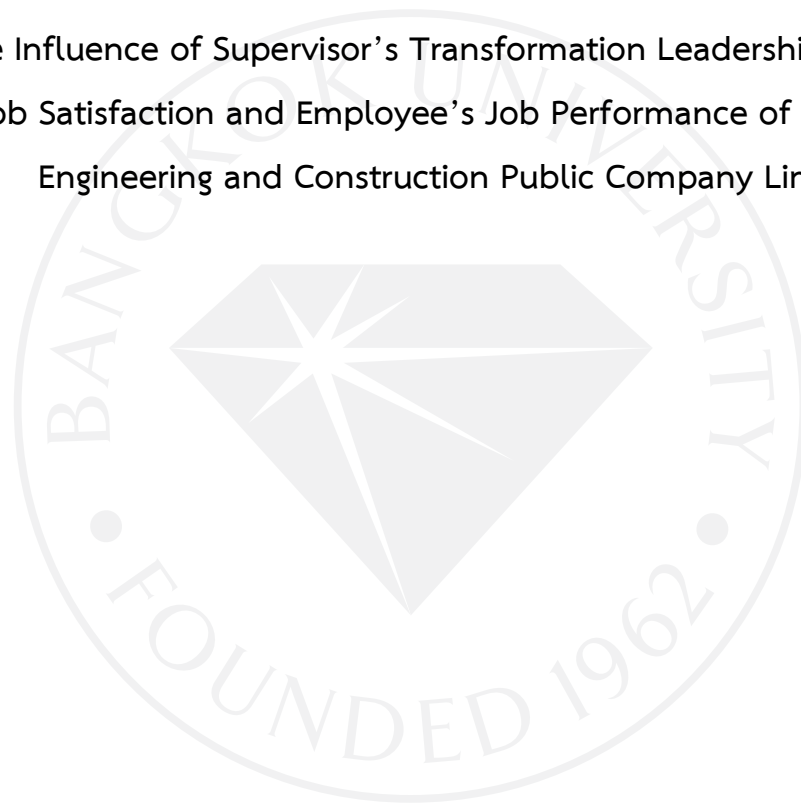


อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจ
ในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง
แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

The Influence of Supervisor's Transformation Leadership on Trust,
Job Satisfaction and Employee's Job Performance of Sino-Thai
Engineering and Construction Public Company Limited



อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน
และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง
แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

The Influence of Supervisor's Transformation Leadership on Trust,
Job Satisfaction and Employee's Job Performance of Sino-Thai
Engineering and Construction Public Company Limited



ติรพร กิจขวลิต

การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2557



©2558

ตริพร กิจชวลิต

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง อธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และผล
การปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด
(มหาชน)

ผู้วิจัย ตีรพร กิจขวลิต

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

[Redacted Signature]

(ดร.อัมพล ชูสนุก)

ผู้เชี่ยวชาญ

[Redacted Signature]

(ดร.สุทธิภัทร อัสววิชัยโรจน์)

[Redacted Signature]

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรยา สิงห์สงบ)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

22 กันยายน 2558

ดิเรพร กิจชวลิต. ปรัชญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กันยายน 2558, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน
และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด
(มหาชน) (133 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.อัมพล ชูสนุก

บทคัดย่อ

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความ
พึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น
จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ อันได้แก่
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด
(มหาชน) (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของหัวหน้างาน และความไว้วางใจ เชื่อใจของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น
จำกัด (มหาชน) (3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ความไว้วางใจ เชื่อใจ และความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท
ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) และ (4) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง
ของโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความ
พึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น
จำกัด (มหาชน) กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแปรต้นคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน
ตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และตัวแปรตามคือ ผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยทำการวิจัยเชิงประจักษ์ ใช้แบบสอบถามเป็น
เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น
จำกัด (มหาชน) จำนวน 299 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่า
ร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการศึกษาแสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 132.265 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 123 ค่าความน่าจะเป็น (p -value) เท่ากับ 0.268 ไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.075 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.968 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) เท่ากับ 0.902 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.016 นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจ (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน (3) ความไว้วางใจส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน (4) ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ (5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลจากการวิจัยมีข้อเสนอแนะให้ บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ควรมุ่งเน้นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจและความพึงพอใจในงาน ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงานในที่สุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน, ความไว้วางใจ, ความพึงพอใจในงาน, ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Kitchavalit, T. M.B.A., September 2015, Graduate School, Bangkok University.

