้างของงาน โครงสร้างองค์กร
3. ปัจจัยการจัดการ ได้แก่ ความมั่นคงของงาน รายได้และผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่จะต้องการความสำเร็จในการทำงานและมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งให้งานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วง หากผู้บริหารให้ความสนใจในเรื่องนี้ก็จะยอมให้โอกาสและการสนับสนุนด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรมีโอกาสประสบความสำเร็จในงานตามทักษะความสามารถของแต่ละคน
2. การยอมรับนับถือ เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา การยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จ
3. ความก้าวหน้า เป็นเรื่องของโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรคาดหวัง และมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ
4. ความสนใจ คือการให้บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่ตนเองถนัด ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ
5. ความรับผิดชอบ เป็นการได้รับโอกาส ได้รับความไว้วางใจให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจหรือรับผิดชอบในงานต่าง ๆ ภายในขอบเขตที่วางไว้
6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น เช่นการกำหนดนโยบายหรือวิธีการในการทำงาน การคิดวิธีการในการแก้ไขปัญหาในรูปแบบใหม่ ๆ

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยและองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันอาจจะมีแตกต่างกันบ้างในบางองค์ประกอบ ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย เลือกที่จะศึกษาความพึงพอใจในงานทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดของ สมิธ และคณะ (Smith et al., 1985) ได้แก่ ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ความพึงพอใจในงานด้านรายได้ ความพึงพอใจในงานด้าน โอกาสก้าวหน้า ความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชาและ ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน

2.2.4 การวัดความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษางานวิชาการและผลงานวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ พบว่ามีนักวิชาการจำนวนมากให้ความสนใจในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยแบบสอบถามที่นิยมใช้กันในการวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น

1) แบบวัดดัชนีพรรณนางาน(Job description index: JDI)

แบบวัดดัชนีพรรณนางานนี้จะ แบ่งการวัดความพึงพอใจในงาน ออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ (Smith et al., 1969 อ้างถึงใน วรรณิการ์ วัฒนาวิไล, 2551)

1. ด้านลักษณะงาน หมายถึง ความพึงพอใจในลักษณะของงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน โดยเห็นว่าเป็นงานที่น่าสนใจ มีคุณค่า และรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานนั้น
2. ด้านรายได้ หมายถึง ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้มาจากการทำงาน และเห็นว่ารายได้ที่ตนได้รับนั้นมีความเหมาะสมและยุติธรรมดีแล้ว
3. ด้านโอกาสในการก้าวหน้า หมายถึง ความพึงพอใจในโอกาสที่ตนได้รับ เช่น โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น อย่างเหมาะสมและยุติธรรม
4. ด้านผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความพึงพอใจต่อหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี มีความยุติธรรม มีวิธีการบริหารงานที่ดี
5. ด้านเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความพึงพอใจในบรรยากาศของการร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีเพื่อนร่วมงานที่เก่งและดี ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

2) แบบสอบถามความพึงพอใจของพอร์เตอร์ (Porter' need satisfaction

questionnaire: PNSQ)

เป็นแบบสอบถามที่ถามเกี่ยวกับเรื่องของการได้รับการตอบสนองความต้องการว่า คุณได้รับการตอบสนองความต้องการนั้นๆแล้วหรือไม่ จึงเป็นการตัดสินความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่บุคคลมีอยู่กับปัจจัยที่พวกเขาคาดหวัง โดยข้อความแต่ละข้อในแบบสอบถาม จะมีคำถามให้ตอบถึง 2 ครั้ง คือ คำถาม “ในขณะนี้” กับ “ควรจะ” อยู่ในข้อความแต่ละข้อ ซึ่งคะแนนที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงระดับของความพึงพอใจในงาน โดยถ้าหากผลต่างที่ได้นั้นมีค่าเป็นบวกหรือเท่ากับ 0 จะหมายถึงมีความพึงพอใจในงาน แต่ในขณะเดียวกัน หากผลต่างออกมาเป็นลบ ก็หมายถึงไม่มีความพึงพอใจในงาน (Porter, 1961 อ้างถึงใน จารุณี ธรนิตยกุล, 2541)

3) แบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา (Minnesota satisfaction

questionnaire: MSQ)

Weiss, Dawis, England, & Lofquist ได้ร่วมกันพัฒนาแบบวัดความพึงพอใจในงานขึ้นมาในนามของมหาวิทยาลัย มินเนโซตา เพื่อใช้วัดความพึงพอใจทั่ว ๆ ไปของคนทำงาน โดย MSQ เป็นแบบวัดที่ใช้ในการวัดความพึงพอใจในงานและสภาพแวดล้อมของงาน โดยทั่วไปเป็นแบบสอบถาม(ที่ให้เลือกตอบในลักษณะมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) มีตั้งแต่ระดับพึงพอใจมาก ไปจนถึง ไม่พึงพอใจมาก โดยแบบสอบถามนี้จะประกอบไปด้วยข้อคำถามทั้งหมด 100 ข้อ ที่ทำการวัดปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานทั้งหมด 20 ปัจจัย โดยคะแนนที่ได้จะเป็นคะแนนรวมรายด้านหรือรวมรายด้านก็ได้ (Weiss et al., 1967 อ้างถึงใน จารุณี ธรนิตยกุล, 2541)

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยพิจารณาถึงความเหมาะสมและความง่ายต่อการทำความเข้าใจของกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามในการวัดความพึงพอใจในงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะใช้แบบวัดดัชนีพรรณนางาน (Job description index: JDI) ตามแนวคิดของ สมิธ (Smith, 1985) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งประกอบด้วยมิติในการวัดความพึงพอใจในงาน 5 ด้าน อันได้แก่ ความพึงพอใจด้านลักษณะงาน ความพึงพอใจด้านรายได้ ความพึงพอใจด้านโอกาสในการก้าวหน้า ความพึงพอใจด้านผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงาน

2.2.5 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้ในการบริหารงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้โดยเฉพาะผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและข้อจำกัดมากมายเพียงใดก็ตาม (กัลยาณี พรหมทอง, 2546)

แต่การที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้นั้นตัวแปรที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งนอกจากตัวของผู้นำแล้วก็คือบุคลากรทุก ๆ คนในองค์กร โดยผู้นำนั้นมีหน้าที่ในจะสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นในตัวของบุคลากรทุก ๆ คน เนื่องจากความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีและแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เพราะเมื่อความต้องการต่าง ๆ ของบุคลากรได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน โดยรวมจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกดีต่องานของตน รู้สึกดีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของงานผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน มีความอดทนอดกลั้นและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นไปด้วย (เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์, 2559; ชงชัย สันติวงษ์, 2529)

สำหรับการศึกษาและผลการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร ส่วนใหญ่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยให้ผู้ตาม มีความมุ่งมั่น ท่วมเทในการทำงานและพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น (Bass & Avolio, 1995; Morrison et al., 1997; Chaoping et al., 2006; รัตนาวรรณ เวศนนานนท์, 2552; สลิต ถนอมสิงห์, 2557; ชีระยุทธ เมฆประสาท, 2559)

นอกจากนี้งานวิจัยของ Laurent & Rick, (2007) ได้ทำการศึกษาตัวแปรบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงอภิมาน (Meta-Analysis) และพบว่า พนักงานที่มีมีจิตสำนึกสูงจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าปกติ ส่งผลให้ระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเพิ่มสูงขึ้น นำไปสู่การเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานและพนักงานก็จะตอบแทนความรู้สึกพึงพอใจนั้นด้วยการแสดง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Voon et al. (2011) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำการของผู้บริหารที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรบริการสาธารณะในประเทศมาเลเซีย โดยรูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้ในการวิจัยคือ รูปแบบภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง และรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งหมายความว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเหมาะสมอย่างมากสำหรับการบริหารองค์การบริการสาธารณะ

ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงต้องตระหนักถึงความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำและทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่องานเพื่อให้ประสิทธิภาพขององค์กรบรรลุผลสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่มีความท้าทายทางด้านต่าง ๆ อย่างรุนแรง

2.3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

2.3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหารที่มีความสำคัญและมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสิ่งสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่ได้จำกัดขอบเขตอยู่แค่การสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานเท่านั้น แต่ปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จะต้องทำควบคู่กันไปด้วยนั่นคือ การปลูกฝังให้บุคลากรมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ ในการทำความเข้าใจและใส่ใจบุคลากรในด้านต่าง ๆ อันจะส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น พยายามสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ

เมื่อบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจ และกระตุ้นให้พวกเขาพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ ซึ่งจะส่งผลให้ผลงานที่ออกมานั้นมีคุณภาพและเป็นที่น่าพึงพอใจ (ปาริชาติ บัวเป็ง, 2554)

เนื่องจากความผูกพันเป็นปัจจัยที่เป็นตัวผสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร แต่ในทางกลับกัน หากระดับความผูกพันของบุคลากรในองค์กรลดลง ก็จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างบุคลากรและองค์กร ประสิทธิภาพของงานและองค์กรลดลงไปด้วย

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้มีผู้ให้ความสนใจในแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งนักวิชาการหลาย ๆ ท่านก็ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ความผูกพันต่อองค์กร ในลักษณะคล้ายกัน เช่น ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการพัฒนาพฤติกรรม และทัศนคติของความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคลากรกับองค์กรในเรื่องของความรู้สึกและการตัดสินใจที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยพวกเขาจะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย (Sheldon, 1971; ธีระยุทธ เมฆประสาท, 2559; สุกฤษฎ์ ขวัญเมือง, 2559)

ซึ่งสอดคล้องกับนิยามความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่ เบคเกอร์ (Becker, 1960) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าความผูกพันเป็นการแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมบางอย่าง อันสืบเนื่องมาจากการที่บุคคลนั้นได้ลงทุนไปกับสิ่งนั้น ๆ ซึ่งความผูกพันนี้ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ทำให้ทราบถึงบุคลิกภาพเฉพาะของบุคคลและกลุ่มคน ตลอดจนปรากฏการณ์ทางสังคมด้วย เช่น การใช้อำนาจ การเข้าสู่อาชีพ พฤติกรรมขององค์กรที่เป็นทางการและพฤติกรรมเฉพาะทางการเมือง

นอกจากนี้ Mowday, Porter & Steers (1982) ได้ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นการแสดงความรู้สึกและพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรมากกว่าปกติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้นิยามไว้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์กรได้ว่า เป็นทัศนคติ ความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกถึงความความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นและต้องการคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร รวมถึงความมุ่งมั่น เต็มใจทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

2.3.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่เชื่อมประสานระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับเป้าหมายขององค์กรทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้ (Buchanan, 1974)

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราการเข้า – ออกจากงาน ของสมาชิกในองค์กรได้ดีแนวคิดนี้มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะ สามารถสะท้อนถึงผล โดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจ สะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันในองค์กรเป็นแรงผลักดัน หรือเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กรและมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

3. ความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการกับเป้าหมายของบุคลากรในองค์กร

4. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร

5. ความผูกพันในองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบารอน และกรีนเบิร์ก (Baron & Greenberg, 1990) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรว่า

1. ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงานและอัตราการลาออกของบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมักจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนานกว่าบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

2. ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจ และเสียสละแรงกายแรงใจเพื่อกิจการขององค์กร กล่าวคือ บุคลากรที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและยินดีที่จะให้การช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำ ส่วนบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำมักจะให้ ความช่วยเหลือเพียงเล็กน้อยหรือปฏิเสธที่จะให้การช่วยเหลือ

3. ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร สามารถส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวของบุคลากร จากการสำรวจทัศนคติในการทำงานของบุคลากร โดยทั่วไป พบว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมักมีความสนุกกับการทำงาน มีความสำเร็จในการทำงานและมีชีวิตส่วนตัวที่มีความสุข

2.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นหัวข้อที่มีความน่าสนใจและมีความสำคัญ ทำให้มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านให้ความสนใจและทำการศึกษาคิดค้นทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวคิดนี้ เช่น

Porter and Steers (1982, อ้างถึงใน พัชราภรณ์ สุภมั่งมี, 2548) ได้แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ทัศนคติ (Attitudinal type) เป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างความรู้สึกกับการกระทำที่บุคลากรแสดงออกต่อองค์กร เป็นการแสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความรู้สึกเกี่ยวพันกับองค์กรอย่างแนบแน่น เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม หรือค่านิยมขององค์กร บุคลากรจะมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ที่จะทำเพื่อองค์กรและตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร ซึ่งนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่เห็นด้วยกับแนวคิดนี้ มักจะมองว่าความผูกพันเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดจากทั้งองค์กรและตัวบุคลากร เช่น ลักษณะภายในของตัวบุคคล บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ลักษณะโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อดังต่าง ๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การตรงต่อเวลา เป็นต้น

2. พฤติกรรม (Behavioral type) ความผูกพันเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาอยู่ในองค์กรเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลเหล่านั้น เกิดความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการลงทุน เช่น ความรู้ ทักษะ ความสามารถต่าง ๆ ทำให้พวกเขาได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็น เงินเดือน โบนัส เงินจูงใจ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งพวกเขามองว่าการลาออกไปนั้นจะทำให้พวกเขาสูญเสียผลประโยชน์ไป

Allen and Meyer (1990, อ้างถึงใน พัชราภรณ์ สุขมั่งมี, 2548) ได้ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นสภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคลากรมีความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 แนวทางคือ

1. แนวทางที่เน้นความผูกพันทางอารมณ์

เป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมมากในการวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงถึงความยึดมั่นทางจิตใจของบุคลากรต่อองค์กร เต็มใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เนื่องจากมีความรู้สึกพึงพอใจที่ได้อยู่ในองค์กรซึ่งทำให้เกิดพัฒนาการผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กร อย่างไรก็ตามองค์ประกอบด้านนี้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรด้วยซึ่งจะต้องเป็นองค์กรที่มีหลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ หรือ ลักษณะเฉพาะบุคคลร่วมด้วย เช่น ความเชื่ออำนาจภายในตนเองจะมีส่วนช่วยพัฒนาความผูกพันทางด้านอารมณ์ โอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ การได้เข้าไปมีส่วนร่วมในงานและการตัดสินใจต่าง ๆ

2. แนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน

แนวทางนี้จะแสดงถึงการที่บุคคลเข้ามาผูกพันกับองค์กร เนื่องมาจากการรับรู้ว่ามีค่าออกจากองค์กรไป จะเสียประโยชน์ที่ตนได้ลงไว้กับองค์กร ขณะเดียวกันก็รับรู้ถึงการขาดทางเลือกของตนเองหรือรับรู้ถึงทางเลือกที่มีจำกัด ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรต่อไป

เพราะจำเป็นต้องอยู่ ซึ่งการพัฒนาความผูกพันทางด้านนี้จะทำได้โดย ให้บุคลากรได้ลงทุนในสิ่งที่การลงทุนนั้นจะสูญหายไปหรือลดค่าลงหากบุคลากรออกจากองค์กร

3. แนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่

แสดงถึงการที่บุคลากรรับรู้ถึงพันธะของตนต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจาก

- การหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) เช่นการหล่อหลอมหรือการจัดเกล้าจากครอบครัว การหล่อหลอมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและความจงรักภักดี
- การแลกเปลี่ยน (Exchange) เช่นการได้รับรางวัล ไม่ว่าจะเป็นรางวัลจากองค์กร หรือรางวัลทางสังคม หรือการลงทุนขององค์กรในตัวบุคคล เช่นการพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดฝึกอบรม การให้ทุนแก่บุคลากร อันเป็นผลให้บุคลากรรู้สึกผูกพันและอยากจะตอบแทนองค์กร

2.3.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องอยู่หลายปัจจัย ซึ่งในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะมาจากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับการทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. Steers (1977, อ้างถึงใน ปิยเชษฐ เรื่องไฟโรจน์, 2548) ได้เสนอปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กร ออกเป็น 3 ประเภท ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของบุคลากรว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไปหรือจะออกจากองค์กร ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Person characteristics) ได้แก่ ระดับการศึกษา เพศ อายุ อายุงาน ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส ลักษณะของงาน (Job characteristics) เป็นลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความก้าวหน้าในอาชีพ ความมีอิสระในการทำงาน หรือแม้แต่กระบวนการบริหารงานในองค์กร ประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร (Work experience) หมายถึงสภาพการทำงานที่บุคลากรได้รับ เช่น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในองค์กร และความคาดหวังต่าง ๆ ที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร

2. Mowday, Porter and Steers (1982) ได้ร่วมกันพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกับที่ Steers ได้กล่าวเอาไว้ในปี 1977แต่จะมีปัจจัย 4 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ คุณลักษณะของบุคคล (Personal characteristic) ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย ความต้องการความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น บทบาทหรือคุณลักษณะของงาน (Role-relater characteristic) ได้แก่ ความขัดแย้งหรือความ

คลุมเครือในบทบาท ความท้าทายในงาน ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน โครงสร้างองค์กร (Structural characteristic) หมายถึง ขนาดขององค์กร ลักษณะของการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ ระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ ประสบการณ์ทำงาน (Work experience) ได้แก่ สัมพันธภาพในองค์กร ทศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา รูปแบบการบริหารของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ

3. Allen and Meyer (1990) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร และพบว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์กรในด้านการคงอยู่ และ ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งปัจจัยที่จะสามารถทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรในแต่ละด้าน คือ

3.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective commitment) เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากสภาวะทางอารมณ์ของตัวบุคลากรที่มีต่อองค์กร ในลักษณะของความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และต้องการจะเป็นสมาชิกอยู่ในองค์กรตลอดไป

3.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) เป็นความรู้สึกผูกพันในลักษณะที่เป็นการตระหนักถึงข้อเสียเปรียบได้เปรียบ หรือการตระหนักถึงโอกาสและการเสียโอกาส หากต้องออกจากองค์กร โดยอาจเป็นความรู้สึกจำเป็นที่จะต้องอยู่ในองค์กร

3.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) เกิดจากปัจจัยด้านประสบการณ์ของบุคคล ทั้งก่อนและหลังเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเลี้ยงดูจากครอบครัว และกระบวนการกล่อมเกลามาทางสังคม เป็นความรู้สึกผูกพันที่อาจเกิดจากการผูกมัด ข้อตกลง ความถูกต้อง หรือเป็นเพราะหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องอยู่ในองค์กรต่อไปเท่านั้น

จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารทางวิชาการต่างๆจะเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรนั้น มีหลายองค์ประกอบหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง และถึงแม้แนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านจะมีความแตกต่างกัน แต่ลักษณะของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นั้น เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายด้านจะเห็น ว่าแต่ละแนวคิดมีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกัน สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ที่ได้ทำการ แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ด้าน ซึ่งได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เนื่องจากแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย และสามารถอธิบายลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสมกับ กลุ่มประชากรที่ผู้วิจัยต้องการจะศึกษา

โดย Meyer et al. (2002) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์ประกอบของลักษณะความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน และผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงาน ความ เกี่ยวข้องในงาน และความผูกพันในงานนั้น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจใน ระดับสูงที่สุด ในขณะที่ไม่พบระดับของความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงาน กับความผูกพัน ต่อองค์กรด้านการคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน และยังพบว่า ตัวแปร ผลการ ปฏิบัติงานที่ดีและพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับความ ผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจสูงที่สุดเมื่อเทียบกับความผูกพันต่อองค์กรในด้าน การคงอยู่และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมีความสัมพันธ์เชิงลบ กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานและอัตราการลาออกจากงานของพนักงานในระดับสูงที่สุด เมื่อ เปรียบเทียบกับ ความผูกพันต่อองค์กรในด้านอื่น ๆ (ศรัณญา แสงลิ้มสุวรรณ และคณะ, 2556 อ้างถึงใน ญาดา สามารถ, 2558)

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการที่จะพิจารณาองค์ประกอบของ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเพียงองค์ประกอบเดียว เนื่องจากลักษณะของความผูกพัน ต่อองค์กรด้านจิตใจนั้นเป็นการแสดงความรู้สึกและพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์กรทำให้เกิดผลดีต่อ องค์กร ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่และด้านบรรทัดฐานเป็นลักษณะที่ บุคลากรมี ความรู้สึกว่าจะคงอยู่หรือจำเป็นต้องอยู่โดยอาจไม่ได้มีการทุ่มเททำงาน นอกจากนี้ความผูกพันต่อ องค์กรด้านจิตใจยังสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านอื่น ๆ

2.3.5 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ปัจจัยที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ได้แก่ วิธีการบริการงานของผู้บริหารหรือภาวะผู้นำ (Allen & Mayer, 1990; Mowday, 1982; Mancini, 2008) โดยเฉพาะรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำการกระตุ้นให้ผู้ตามได้สร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา พยายามให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร เอาใจใส่ให้ความสำคัญ ต่อตัวผู้ตามและช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ มีความเชื่อถือ ในตัวผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำจะมุ่งพัฒนาศักยภาพของตัวผู้ตามให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น และยอมรับคุณเพื่อองค์กร (Bass & Avolio, 1994; Avolio et al., 1999)

ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรโดยเลือกพิจารณาจากความผูกพันด้านจิตใจ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจนั้น มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ในระดับสูง เช่นในงานวิจัยของ Meyer et al. (2002) ที่ได้ทำการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์ประกอบของลักษณะความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน และผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงาน ความเกี่ยวข้องในงาน และความผูกพันในงานนั้น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจในระดับสูงที่สุด และนอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปร ผลการปฏิบัติงานที่ดีและพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจสูงที่สุดเมื่อเทียบกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านการคงอยู่และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานเช่นเดียวกับงานวิจัยของ Chen and Francesco, (2003) และ Kim, (2014)

มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความสนใจทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยส่วนใหญ่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (ปัทมา จิตรศรีสวัสดิ์, 2549; รัตนพล อุปถานา และคณะ, 2559; Dumdum et al., 2002; Bono & Judge, 2003; Walumbwa et al., 2004; Emery & Barker, 2007; Kahn, 2010)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอีกหลายชิ้นที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในมิติด้านความผูกพันด้านจิตใจ (Joo et al., 2012; Kim & Kim, 2013; Aydin et al., 2013) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศของ ญาดา สามารถ (2558) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยเปรียบเทียบบุคลากรเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์และเงินเจอเรชั่นวาย โดยผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจในบุคลากรเงินเนอเรชั่นเอ็กซ์มากกว่าเงินเจอเรชั่นวาย

ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีทักษะและความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ต้องคอยสนับสนุนให้พวกเขาได้พัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและรู้สึกผูกพันกับองค์กร และหากองค์กรสามารถทำให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรก็จะทำให้พวกเขามีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปโดยจะทุ่มเท ความรู้ความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่ และมีผลงาน

ที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่น่าพอใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 อ้างถึงใน ปัทมา เจริญพรพรหม, 2558)

2.3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ความพึงพอใจในงานถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร เพราะถ้าหากบุคลากรมีความพึงพอใจในงานแล้ว ก็จะทำให้พวกเขามีความสุขกับงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาวะทางจิตใจ ทักษะคิด อารมณ์ และความรู้สึกด้านบวก การได้รับการยอมรับ และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคลากรมีความคิดมุ่งมั่น พยายามที่จะทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้พัฒนาศักยภาพและความสามารถด้านต่าง ๆ ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เกิดความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคลากรกับองค์กร ในด้านการมีส่วนร่วมในองค์กรมากยิ่งขึ้น (Aghdasi, Kiamanesh & Ebrahim, 2011 อ้างถึงใน รัตนพล อุปถานา, มาเรียม นะมิ และอัมพล ชูสนุก, 2559)

การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้เป็นจำนวนมาก โดยการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นด้วย (ภาวนา เวชกิจ, 2550; ศรีณย์ พิมพ์ทอง, 2556; ลลิต ถนอมสิงห์, 2557; ชีระยุทธ เมฆประสาท, 2559; Walumbwa et al., 2005; Nguni., 2006; Emery & Barker., 2007) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ธนัญพร สุวรรณคาม (2560) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lincoln and Kalleberg (1990) ที่ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานของพนักงานชาวญี่ปุ่นและอเมริกัน และพบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่ได้รับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานจะมีความรู้สึกพึงพอใจในงานและ จะมีความผูกพันกับองค์กรสูง และนอกจากนี้ยังพบว่า ทั้งตัวแปรความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอีกด้วย (พรปณต ปกครอง, 2558)