The Influence of Supervisor's Transformation Leadership on Trust, Job Satisfaction and Employee's Job Performance of Sino-Thai Engineering and Construction Public Company Limited (133 pp.)

Advisor: Ampon Shoosanuk, Ph.D.

ABSTRACT

The objective of this research were (1) To study the influence of supervisor's transformation leadership on trust; (2) To study the influence of supervisor's transformation leadership and trust on job satisfaction; (3) To study the Influence of trust and job satisfaction on employee's job performance (4) To validate a causal relationship model of influence of supervisor's transformation leadership on trust, job satisfaction, and employee's job performance of Sino-Thai Engineering and Construction Public Company Limited.

The variables in this investigation consisted of the following; supervisor's transformation leadership as the independent variable; trust and job satisfaction as mediating variables and employee's job performance as dependent variable.

The researcher used quantitative method which involved empirical research. The instrument of research was a questionnaire used to collect data from 299 personnel of Sino-Thai Engineering and Construction Public Company Limited. The statistics used in data analysis were frequency, percentage, standard deviation mean and structural equation model analysis.

It was found that the model was consistent with the empirical data. Goodness of fit measures were found to be Chi-square (χ^2) = 132.265; Degree of freedom = 123; *P-value* = 0.268; Relative Chi-square (χ^2 / df) = 1.075; Goodness of Fit Index (GFI) = 0.968; Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.902;; and root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.016. It was also found that (1) supervisor's transformation leadership had a positive direct effect on Trust; (2) supervisor's transformation leadership had a positive direct effect on Job satisfaction; (3) Trust

had a positive direct effect on Job satisfaction; (4) Job satisfaction had a positive direct effect on employee's job performance; and (5) supervisor's transformation leadership had a positive direct effect on employee's job performance.

Based on these findings, the researcher recommends that Sino-Thai Engineering and Construction Public Company Limited more fully focus on supervisor's transformation leadership to deepen trust, job satisfaction and employee's job performance.

Keywords: Transformation Leadership, Trust, Job Satisfaction, Employee's Job Performance



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ซึ่งไม่อาจจะนำมา กล่าวได้ทั้งหมดโดยอันดับแรกขอกล่าวขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.อัมพล ชูสนุก ที่ได้สละเวลา มาชี้แนะแนวทางการทำงานวิจัยทุกขั้นตอน เป็นที่ปรึกษา และอธิบายข้อสงสัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยประสบ พบเจอในการทำวิจัยครั้งนี้ ด้วยความเมตตาตลอดจนตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องและชี้แนะแนวทาง การบูรณาการ เพิ่มเติมองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้วรรณกรรมของผู้วิจัยมีความสมบูรณ์มากที่สุด ให้คำแนะนำ นำตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เทคนิคการนำเสนอรายงานปากเปล่า ผู้ศึกษาใคร่ขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาส นี้

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ เพื่อน พี่น้องทุกคน ตลอดจนทุกเหตุการณ์ที่ผ่านมา ที่มีส่วนร่วมในชีวิตของผู้วิจัยตั้งแต่เกิดจนถึงปัจจุบัน จนทำให้ผู้วิจัยได้รับโอกาสศึกษาความรู้ทาง วิชาการ และพัฒนาทักษะทางด้านความคิด การดำรงชีวิต และทำการเข้าใจโลกใบนี้เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนกำลังใจที่คอยสนับสนุนในด้านการศึกษาเสมอมา

สุดท้ายนี้ ความรู้และประสิทธิผลที่เกิดจากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบความดีงาม เหล่านี้ให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ดิเรพร กิจขวลิต

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	6
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	6
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ	10
2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน	23
2.3 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความความไวเนื้อเชื่อใจ	26
2.4 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน	30
2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	37
2.6 ประวัติบริษัทซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่นจำกัด (มหาชน)	41
2.7 กรอบแนวคิดตามทฤษฎี	49
2.8 สมมติฐานการวิจัย	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประเภทของงานวิจัย	58
3.2 กลุ่มประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	58
3.3 นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร	59
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	62
3.5 การทดสอบเครื่องมือ	65
3.6 วิธีการเก็บข้อมูล	71
3.7 วิธีการทางสถิติ	71