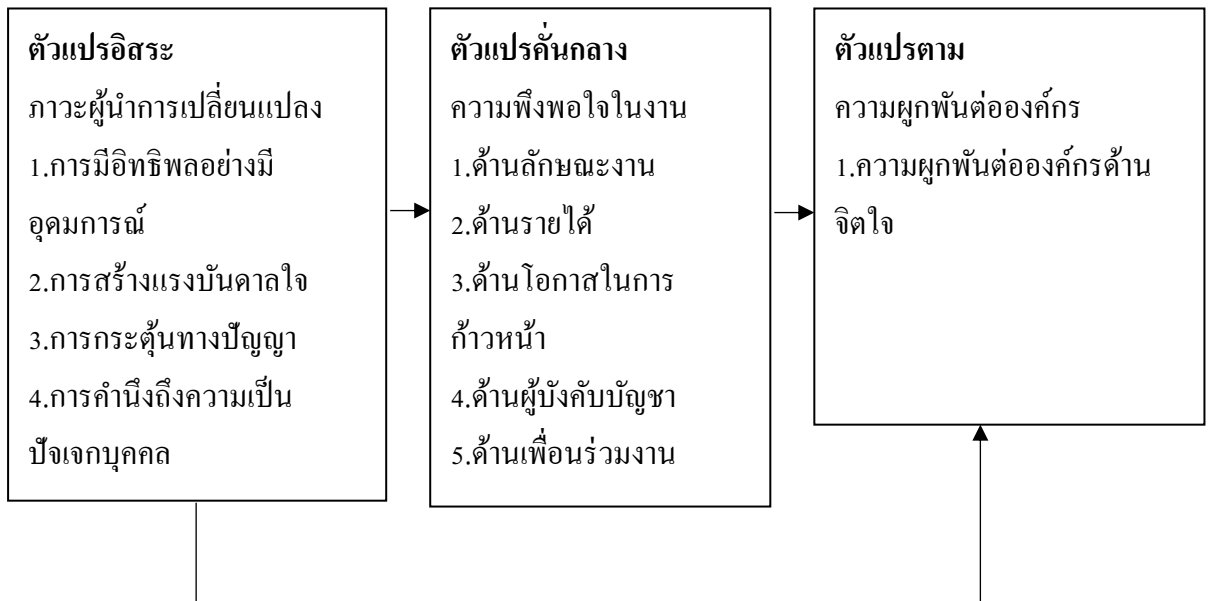
มีงานวิจัยอีกหลายๆชิ้นที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร โดยมีตัวแปรความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน(Walumbwa et al., 2004 Walumbwa et al., 2005; Yang, M.L.,2012; Wulandari et al., 2015; Rahman & Rashid, 2018) เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ ลลิต ถนอมสิงห์ (2557) ทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงานของบุคลากร และงานวิจัยของ Nguni (2006) ที่ได้ทำการศึกษาครูระดับประถมศึกษาในประเทศแทนซาเนีย และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัย	ปัทมา จิตศรีสวัสดิ์ (2549)	ภาวมา เวชกิจ (2550)	รัตนาวรรณ เวศนานนท์ (2552)	ศรันย์ พิมพ์ทอง (2556)	ลลิต ถนอมสิงห์ (2557)	ณาดา สามารถ (2558)	ธีระยุทธ เมฆประสาท (2559)	รัตนพล อุปถามา และคณะ	Lincoln & Kalleberg (1990)	Bass & Avolio (1995)	Morrison et al. (1997)	Dumdum et al. (2002)	Bono & Judge (2003)	Walumbwa et al. (2004)	Walumbwa et al. (2005)	Nguni (2006)	Chaoping et al. (2006)	Emery & Barker (2007)	Kahn (2010)	Voon et al. (2011)	Yang M.L. (2012)	Munir et al. (2012)	Kim & Kim (2013)	Walandari et al. (2015)	Rahman and Rashid (2018)
	✓					✓	✓	✓				✓	✓					✓	✓				✓	✓	✓
1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร																									
2.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับความพึงพอใจในงาน			✓		✓		✓			✓	✓			✓		✓	✓			✓					
3.ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร		✓		✓	✓		✓	✓	✓					✓	✓	✓		✓							
4.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน					✓									✓	✓	✓					✓			✓	✓

2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีกรอบแนวคิดของการวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษา ธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา โดยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งจะมีวิธีการดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2. แบบแผนการวิจัย
- 3.3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติ

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1.ขนาดประชากร

การศึกษานี้มีประชากรในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ตั้งแต่ตำแหน่ง ระดับผู้อำนวยการเขต ระดับผู้จัดการสาขา ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ระดับผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ระดับพนักงาน และระดับลูกจ้างปฏิบัติการ รวมทั้งหมด 316 คน ซึ่งประกอบด้วยธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาเขต 1 มีจำนวน 11 สาขา กับ 1 สำนักงานเขต ได้แก่ สำนักงานเขตสงขลา 1 สาขาสงขลา สาขาระโนด สาขาสทิงพระ สาขาจะนะ สาขาเทพา สาขานาทวี สาขาสะบ้าย้อย สาขาสิงหนคร สาขากาญจนนิคม สาขาวิชิตรา สงขลา สาขาเทศบาลไทรบุรี สงขลา และเขต 2 มีจำนวน 15 สาขา กับ 1 สำนักงานเขต ได้แก่ สำนักงานเขตสงขลา 2 สาขาหาดใหญ่ สาขาหาดใหญ่ใน สาขาศรีภูวนารถ สาขาคลองแงะ สาขาบ้านพรุ สาขาสะเดา สาขาป่าดงเบขาร์ สาขาควนเนียง สาขารัตนภูมิ สาขาบ้านไทย-จังโหลน สาขานนทพบุรีรามศวร์ สาขารามฤทธิ์อุทิศ หาดใหญ่ สาขาเซ็นทรัลเฟสติวัล หาดใหญ่ สาขานนทกอบสิน 56 หาดใหญ่ และสาขาบึงชีเอ็กซ์ตรีล่า หาดใหญ่

3.1.2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro yamane) โดยกำหนดให้ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และยอมให้มีความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกินร้อยละ 5

แทนค่า

$$n = \frac{316}{1 + 316(0.05)^2} = 176.54$$

จากการคำนวณทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวน 177 คน เพื่อให้ได้ความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูล ผู้วิจัยจึงทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 185 คน (มากกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่าง 8 คน)

3.1.3. การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างของการวิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยจัดแบ่งกลุ่มตามสาขาซึ่งจำแนกออกเป็น 28 สาขา เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตามที่ผู้วิจัยกำหนด และทำการสุ่มอย่างแต่ละชั้นภูมิด้วยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง 177 คน และกลุ่มประชากรทั้งหมด 316 คน คิดเป็นร้อยละ 56 ของจำนวนประชากรทั้งหมด ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยังทุกสาขา แต่ละสาขาจะมีจำนวนเท่ากับร้อยละ 56 ของประชากรทั้งหมดในแต่ละสาขา โดยจำแนกได้ดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	สาขา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	สำนักงานเขตสงขลา 1	18	10
2	สงขลา	19	11
3	ระโนด	11	6
4	สทิงพระ	11	6
5	จะนะ	12	7
6	เทพา	11	6
7	นาทวี	10	6
8	สะบ้าย้อย	11	6
9	สิงหนคร	11	6
10	กาญจนวณิช สงขลา	10	6
11	วชิรา สงขลา	9	5
12	เทสโก้โลตัส สงขลา	15	9
13	สำนักงานเขตสงขลา 2	12	7
14	หาดใหญ่	15	9
15	หาดใหญ่ใน	12	7
16	ศรีภูวนารถ	14	8
17	คลองแงะ	9	5
18	บ้านพรุ	8	5
19	สะเดา	9	5
20	ปาดังเบซาร์	9	5
21	ควนเนียง	10	6
22	รัตภูมิ	9	5
23	บ้านไทย-จิ่งโหลน	8	5
24	ถนนลพบุรีราเมศวร์	9	5
25	ราษฎร์อุทิศหาดใหญ่	8	5
26	เซ็นทรัลเฟสติวัล หาดใหญ่	13	7
27	ถนนกองบิน 56 หาดใหญ่	8	5
28	บิกซีเอ็กซ์ตรา หาดใหญ่	15	9
	รวม	316	182

ที่มา : ข้อมูลธนาคารออมสินภาค 18 (สำนักงานเขตสงขลา 1, 2)

3.2 แบบแผนการวิจัย

แบบแผนการวิจัยอันประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

3.2.1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) การวิจัยเชิงปริมาณจากการออกแบบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบ อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษา ธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา

3.2.2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ เอกสาร บทความ วารสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่เผยแพร่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้ในการอ้างอิงประกอบการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed questionnaire) ลักษณะของการตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ โดยข้อคำถามในแบบสอบถามจะเป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด แบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ มีลักษณะแบบสำรวจรายการ (Check list) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว ส่วนอายุงานจะเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทุกระดับของธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1993) และได้นำแบบสอบถามของ เกร็กเกียร์ดี ต่อกิจไพบูลย์ (2558) และ สุกฤษฎ์ ขวัญเมือง (2559) มาพัฒนาปรับปรุง มีรูปแบบคำถามเป็นมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามดังนี้

ข้อคำถามที่ 1 – 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อคำถามที่ 5 – 8 การสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อคำถามที่ 9 – 12 การกระตุ้นทางปัญญา

ข้อคำถามที่ 13 – 16 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรธนาคารออมสิน ในจังหวัดสงขลา ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาตามแนวคิดของ Smith (1985) และได้ นำแบบสอบถาม ในงานวิจัยของ ภคพร ภูไพบูลย์ (2554) เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์ (2558) และ สุกฤษฎ์ ขวัญเมือง (2559) มาพัฒนาปรับปรุง มีรูปแบบคำถามเป็นมาตรประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามดังนี้

- ข้อคำถามที่ 17 – 19 ด้านลักษณะงาน
- ข้อคำถามที่ 20 – 22 ด้านรายได้
- ข้อคำถามที่ 23 – 25 ด้านโอกาสในการก้าวหน้า
- ข้อคำถามที่ 26 – 28 ด้านผู้บังคับบัญชา
- ข้อคำถามที่ 29 – 31 ด้านเพื่อนร่วมงาน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรธนาคาร ออมสินในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้พัฒนาตามแนวคิดของ Allen and Mayer (1990) และได้ นำแบบสอบถามของ สุกฤษฎ์ ขวัญเมือง (2559) มาพัฒนาปรับปรุง มีรูปแบบคำถามเป็นมาตรประเมิน ค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามดังนี้

ข้อคำถามที่ 32 – 35 ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ที่ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะแบบ Rating scale วิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) ในการวัดค่ากลาง และใช้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการ วัดการกระจาย สำหรับการแปลความหมายโดยใช้ค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ให้คะแนน ของระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert scale) โดยใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating scale) ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

และใช้สูตรคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้ (กานดา พูนลาภทวี, 2530 อ้างถึงใน เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์, 2558)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ดังนั้น

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

และจากคะแนนเฉลี่ยที่ได้ นำมาแปลความหมายเป็นช่วงคะแนนได้ดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 มีระดับความสำคัญมากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 มีระดับความสำคัญมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 มีระดับความสำคัญปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 มีระดับความสำคัญน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามตรงตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งได้ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่

3.3.1. ด้านความถูกต้องหรือความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม

เครื่องมือและขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม โดยพัฒนามาจากแบบสอบถามในงานวิจัยของ ภคพร ภูไพบูลย์ (2554) เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์ (2558) สุกฤษฎ์ ขวัญเมือง (2559) และได้ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content validity) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาพัฒนาสร้างแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนออาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบก่อน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องตามเป้าหมายวัตถุประสงค์หรือไม่ และนำแบบสอบถามเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา (IOC) จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

A คือ รศ. พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

B คือ ดร.หมายนีย์ ช. บุญพันธ์ หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์/ประธาน
หลักสูตร สาขาบริหารและการวางแผน

C คือ ดร.ฤชดา เทพยากุล อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาการ
จัดการทรัพยากรมนุษย์

พิจารณาเนื้อหาที่ใช้ในแต่ละข้อคำถามว่า เหมาะสม (+1), ไม่แน่ใจ (0),
ไม่เหมาะสม (-1) แล้วนำข้อมูลที่ได้อ้อมาคำนวณหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ
วัตถุประสงค์ (Item objective congruence index: IOC) โดยคำนวณจากสูตรดังต่อไปนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ $\sum R$ = ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC คือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.0 ถือว่า
เหมาะสม สามารถนำข้อคำถามนั้นไปใช้ได้ แต่สำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ควรตัด
ข้อคำถามนั้นออกหรือพิจารณาปรับปรุงข้อคำถามนั้น (Rovinelli & Hambleton, 1977 อ้างถึงใน
สุกฤษฎี ขวัญเมือง, 2559) และขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้อง
พิจารณาข้อคำถาม เพื่อให้ข้อคำถามแต่ละข้ออ่านแล้วเข้าใจได้ง่ายและชัดเจนตรงตามวัตถุประสงค์
ของการวิจัย

3.3.2. ด้านความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปใช้สำรวจกับกลุ่มตัวอย่าง (Try Out) ที่มีลักษณะ
คล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา จำนวน 33 ชุด ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างการวิจัย โดยนำแบบสอบถาม
ที่ได้กลับคืนมาไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) โดยการตรวจสอบ
หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนของแบบวัดทั้งหมด (Item total
correlation) แล้วเลือกใช้เฉพาะข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาสูง

ผู้วิจัยได้ ตรวจสอบหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) ผ่านโปรแกรม
ทางสถิติ โดยใช้วิธีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)
(Cronbach, 1970) โดยใช้เกณฑ์ยอมรับที่มีค่ามากกว่า 0.7 เพื่อแสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
โดยได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามดังตาราง 3.2

ตาราง 3.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของบุคลากร และแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ทั้งค่าความเชื่อมั่นทดลองใช้และค่าความเชื่อมั่นของข้อมูลจริง

แบบสอบถาม	ค่าความ เชื่อมั่น ทดลองใช้	ค่าความ เชื่อมั่น ข้อมูลจริง
	n = 33	n = 185
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน	0.97	0.96
1. หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับ	0.96	0.95
2. หัวหน้างานของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน โดยใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์	0.96	0.95
3. หัวหน้างานของท่านไม่เคยเลียดความรับผิดชอบในการทำงาน	0.96	0.96
4. หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ในการทำงานจนทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง	0.97	0.95
5. หัวหน้างานของท่านมักกระตุ้นทีมงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	0.97	0.95
6. หัวหน้าทำให้ท่านทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	0.96	0.95
7. หัวหน้าแสดงความเชื่อมั่นว่าคุณสามารถทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จได้	0.97	0.95
8. หัวหน้ามักพูดคุยตัวอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานเพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงาน	0.96	0.95
9. หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไข	0.97	0.95
10. หัวหน้างานของท่านมักประชุมร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา	0.96	0.95
11. หัวหน้ามักเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนวทางในการทำงานใหม่ๆ	0.96	0.95
12. หัวหน้างานของท่านยอมรับแนวคิดและวิธีการใหม่ๆของท่าน	0.96	0.95
13. หัวหน้างานของท่านให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นรายบุคคล	0.96	0.95
14. หัวหน้าจะมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความถนัดของแต่ละคน	0.96	0.95
15. หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ท่านมีการพัฒนาตนเองทุกด้าน	0.96	0.95

ตาราง 3.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของบุคลากร และแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ทั้งค่าความเชื่อมั่นทดลองใช้และค่าความเชื่อมั่นของข้อมูลจริง (ต่อ)

แบบสอบถาม	ค่าความ เชื่อมั่น ทดลองใช้	ค่าความ เชื่อมั่น ข้อมูลจริง
	n = 33	n = 185
16.หัวหน้าของท่านให้การยอมรับในความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล	0.96	0.95
ความพึงพอใจในงาน	0.91	0.90
17.ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	0.91	0.89
18.งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่น่าสนใจสำหรับท่าน	0.90	0.89
19.รายได้ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ท่านทำ	0.90	0.88
20.รายได้ของท่านเพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน	0.90	0.89
21.รายได้ที่ท่านได้รับจัดว่าอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน	0.91	0.89
22.การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความสามารถและมีความยุติธรรม	0.89	0.89
23.ท่านพอใจในนโยบายการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง	0.89	0.89
24.หัวหน้าของท่านมีคุณสมบัติเหมาะสมในการเป็นผู้บังคับบัญชา	0.90	0.89
25.หัวหน้าของท่านปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน	0.90	0.89
26.เมื่อท่านทำงานผิดพลาด หัวหน้าจะให้กำลังใจและคำแนะนำที่ดีเสมอ	0.90	0.89
27.ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถร่วมงานกันได้ดีเป็นอย่างดี	0.90	0.90
28.เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นคนเก่ง มักให้ความช่วยเหลือท่านเสมอ	0.91	0.90
ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	0.86	0.87
29.ท่านมีความสุขที่จะได้ทำงานที่องค์กรนี้ตลอดไป	0.86	0.83
30.ท่านมีความสุขที่จะพูดถึงองค์กรของท่านให้บุคคลภายนอกฟัง	0.80	0.82
31.เมื่อมีข่าวด้านลบเกี่ยวกับองค์กร ท่านไม่ลังเลที่จะชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ	0.86	0.86
32.ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	0.78	0.81

และเมื่อแบบสอบถาม ผ่านการตรวจสอบและแก้ไข ปรับปรุงแบบแล้วจึงนำแบบสอบถามไปใช้ ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล อันประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดกระทำข้อมูล จากแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้อำนวยการเขตสงขลา 1 และ ผู้อำนวยการเขตสงขลา 2 และผู้จัดการสาขาทุกสาขาในจังหวัดสงขลา เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้แจกจ่ายแบบสอบถามให้บุคลากรได้ตอบทุกคนและรวบรวมส่งกลับคืนผู้วิจัย

2. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน สมบูรณ์ และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะแบบ (Rating scale) วิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) ในการวัดค่ากลาง และใช้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการวัดการกระจาย สำหรับการแปลความหมายโดยใช้ค่าเฉลี่ย

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ให้คะแนนของระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert scale) โดยใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating scale) ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

และใช้สูตรคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้ (กานดา พูนลาภทวี, 2530 อ้างถึงใน เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์, 2558)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ดังนั้น

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

และจากคะแนนเฉลี่ยที่ได้ นำมาแปลความหมายเป็นช่วงคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	มีระดับความสำคัญมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	มีระดับความสำคัญมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	มีระดับความสำคัญปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	มีระดับความสำคัญน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

3.5.1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

1) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน บรรยายถึงคุณลักษณะของข้อมูลและลักษณะการแจกแจงของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยวิธีการทางสถิติอันประกอบด้วย (1)ค่าเฉลี่ย (Mean) (2)ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) (3)ค่าความเบ้ (Skewness) (4)ค่าความโค้ง (Kurtosis) (5)ค่าต่ำสุด (Minimum) (6)ค่าสูงสุด (Maximum)

2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's correlation coefficient) สำหรับขนาดของความสัมพันธ์จะมีค่าอยู่ในระหว่าง -1.0 ถึง 1.0 หากมีค่าเข้าใกล้ -1.0 หรือ 1.0 หมายความว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 หมายความว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำหรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย ซึ่งหลักเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีดังนี้ (Hinkle D.E.,1998)

ตาราง 3.3 แสดงการแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับของความสัมพันธ์
0.91-1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
0.71-0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.51-0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.31-0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00-0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

3.5.2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร อิทธิพลของความพึงพอใจในงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง โดยการวิเคราะห์สมการถดถอย (Regression) ด้วยโปรแกรม Process (Hayes, 2013) ในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้ โมเดล 4 เพื่อประมาณค่าอิทธิพลทางตรง (Direct effect) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษา ธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา” เป็นการวิจัยโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา จำนวน 182 คน โดยผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 270 ชุด ได้กลับมา 206 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก เหลือแบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนใช้ได้จริง 185 ชุด คิดเป็นร้อยละ 68.52 ของแบบสอบถามทั้งหมด หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ ผู้วิจัยขอเสนอเป็นขั้นตอนผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการสนับสนุนงานวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และ รายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การแจกแจงความถี่ และ ค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากร และระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยแสดงในรูปค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's correlation coefficient)

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) ด้วย Process ตามแนวคิดของ Hayes (2013)

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 185 คน มาทำการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) โดยหาความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลพื้นฐานซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.1

ตาราง 4.1 จำนวนร้อยละข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง (n=185)

ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1.เพศ		
ชาย	62	33.5
หญิง	123	66.5
2.อายุ		
20 – 25 ปี	29	15.7
26 – 30 ปี	62	33.5
31 – 35 ปี	50	27.0
36 ปีขึ้นไป	44	23.8
3.ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	139	75.1
สูงกว่าปริญญาตรี	46	24.9
4.อายุงาน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	66	35.7
4 – 6 ปี	47	25.4
7 – 9 ปี	24	13
10 ปีขึ้นไป	48	25.9
5. รายได้		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	62	33.5
20,001 – 30,000 บาท	66	35.7
30,001 – 40,000 บาท	29	15.7
มากกว่า 40,000 บาท	28	15.1
รวม	185	100

จากการเก็บข้อมูลจากบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา มีจำนวนแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์และสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด 185 ชุด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 124 คน คิดเป็นร้อยละ 66.5 และ เพศชาย จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในช่วง 26 ปี ถึง 30 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 รองลงมาจะอยู่ในช่วงอายุ 31ปี ถึง 35 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 27.0 อยู่ในช่วง

อายุ 36 ปี ขึ้นไป จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 และอยู่ในช่วงอายุ 20 ปี ถึง 25 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 ตามลำดับ ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 75.1 และอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 รองลงมา มีอายุงานอยู่ที่ 10ปี ขึ้นไป จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 อายุงานอยู่ในช่วง 4ปี ถึง 6ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 และส่วนน้อยมีอายุงานในช่วง 7 ปี ถึง 9 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ที่ 20,001 บาท ถึง 30,000บาท จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 รองลงมาจะมีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 มีรายได้ต่อเดือนอยู่ที่ 30,001บาทถึง 40,000 บาท จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 และมีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 40,000 บาท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับความพึงพอใจในงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยแสดงในรูปค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตาราง 4.2 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (n = 185)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน	4.21	0.60	สูงมาก
1.การกระตุ้นทางปัญญา	4.23	0.65	สูงมาก
2.การสร้างแรงบันดาลใจ	4.21	0.63	สูงมาก
3.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.20	0.65	สูง
4.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.20	0.68	สูง

จากตาราง 4.2 เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต่างๆของธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ประเมินภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูงมากคือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ จะพบว่าองค์ประกอบ การกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 รองลงมาคือองค์ประกอบ การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 องค์ประกอบ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 และองค์ประกอบ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68

ตาราง 4.3 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (n = 185)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับของ ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง
1. หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับ	4.25	0.79	สูงที่สุด
2. หัวหน้างานของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานโดยใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์	4.17	0.82	สูง
3. หัวหน้างานของท่านไม่เคยเลียงความรับผิดชอบในการทำงาน	4.18	0.78	สูง
4. หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ในการทำงานจนทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้อิทธิพลนั้นเป็นจริง	4.21	0.79	สูงที่สุด

จากตาราง 4.3 เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของหัวหน้างานในระดับต่างๆของธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา โดยกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ประเมินภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้างาน

ของท่านมีความสามารถในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 รองลงมาคือหัวหน้ามีวิสัยทัศน์ในการทำงานจนทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้อุตสาหกรรมนั้นเป็นจริง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 หัวหน้างานของท่านไม่เคยเล็งความรับผิดชอบในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 และหัวหน้างานของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานโดยใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82

ตาราง 4.4 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (n = 185)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับของ ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง
5. หัวหน้าของท่านมักกระตุ้นทีมงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.23	0.72	สูงที่สุด
6. หัวหน้าทำให้ท่านทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.20	0.73	สูง
7. หัวหน้าแสดงความเชื่อมั่นว่าคุณสามารถทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จได้	4.22	0.74	สูงที่สุด
8. หัวหน้ามักพูดคุยตัวอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานเพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงาน	4.18	0.71	สูง

จากตาราง 4.4 เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของหัวหน้างานในระดับต่างๆของธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา โดยกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ประเมินภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าของท่านมักกระตุ้นทีมงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 รองลงมาคือ หัวหน้าแสดงความเชื่อมั่นว่าคุณสามารถทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74 หัวหน้าทำให้ท่านทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เท่ากับ 0.73 และหัวหน้ามักพูดคุยตัวอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานเพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71