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 บทวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม	73
4.2 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูล	76
4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของ โมเดลการวัด (Measurement Model) ของแต่ละตัวแปรแฝง (Latent Variable) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดย ทำการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)	85
4.4 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติ งานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทยเอ็นจีเนียริง แอนด์ คอน สตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	94
4.5 การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ และการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ โมเดลเชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมลิสเรล เวอร์ชัน 8.80	105
4.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน	110
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	112
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	113
5.3 ข้อเสนอแนะ	116
บรรณานุกรม	118
ภาคผนวก แบบสอบถาม	125
ประวัติผู้เขียน	133
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในรายงานการค้นคว้าอิสระ	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1: ชื่อตัวแปร และอักษรย่อของตัวแปร	53
ตารางที่ 3.1: รายละเอียดของรายการ และจำนวนของข้อคำถามในแต่ละส่วนของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา	63
ตารางที่ 3.2: ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูล ทดลองใช้ (Pre-test) (n = 40)	66
ตารางที่ 3.3: ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูลที่เก็บ จริง (n = 299)	68
ตารางที่ 4.1: ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (N = 299)	73
ตารางที่ 4.2: ข้อมูลอายุงานในบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม	75
ตารางที่ 4.3: ข้อมูลระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม	76
ตารางที่ 4.4: ผลการวิเคราะห์หอคงค์ประกอบเชิงยืนยัน	89
ตารางที่ 4.5: ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)	93
ตารางที่ 4.6: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บังคับบัญชา (n = 299)	95
ตารางที่ 4.7: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ (n = 299)	99
ตารางที่ 4.8: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (n = 299)	100
ตารางที่ 4.9: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (n = 299)	101
ตารางที่ 4.10: ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางค่าความผิดพลาดมาตรฐาน และค่า t-value ของ โมเดลสมการโครงสร้างหลังจากปรับโมเดลสำหรับการวิเคราะห์โมเดลเชิง สาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วาง ใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) (n = 299)	103
ตารางที่ 4.11: อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของอิทธิพลของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ ความพึง พอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจี เนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	109
ตารางที่ 4.12: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	111

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1: พฤติกรรมผู้นำตามแนวทางการศึกษาของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ	17
ภาพที่ 2.2: กรอบแนวคิดในการวิจัย	50
ภาพที่ 2.3: โมเดลสมการโครงสร้างที่สร้างตามสมมติฐานแสดงโมเดลเชิงเส้นอิทธิพลของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงานและผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	57
ภาพที่ 4.1: การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL)	77
ภาพที่ 4.2: การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรความไว้วางใจ (TRU)	78
ภาพที่ 4.3: การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JST)	78
ภาพที่ 4.4: การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER)	79
ภาพที่ 4.5: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีความไว้วางใจ (TRU) เป็น ตัวแปรตาม	80
ภาพที่ 4.6: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีความพึงพอใจในงาน (JST) เป็นตัว แปรตาม	81
ภาพที่ 4.7: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) เป็นตัวแปรตาม	81
ภาพที่ 4.8: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัว แปรแฝงด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL) ในกรณีที่ ความไว้วางใจ (TRU) เป็นตัวแปรตาม	82
ภาพที่ 4.9: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัว แปรแฝงด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL) ในกรณีที่ ความพึงพอใจในงาน (JST) เป็นตัวแปรตาม	83

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 4.10: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงด้านความไวเนื้อเชื้อใจ (TRU) ในกรณีที่มีความพึงพอใจในงาน (JST) เป็นตัวแปรตาม	83
ภาพที่ 4.11: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงด้านความไวเนื้อเชื้อใจ (TRU) ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) เป็นตัวแปรตาม	84
ภาพที่ 4.12: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JST) ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) เป็นตัวแปรตาม	84
ภาพที่ 4.13: การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	88
ภาพที่ 4.14: โมเดลสมการโครงสร้างที่ปรับใหม่แสดงโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไวเนื้อเชื้อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	105