ตาราง 4.5 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา (n = 185)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าส่วน	ระดับของ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง
9. หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไข	4.22	0.73	สูงที่สุด
10. หัวหน้างานของท่านมักประชุมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา	4.25	0.72	สูงที่สุด
11. หัวหน้ามักเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนวทางในการทำงานใหม่ๆ	4.23	0.78	สูงที่สุด
12. หัวหน้างานของท่านยอมรับแนวคิดและวิธีการใหม่ๆของท่าน	4.22	0.76	สูงที่สุด

จากตาราง 4.5 เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาของหัวหน้างานในระดับต่างๆของธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา โดยกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ประเมินภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้างานของท่านมักประชุมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 รองลงมาคือ หัวหน้ามักเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนวทางในการทำงานใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 โดยข้อคำถามหัวหน้างานของท่านยอมรับแนวคิดและวิธีการใหม่ๆของท่าน และข้อคำถามหัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไข มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดซึ่งข้อคำถามหัวหน้างานของท่านยอมรับแนวคิดและวิธีการใหม่ๆของท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 ส่วนข้อคำถามหัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ตระหนัก

ถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไข มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

ตาราง 4.6 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (n = 185)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับของ ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง
13. หัวหน้างานของท่านให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นรายบุคคล	4.22	0.73	สูงที่สุด
14. หัวหน้าจะมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความถนัดของแต่ละคน	4.19	0.73	สูง
15. หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ท่านมีการพัฒนาตนเองทุกด้าน	4.25	0.72	สูงที่สุด
16. หัวหน้าของท่านให้การยอมรับในความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล	4.16	0.78	สูง

จากตาราง 4.6 เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของหัวหน้างานในระดับต่างๆของธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา โดยกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ประเมินภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ท่านมีการพัฒนาตนเองทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 รองลงมาคือหัวหน้างานของท่านให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 หัวหน้าจะมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความถนัดของแต่ละคนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 และหัวหน้าของท่านให้การยอมรับในความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

ตาราง 4.7 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงาน (n = 185)

ความพึงพอใจในงานรายด้าน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับของความพึงพอใจในงาน
ความพึงพอใจในงานโดยรวม	4.05	0.53	สูง
1.ด้านเพื่อนร่วมงาน	4.29	0.63	สูงมาก
2.ด้านลักษณะงาน	4.14	0.64	สูง
3.ด้านผู้บังคับบัญชา	4.03	0.76	สูง
4.ด้านโอกาสการก้าวหน้า	3.95	0.73	สูง
5.ด้านรายได้	3.87	0.77	สูง

จากตาราง 4.7 เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระดับของความพึงพอใจในงานของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา โดยพบว่า ระดับความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง คือมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.05 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน จะพบว่าระดับความพึงพอใจในงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน มีระดับสูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 ส่วนความพึงพอใจในงานด้านอื่นๆอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาจากด้านเพื่อนร่วมงาน คือด้านลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.14 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 ด้านผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 ด้านโอกาสการก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 และ ด้านรายได้จะมีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุดอยู่ที่ 3.87 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 ตามลำดับ

ตาราง 4.8 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน (n = 185)

ความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านลักษณะงาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับความพึงพอใจในงาน
17. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	4.16	0.70	สูง
18. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่น่าสนใจสำหรับท่าน	4.11	0.68	สูง

จากตาราง 4.8 เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระดับของความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ จะพบว่า ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมีระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.16 ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 และความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่น่าสนใจ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68

ตาราง 4.9 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานด้านรายได้ (n = 185)

ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านรายได้	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับของ ความพึง พอใจในงาน
19.รายได้ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ท่านทำ	3.90	0.84	สูง
20.รายได้ของท่านเพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน	3.76	0.91	สูง
21.รายได้ที่ท่านได้รับจัดว่าอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน	3.95	0.82	สูง

จากตาราง 4.9 เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระดับของความพึงพอใจในงานด้านรายได้ของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ จะพบว่า ระดับความพึงพอใจในรายได้ที่ได้รับจัดว่าอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 รองลงมาคือ รายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ท่านทำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 และรายได้ของท่านเพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91

ตาราง 4.10 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานด้านโอกาสการก้าวหน้า (n = 185)

ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านโอกาสการก้าวหน้า	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน(SD)	ระดับของ ความพึงพอใจ ในงาน
22.การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความสามารถและมีความยุติธรรม	3.94	0.78	สูง
23.ท่านพอใจในนโยบายการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง	3.96	0.76	สูง

จากตาราง 4.10 เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระดับของความพึงพอใจในงานด้านโอกาสการก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ จะพบว่า บุคลากรรู้สึกพึงพอใจในนโยบายการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 3.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 รองลงมาคือความรู้สึกพึงพอใจในเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความสามารถและมีความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

ตาราง 4.11 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชา (n = 185)

ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านผู้บังคับบัญชา	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน(SD)	ระดับของ ความพึง พอใจในงาน
24.หัวหน้าของท่านมีคุณสมบัติเหมาะสมใน การเป็นผู้บังคับบัญชา	4.08	0.82	สูง
25.หัวหน้าของท่านปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนเท่าเทียมกัน	3.99	0.83	สูง
26.เมื่อท่านทำงานผิดพลาด หัวหน้าจะให้ กำลังใจและคำแนะนำที่ดีเสมอ	4.02	0.84	สูง

จากตาราง 4.11 เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระดับของความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชาของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ จะพบว่า บุคลากรรู้สึกว่าการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาในจังหวัดสงขลาในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 รองลงมาคือ เมื่อทำงานผิดพลาด หัวหน้าจะให้กำลังใจและคำแนะนำที่ดีเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84 และหัวหน้าปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

ตาราง 4.12 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน (n = 185)

ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ด้านเพื่อนร่วมงาน	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน(SD)	ระดับของ ความพึงพอใจ ในงาน
27.ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถร่วมงานกันได้ เป็นอย่างดี	4.29	0.68	สูง
28.เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นคนเก่ง มักให้ความ ช่วยเหลือท่านเสมอ	4.29	0.70	สูง

จากตาราง 4.12 เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระดับของความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ จะพบว่า บุคลากรรู้สึกที่สามารถร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี มีความพึงพอใจในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 และรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานเป็นคนเก่ง มักให้ความช่วยเหลือเสมอซึ่งมีระดับความพึงพอใจในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

ตาราง 4.13 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (n = 185)

ความผูกพันต่อองค์กร	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับของความ ผูกพันต่อองค์กร
ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	4.05	0.63	สูง

จากตาราง 4.13 เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระดับของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา โดยพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากร อยู่ในระดับสูง คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63

ตาราง 4.14 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจแยกเป็นรายข้อ (n = 185)

ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากร	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	ระดับของความผูกพันต่อองค์กร
29. ท่านมีความสุขที่จะได้ทำงานที่องค์กรนี้ตลอดไป	3.98	0.75	สูง
30. ท่านมีความสุขที่จะพูดถึงองค์กรของท่านให้บุคคลภายนอกฟัง	4.00	0.79	สูง
31. เมื่อมีข่าวด้านลบเกี่ยวกับองค์กร ท่านไม่ลังเลที่จะชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ	4.10	0.70	สูง
32. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	4.10	0.72	สูง

จากตาราง 4.14 เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงระดับของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 และเมื่อมีข่าวด้านลบเกี่ยวกับองค์กร ท่านไม่ลังเลที่จะชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 รองลงมา คือ บุคลากรมีความสุขที่จะพูดถึงองค์กรของท่านให้บุคคลภายนอกฟัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 และท่านมีความสุขที่จะได้ทำงานที่องค์กรนี้ตลอดไป มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.98 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

4.3 การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's correlation coefficient)

ตาราง 4.15 ค่าความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (n=185)

ตัวแปร	1	2	3
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-		
2. ความพึงพอใจในงาน	0.714**	-	
3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	0.547**	0.683**	-

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ดังตาราง 4.15 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.714$) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ถ้าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ระดับความพึงพอใจในงานก็จะสูงเป็นลักษณะความสัมพันธ์แบบผันตรง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.547$) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าถ้าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ระดับความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจจะสูงเป็นลักษณะความสัมพันธ์แบบผันตรง และนอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.683$)

ตาราง 4.16 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายองค์ประกอบและความพึงพอใจในงานรายด้าน

ความพึงพอใจในงาน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ด้านลักษณะงาน	0.443**	0.453**	0.496**	0.488**
ด้านรายได้	0.410**	0.391**	0.427**	0.437**
ด้านโอกาสก้าวหน้า	0.400**	0.416**	0.432**	0.470**
ด้านผู้บังคับบัญชา	0.784**	0.683**	0.729**	0.718**
ด้านเพื่อนร่วมงาน	0.298**	0.337**	0.419**	0.416**

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ดังตาราง 4.16 พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกองค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานทุกด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r > 0.298, P < 0.001$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงานเป็นรายด้าน พบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชามากที่สุดในระดับสูง ($r = 0.784$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือองค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก ($r = 0.298$)

ตาราง 4.17 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายองค์ประกอบและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ความผูกพันต่อ องค์กรด้านจิตใจ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
	การมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์	การสร้างแรงบันดาลใจ บันดาลใจ	การกระตุ้น ทางปัญญา	การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล
ความผูกพันต่อ องค์กรด้านจิตใจ	0.465**	0.532**	0.511**	0.495**

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ดังตาราง 4.17 พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกองค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r > 0.465, P < 0.001$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากที่สุดในระดับปานกลาง

($r = 0.532$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือองค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจโดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.465$)

ตาราง 4.18 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานรายด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ	ความพึงพอใจในงาน				
	ด้านลักษณะ งาน	ด้าน รายได้	ด้านโอกาส ก้าวหน้า	ด้านผู้ บังคับบัญชา	ด้านเพื่อน ร่วมงาน
ความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ	0.526**	0.522**	0.523**	0.501**	0.476**

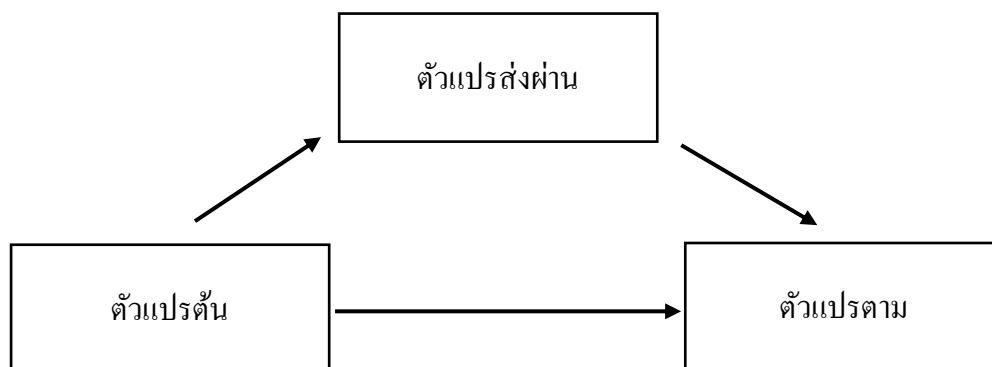
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ดังตาราง 4.18 พบว่าความพึงพอใจในงานทุกด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r > 0.476$, $P < 0.001$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานรายด้านกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากที่สุดในระดับปานกลาง ($r = 0.526$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจโดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.476$)

4.4 การทดสอบสมมติฐาน

ในสมมติฐานที่ 4 ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน” ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ผลปฏิสัมพันธ์ด้วยวิธี Process (A.F. Hayes, 2013) ของโปรแกรม SPSS ที่ใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบที่มีอิทธิพลจากตัวแปรส่งผ่าน สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกรูปแบบความสัมพันธ์แบบที่ 4 (Model 4) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผล เนื่องจากเป็นรูปแบบที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปร และตัวแปรตาม 1 ตัวแปร โดยจะวิเคราะห์ทั้งอิทธิพลทางตรง (Direct effect) และ อิทธิพลทางอ้อม

(Indirect effect) ของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตาม ซึ่งโมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์แสดงดังภาพประกอบ 4.1 และ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 4.19



ภาพประกอบ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปร และตัวแปรตาม 1 ตัวแปร
 หมายเหตุ ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ตัวแปรส่งผ่าน คือ ความพึงพอใจในงาน
 ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

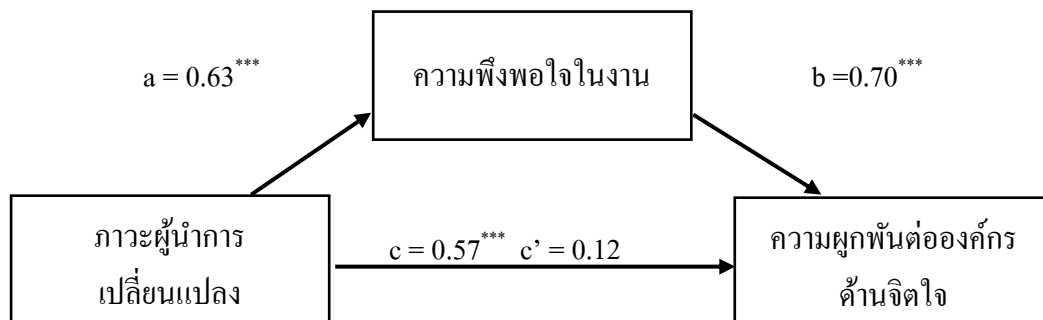
ตาราง 4.19 การวิเคราะห์ถดถอยของการวิจัยโดยมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเป็นตัวแปรตาม (n = 185)

ตัวแปร	ตัวแปร							
	M (ความพึงพอใจในงาน)			Y (ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ)				
	Coeff.	SE	P	Coeff.	SE	p		
X (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)	A	0.63 ^{***}	0.04	< 0.001	c'	0.12	0.08	0.11
M (ความพึงพอใจในงาน)		-	-	-	B	0.70 ^{***}	0.09	< 0.001
Constant	i ₁	1.39 ^{***}	0.19	< 0.001	i ₂	0.63	0.27	0.02
R ² = 0.51				R ² = 0.47				

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติข้างต้นพบว่า ตัวแปรทั้งหมดสามารถเขียนสมการถดถอยของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจได้ดังต่อไปนี้

$$M = 1.39 + 0.63X$$

$$Y = 0.63 + 0.12 + 0.70M$$



ภาพประกอบ 4.2 โมเดลของการวิเคราะห์ข้อมูลในกระบวนการ Process

*อิทธิพลทางตรง (Direct effect) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

**อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจผ่านความพึงพอใจในงาน

สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน

จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในตาราง 4.19 พบว่าอิทธิพลรวม (Total effect) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($c = 0.57, p < 0.001$)

อิทธิพลทางตรง (Direct effect) หรือ c' ของค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน มีค่าเท่ากับ 0.12 และค่า Process ระบุว่า เมื่อพิจารณาอิทธิพลส่งผ่านของความพึงพอใจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจจะไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติ ($c' = 0.11, ns$) และมีช่วงความเชื่อมั่นอยู่ในช่วงระหว่าง -0.03 กับ 0.28

สำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) จะมีค่าเท่ากับ $ab = 0.63(0.70) = 0.44$ หมายความว่าหากระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง บุคลากรก็จะมี ความพึงพอใจในงานสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($a = 0.63, p < 0.001$) และบุคลากรที่มีระดับความพึงพอใจในงานสูงก็จะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($b = 0.70, p < 0.001$) ซึ่งผลของอิทธิพลทางอ้อมนี้มีความสัมพันธ์ทางสถิติและมีช่วงความเชื่อมั่นอยู่ในช่วงระหว่าง 0.44 กับ 0.70

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านสมบูรณ์ของความสัมพันธ์ระหว่าง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิต

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษา “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษาธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา” มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา (3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา (4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรธนาคารออมสิน ในจังหวัดสงขลาจำนวน 185 ตัวอย่าง จากประชากรทั้งหมด 316 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ มีลักษณะแบบสำรวจรายการ (Check list) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว ส่วนอายุงานจะเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1993) และได้นำแบบสอบถามของ เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์ (2558) และ สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559) มาพัฒนาปรับปรุงโดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 16 ข้อ เป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดรวมทั้งหมดเท่ากับ 0.97

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาตามแนวคิดของ Smith (1985) และได้นำแบบสอบถามในงานวิจัยของ ภคพร ภูไพบูลย์ (2554) เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์ (2558) และ สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559) มาพัฒนาปรับปรุง โดย มีข้อคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ เป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดความพึงพอใจในงานของบุคลากรเท่ากับ 0.90

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้พัฒนาตามแนวคิดของ Allen and Mayer (1990) และได้นำแบบสอบถามของ สุกฤษฎ์ ขวัญเมือง (2559) มาพัฒนาปรับปรุงโดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 4 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเท่ากับ 0.86

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูลจากบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา มีจำนวนแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด 185 ชุด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 26 ปี ถึง 30 ปี ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปริญญาตรี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี

สำหรับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานในระดับต่างๆของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก คือมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.21 เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 องค์ประกอบ จะพบว่า องค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาเป็นองค์ประกอบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และองค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ระดับของความพึงพอใจในงานของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาโดยรวมอยู่ในระดับสูง คือมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.05 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านจะพบว่าระดับความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน มีระดับสูงมาก ส่วนความพึงพอใจในงานด้านอื่นๆอยู่ในระดับสูง

ระดับของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับสูง คือมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.05

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.714$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงานเป็นรายด้าน พบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กับความ

พึงพอใจในงานด้านผู้บังคับบัญชามากที่สุดในระดับสูง ($r = 0.784$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือองค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก ($r = 0.298$)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.547$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากที่สุดในระดับปานกลาง ($r = 0.532$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือ องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.465$) และนอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.683$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานรายด้านกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมากที่สุดในระดับปานกลาง ($r = 0.526$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือ ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.476$)

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรในการวิจัยครั้งนี้คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลการวิจัยนั้น เพื่อตอบสนองมติฐานของการวิจัย ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า (1)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($\alpha = 0.63$) สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1 ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1995) กล่าวคือ เมื่อหัวหน้างานมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ก็จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยจูงใจให้ผู้นับตาม มีความมุ่งมั่น ทুমเทในการทำงานและพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองให้มากขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Voon et al. (2011) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรบริการสาธารณะในประเทศมาเลเซีย โดยรูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้ในการวิจัยคือ รูปแบบภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง และรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งหมายความว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเหมาะสมอย่างมากสำหรับการบริหารองค์การบริการสาธารณะ และในงานวิจัยของ Munir et al. (2012) ก็ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานและความพึงพอใจในงานของพนักงานวิชาการ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีระยุทธ เมฆประสาท (2559) ที่ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อ วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงานความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย โดยผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้างาน มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เช่นกัน ดังนั้น องค์การต่างๆจึงต้องสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำหรือหัวหน้างานในระดับต่างๆ นำไปสู่การเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานของตัวบุคลากร และบุคลากรเหล่านั้นก็จะตอบแทนความรู้สึกพึงพอใจนั้นด้วย การทุ่มเททำงานและแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มมากขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า (2)ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($b = 0.70$) สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 กล่าวคือ เมื่อบุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานแล้วก็จะทำให้พวกเขามีความสุขกับการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง สภาวะทางจิตใจ ทัศนคติ อารมณ์และความรู้สึกด้านบวก ทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น พยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ได้พัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับองค์กร เกิดความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคลากรกับองค์กร ในด้านการมีส่วนร่วมในองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lincoln and Kalleberg (1990) ที่ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานของพนักงานชาวญี่ปุ่นและอเมริกัน และพบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่รับรู้ได้ว่าได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานจะมีความรู้สึกพึงพอใจในงานและจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัญพร สุวรรณคาม (2560) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความพึงพอใจในงานโดยรวมส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า (3)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($c = 0.57, p < 0.001$) สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4

แสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการสร้างความรู้สึกรักใคร่ผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์กร ผู้นำจะต้องค้นหาและพยายามทำความเข้าใจความต้องการของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นๆจนบุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจอันจะนำไปสู่การเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในที่สุด Yang (2012) สำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา มีความสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต เช่นงานวิจัยของ Walumbwa et al. (2004) ทำการศึกษาพนักงานบริษัทกลุ่มการเงินและธนาคารในประเทศจีนและอินเดีย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ต่อมา Walumbwa et al. (2005) ก็ได้ทำการศึกษาพนักงานบริษัทกลุ่มการเงินและธนาคารในประเทศเคนยาและประเทศสหรัฐอเมริกา โดยผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และงานวิจัยของ Ngumi (2006) ที่ได้ทำการศึกษาครูระดับประถมศึกษาในประเทศแทนซาเนีย และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศไทย ได้แก่งานวิจัยของ ลลิต ถนอมสิงห์ (2557) ที่ทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงานของบุคลากร นอกจากนี้ยังคล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ Rahman and Rashid (2018) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงส่งผลโดยตรงต่อความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่ยังส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรผ่านความพึงพอใจในงานอีกด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษาธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยพบว่า มีหลายปัจจัยที่มีความสำคัญและควรต่อยอดเพื่อการพัฒนาส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำทุกระดับ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอข้อเสนอแนะรายละเอียดดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากผลการวิจัย ธนาคารออมสินสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานและผู้บริหารของธนาคารออมสินในเขตจังหวัดอื่นๆ เพื่อให้ผู้นำทราบถึงลักษณะและพฤติกรรมต่างๆของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะประพடுத்தันให้เป็นที่เคารพนับถือ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจและผลักดันให้ตัวผู้ตามมีกำลังใจที่จะทำตามเป้าหมาย จูงใจให้ผู้ตามทำสิ่งต่างๆ ได้เกินศักยภาพที่พวกเขาเคยคาดหวังไว้ รวมถึงความพยายามในการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักมองปัญหาที่เกิดขึ้นในมุมมองใหม่ๆ และสร้างสรรค์แนวทางการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ขึ้นมา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามเรียนรู้และทำ ความเข้าใจในธรรมชาติและแตกต่างของตัวผู้ตามแต่ละบุคคล เมื่อพิจารณาระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจพบว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ดังนั้นผู้บริหารควรนำลักษณะและพฤติกรรมตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำในทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรธนาคารออมสินทั้งในจังหวัดสงขลา และจังหวัดอื่นๆ เกิดความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้นและเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจในงานแล้วก็จะนำไปสู่การเกิดความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจอันจะส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานและผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2) การวิจัยครั้งนี้ทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของภาวะผู้นำที่ทำให้บุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลาเกิดความพึงพอใจ โดยธนาคารออมสินสามารถนำผลจากการวิจัยไปปรับใช้ในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรขององค์กรในภาพรวม ซึ่งอาจจะเน้นให้ผู้นำในทุกระดับเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นในตนเอง โดยองค์กรอาจมีการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการสรรหาคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ร่วมกับหลักการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Competency based interview) โดยองค์กรอาจกำหนดให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า จะต้องมีความสอดคล้องตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรและอาจนำไปสู่บรรยากาศในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

3) ผู้บริหารในทุกระดับของธนาคารออมสินควรให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำในทุกเขตทั่วประเทศ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผลการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา นั้น จะเน้นไปที่องค์กรภาคเอกชน เนื่องจากองค์กรเหล่านี้มีความคล่องตัวสูงและในปัจจุบันก็มีการ

แข่งขันกันสูง จึงทำให้แต่ละองค์กรต้องคิดค้นและพัฒนากลยุทธ์ในด้านต่างๆ เพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น และการที่องค์กรจะขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้นั้นก็จะมาจากการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของเหล่าผู้นำหรือผู้บริหาร

สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาบุคลากรในธนาคารออมสินซึ่งถือเป็นหนึ่งในองค์กรที่สำคัญของรัฐ แม้องค์กรภาครัฐจะไม่ได้มีการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงมากก็ตาม แต่องค์กรของรัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนประเทศในภาพรวม และเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

4) กรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกับธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน เพื่อประโยชน์ในการจัดการและการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้นๆ

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ หรือภาวะผู้นำรูปแบบอื่น ที่อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของงานวิจัยในครั้งต่อไป เช่น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social change model of leadership หรือ SCML) เนื่องจากผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการกำหนดทิศทางขององค์กร และรูปแบบภาวะผู้นำในปัจจุบันมีรูปแบบเพิ่มมากขึ้น มีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป จึงควรนำมาศึกษาวิจัยอย่างละเอียดเพื่อประโยชน์ในการนำมาพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสมที่สุด

2) ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการวางกลยุทธ์ และวิเคราะห์ว่าภาวะผู้นำรูปแบบใดส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดและนำผลการวิจัยนั้นมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจให้มากขึ้น

3) ควรทำการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-face interview) เพื่อให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นได้มากขึ้น ทำให้ทราบถึงข้อมูลในเชิงลึกที่บุคลากรมีต่อปัจจัยต่างๆ หรือแม้แต่ทัศนคติต่องานที่ทำหรือทัศนคติที่มีต่อองค์กรได้อย่างละเอียด ครบถ้วน

4) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้แยกบุคลากรเป็นฝ่ายต่างๆ ที่สังกัด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ควรจะแบ่งแยกบุคลากรออกเป็นฝ่ายต่างๆ ที่สังกัด เนื่องจากโครงสร้างการบริหารงานของธนาคารออมสินมีฝ่ายงานและสังกัดต่างๆ ที่มีภาระหน้าที่ที่แตกต่างกัน

ออกไป แต่ละสังกัดก็จะมีหัวหน้าฝ่ายประจำสังกัดต่างๆ จึงควรกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนในการศึกษา เพื่อที่จะให้หัวหน้าฝ่ายหรือผู้บริหารของแต่ละฝ่ายสามารถนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการภายในสังกัดของตนเองได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุม. (2535). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- กรณีกา ตันตินิกพร. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างกลวิธีการใช้อำนาจกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำโรงพยาบาลรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- กรณีการ วิฒนาวิโส. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีทุนทางจิตวิทยาส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกำกับ*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- เกียรติพงษ์ อุดมชนะธีระ. (2561). *Generation/ยุคสมัยของกลุ่มคนตามช่วงอายุ*. ค้นจาก <http://ioklogistics.blogspot.com/2018/01/generation.html>
- จารุณี ธรนิตยกุล. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- จิรวัดน์ วรณ โรจน. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 10(4), 26-33.
- ณัฐา กริหิรัญ. (2550). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- ญาดา สามารถ. (2558). *รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชันเอ็กซ์ และเจนเนอเรชันวาย*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- คณั เทียนพุม. (2543). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชงชัย สันติวงษ์. (2529). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาคารออมสิน. (2562). *แผนการขับเคลื่อนหน่วยงาน*. ค้นจาก
<https://www.gsb.or.th/ITA/GSBActionPlan.aspx>
- ชญ์พร สุวรรณคาม. (2559). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการท างาน ความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร พาณิชย์แห่งหนึ่ง. (งานวิจัยส่วนบุคคล ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ชั้น์ชนก ศรีสวัสดิ์. (2556). แนวทางปฏิบัติในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 24(3), 47-58.
- ธีระยุทธ เมฆประสาท. (2559). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย. *วารสารคุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 6(ฉบับพิเศษ), 81-96.
- บุญชนะ เมฆโต. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร และการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาบริษัทผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 9(1), 36-59.
- ปัทมา เจริญพรพรม. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในงาน และ ความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานกลุ่มบริษัท ผู้ผลิตสินค้าบริโภคนิยมแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพฯ*. (งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ปิยเชษฐ์ เรื่องไฟโรจน์. (2548). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของอาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาครุศาสตร์เทคโนโลยี). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี, กรุงเทพมหานคร.
- ปฏิคม สุชาติ, แวมมยุรา คำสุข, ปรียา เตียงธวัช, และชรินทร์ งามกมล. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร :กรณีศึกษา บริษัท XYZ จำกัด. *วารสารการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัย ระดับชาติและนานาชาติ*, 1(9), 815-824.
- พัชราภรณ์ ศุภมั่งมี. (2548). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด [มหาชน] ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

- พรปนต์ ปกครอง. (2558). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผลการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 9(2), 101-115.
- พรนิภา หาญมะโน. (2558). พฤติกรรมการซื้อสินค้าของกลุ่ม Generation B Generation X และ Generation Y ที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 4(1), 54-75.
- พิสิฐชัย กาญจนามย์. (2555). *ภาวะผู้นำ*. ค้นจาก <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbntYmFrcmFiaXxneDo2NTg3ZjIwNzNjOGQzOWU2>
- ภคพร ภูไพบูลย์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูป การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา: กลุ่มงานสนับสนุนและบริการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ แห่งหนึ่ง*. (งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทฉบับที่ ๓), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ภาวนา เวชกิจ. (2550). *ความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ศึกษากรณีบริษัทฟาร์ม จำกัด*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- เรือนขวัญ อยู่สบาย และ กิรติกร บุญส่ง. (2560). การศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานตามเกณฑ์ช่วงอายุ กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 9(1), 121-134.
- รัตนพล อุปฐานา, มาเรียม นะมิ, และอัมพล ชุสนุก. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)*. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 8(ฉบับพิเศษ), 39-51.
- รัตนวรรณ เวศนานนท์. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการไม่ลาออกจากงาน ของพนักงานสาขา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ดำเนินิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ วท.ด. พฤติกรรมศาสตร์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.

- . (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership). *วารสารการบริหารคน*, 23(2), 98-102.
- วารากรณ์ โปทะกา. (2556). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเครื่องสูบน้ำในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ. (2554). ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding Studio ในเขตกรุงเทพฯ. (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร
- ศศิ อ่วมเพ็ง. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาสำนักงานบัญชีกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2556). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน มหาวิทยาลัยสาขาวิชาการในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 37(142), 16-32.
- สุปราณี เอกอุ. (2550). การคงอยู่ของพนักงานบริษัท โรงพยาบาลธนบุรี จำกัด(มหาชน). (สารนิพนธ์คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สุกฤษฎี ขวัญเมือง. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ ของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- โสภณ ภูเกล้าล้วน. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership). ค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/108887>
- Ab Rahman, Rosmilawati and Mat Rashid, Abdullah (2018). Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership Practice and Commitment to Organizational Change among Community College Instructors. *European Journal of Social Sciences*, 57(1), 80-96
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization”. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.

- Albert, A., & Olivia, A. T. (2015). Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6(4), 19-29.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Aydin, A., Sarier, Y., and Uysal, S. (2013). The Effect of school Principal's Leadership Styles on Teacher' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Eduzational sciences: Theory and practice*, 13(2), 806-811.
- Backer, G. S. (1960). *An economic analysis of fertility*. In *Demographic and economic change in developed countries*. A Conference of the Universities-National Bureau Committee for Economic Research. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press, Mcmillan.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformation Leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-122.
- Baron, R. A. and Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organizations*. (3rd ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon Inc.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bono, J., and Judge, T. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Buchanan, B. I. (1974). Building organizational commitment: The socialization of manager in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chaoping, L., Bao, T., & Kan, S. (2006). Transformational Leadership and Employee work Attitudes: The Mediating Effects of Multidimensional Psychological Empowerment. *Acta Psychological Sinica*, 38, 297-307.

- Chen, Z. X., and Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of vocational behavior*, 62(3), 490-510.
- Conbach, L. J. (1970). *Essential of Psychology Test (5 th ed.)*. New York: Harper Collins.
- Cooper, C. L. (1998). Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.
- Dubrin, J. A. (1998). *Leadership Research Findings, Practice, and Skill*. Boston: Houghton Mifflin.
- Feldman, D. and Arnold, H. (1983). *Management individual and group behavior in organizations*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Dumdum, U. R. ,Lowe, K. B. , and Avolio, B. (2002). *A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlate to Effectiveness and Satisfaction; An Update and Extension*. In Avolio, B. J. and Yummarino, F. J. (Eds), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Oxford, UK, Elsevier Science, 2 : 35-66,
- Emery, C. R., and Barker, K. J. (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1), 77-90.
- Harrell, D. E. (1964). The Sectional Origins of the Churches of Christ. *Journal of Southern History*, 30(3), 18
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guildford Press.
- Ismail, I. and Daud, Y. (2014). Teacher's Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Commitment in School. *Scientific Research and Education*, 2(8), 1728-1740.
- Joo, B. -K., Jun Yoon, H., and Jeung, C. -W. (2012). The Effect of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(6), 564-582.
- Kim, H. (2012). Tranformational Leadership and Organizational citizenship behavior in the public sector in South Korea: The mediating role of affective commitment. *Local Government Studies*, 38(6), 867-892.

- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.
- Kim, H., and Kim, J. (2013). A cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework. *Leadership*, 11(2), 158-185.
- Laurent, L.M. and Rick, H.D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behavior: A test of an integrative model. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(3)
- Lincoln, P. and Tan Kallebery. (1990). *The relation between perceived value, employee perception of automation and organizational commitment*. United state of America: State University of New York at Albany.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction in Marvin D. Dunnette Edition*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago : Ran McNally.
- Lyons, S., and Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139-190.
- McFarland, D. E. (1979). *Management: foundations and practice*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Morrison RS, Jones L and Fuller B. (1997). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *Journal of Nursing Administration* 27(5), 27-34.
- Mowday, R., Steers, R., and Porter, L. (1982). *Employee- Organizational Linkages (The Psychology of commitment, Absenteeism, and Turnover)*. New York: Academic Press.
- Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology*. California: Books/Cole.

- Nguni, S., Slegers, P., and Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: *The Tanzanian case. School effectiveness and school improvement, 17*(2), 145-177.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly, 16*, 143-150.
- Voon M. L., Lo M. C., Ngui K. S. and Ayob N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2*(1), 24-32.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J. and Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 515-530.
- Wulandari, P., Mangundjaya, W. and Utoyo, D. (2015). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change?. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 172*, 104-111.
- Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: An international journal, 40*(1), 31-46.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก ก



แบบประเมินคุณภาพของแบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง อธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

ของบุคลากร: กรณีศึกษา ธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ท่านผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณภาพของแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามฉบับนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย นางสาวพลอยไพลิน สามวัง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษา ธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา

โดยแบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์กร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กร

คำชี้แจง

1. เกณฑ์ในการลงความเห็น มีดังนี้
 - 1.1 ให้ความเห็น +1 เมื่อท่านแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนหรือสอดคล้องกับเนื้อหา
 - 1.2 ให้ความเห็น 0 เมื่อท่านไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนหรือสอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่
 - 1.3 ให้ความเห็น -1 เมื่อท่านแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นไม่เป็นตัวแทนหรือไม่สอดคล้องกับเนื้อหา
2. โปรดใส่ตัวเลข (+1, 0, -1) ลงไปในช่องระดับความเหมาะสม
3. หากท่านมีข้อเสนอแนะใด ๆ โปรดใช้ **ขีดฆ่า(ขีดข)** หรือเขียนลงในข้อคำถามที่ท่านเห็นสมควร

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้สละเวลาในการประเมินคุณภาพของแบบสอบถามฉบับนี้

นางสาวพลอยไพลิน สามวัง

ส่วนที่ 1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการประเมิน	
1	เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง	ไม่ใช่คำถามวัดตัวแปรที่เป็น Concept ไม่ต้องทำ IOC
2	อายุ <input type="checkbox"/> 1. 20 - 25 ปี <input type="checkbox"/> 2. 26 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 3. 31 - 35 ปี <input type="checkbox"/> 4. 36 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 5. 41 - 45 ปี <input type="checkbox"/> 6. มากกว่า 45 ปี	
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> 1. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. สูงกว่าปริญญาตรี	
4	อายุงาน	
5	รายได้ต่อเดือนของท่าน <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท <input type="checkbox"/> 2. 20,001 – 30,000 บาท <input type="checkbox"/> 3. 30,001 – 40,000 บาท <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 40,000 บาท	

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนา เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้นำทั้ง 4 องค์ประกอบพัฒนาโดยผู้วิจัยตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1993) มีรูปแบบของคำถามเป็นมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทางบวกทั้งหมด จำนวน 16 ข้อที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรธนาคารออมสินจังหวัดสงขลา

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC
	A	B	C	
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				
1. หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับ	+1	+1	0	0.67
2. หัวหน้างานของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานโดยใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์	+1	+1	+1	1
3. หัวหน้างานของท่านไม่เคยเลียงความรับผิดชอบในการทำงาน	+1	+1	+1	1
4. หัวหน้างานของท่านมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจนจนทำให้ท่านเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง	+1	+1	+1	1

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC
	A	B	C	
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ				
5. หัวหน้าของท่านมักกระตุ้นทีมงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	+1	+1	+1	1
6. หัวหน้างานของท่านบอกให้ท่านทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของท่าน	+1	+1	0	0.67
7. หัวหน้าแสดงความเชื่อมั่นว่าคุณสามารถทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จได้	+1	+1	+1	1
8. หัวหน้ามักพูดคุยตัวอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานขององค์กรเพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	+1	+1	0	0.67
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา				
9. หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและหาแนวทางแก้ไข	+1	+1	+1	1
10. หัวหน้างานของท่านมักประชุมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	1
11. หัวหน้ามักเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนวทางในการทำงานใหม่ๆ	+1	+1	+1	1
12. หัวหน้างานของท่านยอมรับแนวคิดและวิธีการใหม่ๆของท่าน	+1	+1	+1	1
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				
13. หัวหน้างานของท่านให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	1
14. หัวหน้าจะมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความถนัดของแต่ละคน	+1	+1	0	0.67
15. หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ท่านมีการพัฒนาตนเองทุกด้าน	+1	+1	+1	1
16. หัวหน้าของท่านให้การยอมรับในความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	1

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์กร

เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) แบ่งเป็น 5 ด้าน แบบสอบถามนี้ปรับปรุงและพัฒนาโดยผู้วิจัยตามแนวคิดของ Smith, (1985) มีรูปแบบของคำถามเป็นมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทางบวกเท่านั้น จำนวน 15 ข้อ

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC
	A	B	C	
ด้านลักษณะงาน				
17. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	+1	+1	+1	1
18. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่น่าสนใจสำหรับท่าน	+1	+1	+1	1
19. งานของท่านเป็นงานที่มีประโยชน์ต่อองค์กร	+1	+1	-1	0.33
ด้านรายได้				
20. รายได้ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ	+1	+1	+1	1
21. รายได้ของท่านเพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน	+1	+1	+1	1
22. รายได้ที่ท่านได้รับจัดว่าอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน	+1	+1	+1	1
ด้านโอกาสในการก้าวหน้า				
23. ทางองค์กรได้ชี้แจงเส้นทางอาชีพของท่านไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เห็นโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	+1	+1	-1	0.33
24. การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความสามารถและมีความยุติธรรม	+1	+1	+1	1
25. ท่านพอใจในนโยบายการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง	+1	+1	+1	1
ด้านผู้บังคับบัญชา				
26. หัวหน้าของท่านมีคุณสมบัติเหมาะสมในการเป็นผู้บังคับบัญชา	+1	+1	0	0.67
27. หัวหน้าของท่านปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน	+1	+1	0	0.67
28. เมื่อท่านทำงานผิดพลาด หัวหน้าจะให้กำลังใจและคำแนะนำที่ดีเสมอ	+1	+1	0	0.67
ด้านเพื่อนร่วมงาน				
29. ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถร่วมงานกันดีเป็นย่างดี	+1	+1	+1	1
30. เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นคนเก่ง มักให้ความช่วยเหลือท่านเสมอ	+1	+1	+1	1
31. เมื่อท่านทำผลงานได้ดี เพื่อนร่วมงานมักแสดงความชื่นชมเสมอ	+1	+1	-1	0.33

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กร

เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) โดยผู้วิจัยต้องการที่จะพิจารณาองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเพียงองค์ประกอบเดียวแบบสอบถามนี้ปรับปรุงและพัฒนาโดยผู้วิจัยตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) มีรูปแบบของคำถามเป็นมาตรประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ โดยมีข้อความทางบวกทั้งหมดจำนวน 4 ข้อ

ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC
	A	B	C	
ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ				
32. ท่านมีความสุขที่จะได้ทำงานที่องค์กรนี้ตลอดไป	+1	+1	+1	1
33. ท่านมีความสุขที่จะพูดถึงองค์กรของท่านให้บุคคลภายนอกฟัง	+1	+1	0	0.67
34. เมื่อมีข่าวด้านลบเกี่ยวกับองค์กร ท่านไม่ลังเลที่จะชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ	+1	+1	0	0.67
35. ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	+1	+1	+1	1

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข



แบบสอบถามเลขที่.....

แบบสอบถาม

เรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร
ของบุคลากร: กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน ในจังหวัดสงขลา

คำชี้แจง

4. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันของบุคลากรและการชำระรักษาบุคลากรในองค์กร เพื่อใช้ในการศึกษาจัดทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คำตอบของท่านทุกข้อมีความสำคัญต่องานชิ้นนี้เป็นอย่างยิ่ง
5. แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร
 - ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์กร
 - ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กร

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่านเป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวพลอยไพลิน สามวัง

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. 20 - 25 ปี

2. 26 - 30 ปี

3. 31 - 35 ปี

4. 36 - 40 ปี

5. 41 - 45 ปี

6. มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ปริญญาตรี

2. สูงกว่าปริญญาตรี

4. อายุงาน ปี

5. รายได้ต่อเดือนของท่าน

1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท

2. 20,001 – 30,000 บาท

3. 30,001 – 40,000 บาท

4. มากกว่า 40,000 บาท

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดย มากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, และน้อยที่สุด = 1

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานระดับต่างๆในองค์กร	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1. หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับ					
2. หัวหน้างานของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานโดยใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์					
3. หัวหน้างานของท่านไม่เคยเล็งความรับผิดชอบในการทำงาน					
4. หัวหน้างานของท่านมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจนจนทำให้ท่านเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
5. หัวหน้างานของท่านมักกระตุ้นทีมงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
6. หัวหน้างานของท่านบอกให้ท่านทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของท่าน					
7. หัวหน้างานแสดงความเชื่อมั่นว่าคุณสามารถทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จได้					
8. หัวหน้างานมักพูดคุยตัวอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานขององค์กรเพื่อเป็นแบบอย่างในการทำงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
9. หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและหาแนวทางแก้ไข					
10. หัวหน้างานของท่านมักประชุมร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา					
11. หัวหน้างานมักเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนวทางในการทำงานใหม่ๆ					
12. หัวหน้างานของท่านยอมรับแนวคิดและวิธีการใหม่ๆของท่าน					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
13. หัวหน้างานของท่านให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นรายบุคคล					
14. หัวหน้างานจะมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความถนัดของแต่ละคน					
15. หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ท่านมีการพัฒนาตนเองทุกด้าน					
16. หัวหน้างานของท่านให้การยอมรับในความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์กร

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โดยเรียงลำดับจาก มากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, และน้อยที่สุด = 1

ความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์กร	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
ด้านลักษณะงาน					
17. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน					
18. งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่น่าสนใจสำหรับท่าน					
ด้านรายได้					
19. รายได้ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ทำ					
20. รายได้ของท่านเพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน					
21. รายได้ที่ท่านได้รับจัดว่าอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน					
ด้านโอกาสในการก้าวหน้า					
22. การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความสามารถและมีความยุติธรรม					
23. ท่านพอใจในนโยบายการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง					
ด้านผู้บังคับบัญชา					
24. หัวหน้าของท่านมีคุณสมบัติเหมาะสมในการเป็นผู้บังคับบัญชา					
25. หัวหน้าของท่านปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน					
26. เมื่อท่านทำงานผิดพลาด หัวหน้าจะให้กำลังใจและคำแนะนำที่ดีเสมอ					
ด้านเพื่อนร่วมงาน					
27. ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถร่วมงานกันได้เป็นอย่างดี					
28. เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นคนเก่ง มักให้ความช่วยเหลือท่านเสมอ					

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กร

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โดยเรียงลำดับจาก มากที่สุด = 5, มาก = 4, ปานกลาง = 3, น้อย = 2, และน้อยที่สุด = 1

ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กร	ระดับความสำคัญ				
	5	4	3	2	1
ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ					
29.ท่านมีความสุขที่จะได้ทำงานที่องค์กรนี้ตลอดไป					
30.ท่านมีความสุขที่จะพูดถึงองค์กรของท่านให้บุคคลภายนอกฟัง					
31.เมื่อมีข่าวด้านลบเกี่ยวกับองค์กร ท่านไม่ลังเลที่จะชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ					
32.ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้					

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

“ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม”

ภาคผนวก ค

**ตารางแสดงความเชื่อมั่นของแบบวัด(Reliability)
โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา(Cronbach's alpha coefficient)**

1.แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทุกระดับของธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา

ตาราง แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด(Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา(Cronbach's alpha coefficient)ของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทุกระดับของธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา จำนวนทั้งสิ้น 16 ข้อ ทั้งหมด 185 ชุด

		N	%
Cases	Valid	185	100
	Excluded ^a	0	0
	Total	185	100

Cronbach's Alpha	N of Items
0.961	16

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับ	63.2108	81.232	0.741	0.959
หัวหน้างานของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน โดยไร้เหตุผล	63.2919	80.882	0.741	0.959
หัวหน้างานของท่านไม่เคยถึงความรับผิดชอบในการทำงาน	63.2757	82.353	0.674	0.96
หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ในการทำงานจนทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำ	63.2541	81.114	0.751	0.959
หัวหน้าของท่านมักกระตุ้นทีมงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน	63.227	82.079	0.751	0.959
หัวหน้าทำให้ท่านทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การ	63.2595	82.128	0.745	0.959
หัวหน้าแสดงความเชื่อมั่นว่าคุณสามารถทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จได้	63.2378	81.302	0.792	0.958
หัวหน้ามักพูดคุยด้วยผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานเพื่อเป็น	63.2811	82.247	0.754	0.959
หัวหน้าของท่านกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นและหา	63.2378	81.269	0.804	0.958
หัวหน้างานของท่านมักประชุมร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อระดม	63.2108	82.265	0.738	0.959
หัวหน้ามักเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนวทางในการทำงานใหม่ๆ	63.227	80.568	0.804	0.958
หัวหน้างานของท่านยอมรับแนวคิดและวิธีการใหม่ๆของท่าน	63.2378	80.824	0.813	0.957
หัวหน้างานของท่านให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นรายบุคคล	63.2378	81.976	0.756	0.959
หัวหน้าจะมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความถนัดของแต่ละคน	63.2703	82.09	0.744	0.959
หัวหน้างานของท่านส่งเสริมให้ท่านมีการพัฒนาตนเองทุกด้าน	63.2108	81.559	0.796	0.958
หัวหน้าของท่านให้การยอมรับในความคิดและความสามารถที่แตกต่าง	63.3027	80.593	0.804	0.958

2.แบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรธนาคารออมสิน ในจังหวัด

สงขลา

ตาราง แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด(Reliability)โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา(Cronbach's alpha coefficient)ของแบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรธนาคารออมสิน ในจังหวัดสงขลา จำนวนทั้งสิ้น 12 ข้อ ทั้งหมด 185 ชุด

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.901	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	44.3405	37.704	0.542	0.897
งานที่ท่านทำอยู่เป็นงานที่น่าสนใจสำหรับท่าน	44.3838	37.173	0.623	0.894
รายได้ที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ท่านทำ	44.5946	35.047	0.712	0.889
รายได้ของท่านเพียงพอต่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน	44.7351	34.837	0.67	0.891
รายได้ที่ท่านได้รับจัดว่าอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับอัตราค่าจ้างใน	44.5514	35.662	0.659	0.891
การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความสามารถและมีความยุติธรรม	44.5622	35.813	0.691	0.89
ท่านพอใจในนโยบายการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง	44.5405	36.043	0.677	0.891
หัวหน้าของท่านมีคุณสมบัติเหมาะสมในการเป็นผู้บังคับบัญชา	44.4162	35.918	0.637	0.893
หัวหน้าของท่านปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน	44.5081	35.501	0.669	0.891
เมื่อท่านทำงานผิดพลาด หัวหน้าจะให้กำลังใจและคำแนะนำที่ดีเสมอ	44.4811	35.436	0.674	0.891
ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถร่วมงานกันได้อย่างดี	44.2108	38.385	0.475	0.9
เพื่อนร่วมงานของท่านเป็นคนเก่ง มักให้ความช่วยเหลือท่านเสมอ	44.2054	38.751	0.416	0.902

3.แบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรธนาคารออมสินใน จังหวัดสงขลา

ตาราง แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด(Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา(Cronbach's alpha coefficient)ของแบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของบุคลากรธนาคารออมสินในจังหวัดสงขลา จำนวนทั้งสิ้น 4 ข้อ ทั้งหมด 185 ชุด

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.872	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ท่านมีความสุขที่จะได้ทำงานที่องค์กรนี้ตลอดไป	12.2162	3.736	0.724	0.837
ท่านมีความสุขที่จะพูดถึงองค์กรของท่านให้บุคคลภายนอกฟัง	12.2	3.498	0.761	0.822
เมื่อมีข่าวด้านลบเกี่ยวกับองค์กร ท่านไม่ลังเลที่จะชี้แจงหรืออธิบายให้	12.1027	4.06	0.652	0.864
ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	12.0973	3.73	0.772	0.818