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมก่อสร้าง นับเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมพื้นฐานที่มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการสร้าง ที่อยู่อาศัย โรงงาน ถนน สะพาน เป็นต้น และมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น จากข้อมูลสำมะโนของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2547 พบว่า ประเทศไทยมีผู้ประกอบการอุตสาหกรรมก่อสร้างที่จดทะเบียนอย่างถูกต้องตามกฎหมายไม่น้อยกว่า 1 แสนราย มีการจ้างงานประมาณ 2-3 แสนคน และมีมูลค่าเพิ่มคิดเป็นร้อยละ 40 ต่อปี ทั้งนี้หลายประเทศที่มีศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจ เช่น ประเทศจีน ประเทศอินเดีย และประเทศในภูมิภาคตะวันออกกลาง ได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับอุตสาหกรรมก่อสร้าง รวมทั้งในบางประเทศมีการจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบด้านอุตสาหกรรมก่อสร้างโดยเฉพาะ นอกจากนี้ ในภาวะที่ต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ รัฐบาลเกือบทุกประเทศจะใช้อุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นกลไกที่สำคัญในการอัดฉีดเงินงบประมาณเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ จากการก่อสร้างถนนหนทาง และที่อยู่อาศัยเพื่อนำไปสู่การสร้างงานกระจายรายได้ รวมทั้งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหลักของประเทศ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2551)

ภาวะโลกในปัจจุบันอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง และนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงไม่พ้นที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่รุนแรงนี้ขึ้นได้ ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองก่อให้เกิดปัญหา และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ มากมาย เป็นที่น่าสนใจว่า ในสภาวะการณ์เช่นนี้ หน่วยงานต่าง ๆ จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน สามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ด้านต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ได้ต้องอาศัยความทุ่มเท การมีส่วนร่วมของพนักงานในหน่วยงาน เวลาที่เราต้องการพัฒนาองค์กร หรือให้สิ่งใหม่แก่องค์กร หรือที่เราเรียกว่า Interventions ต่าง ๆ เราพบว่า อยู่ ๆ คนเราจะเปลี่ยนแปลงเลยไม่ใช่เรื่องง่าย โดยธรรมชาติของคนเรานั้นมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีคนจำนวนน้อยมากที่ชอบการเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนแปลงได้ทันทีเมื่อควรเปลี่ยน คนส่วนใหญ่อาจจะรีรอดูก่อนว่าควรเปลี่ยนหรือไม่ คนที่เปลี่ยนแปลงแล้วเป็นอย่างไรกันบ้าง ถ้าพอใช้ได้ก็อาจจะทำตามกัน กลุ่มสุดท้ายที่ไม่อยากเปลี่ยนแปลงไม่ว่ากรณีใด ๆ คิดว่าอยู่อย่างเดิมนี่ก็ดีอยู่แล้วเราจะเปลี่ยนกันไปทำไม ดังนั้นการจะนำพาองค์กรต่าง ๆ ให้เปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เพียงแต่ประกาศว่า เราจะเปลี่ยนแล้วทุกคนจะยอมทำตามนั้น เราจึงมีอีกศาสตร์ที่เรียกว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบันต้องมีความสามารถของผู้บริหาร หรือผู้นำที่สามารถใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย และการ

ช่วยผู้คนที่ก้าวไปสู่จุดสูงสุดตามศักยภาพที่แต่ละบุคคลมีอยู่ส่วนใหญ่จะพบว่า องค์กรหลายแห่งยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ เหตุผลหนึ่งก็คือ ผู้บริหารยังนำเทคนิคเก่า ๆ หรือเทคนิคที่ล้าสมัยแล้วมาใช้ในการบริหารจัดการ หรือพูดอีกอย่างหนึ่งก็คือผู้บริหารยังมีความเชื่อที่ผิด ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเชื่อว่า ความคิดของตนนั้นถูกต้อง ความเชื่อ หรือความคิดที่ไม่ถูกต้อง เหล่านี้จึงเป็นตัวขัดขวาง ทำให้องค์กรเกิดความล่าช้า (วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน, 2550)

ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงมีประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้ สังคมไทยควรมีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน สามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่าง ๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้ และเป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุก ๆ ระดับของสังคมคือ ผู้นำ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการในทุกระดับทั้งในระดับโลก ระดับประเทศ หรือระดับท้องถิ่นในระดับองค์กรมีการยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์กร ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลล้วนแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญจึงมีแนวคิด และการศึกษาในการพัฒนาความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้นสำหรับในประเทศไทยในช่วงศตวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ดังนั้น ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสม และมีการนำไปใช้ในแทบทุกองค์กรอย่างแพร่หลาย (จูไรต์น์ พงศาภิชาติ, 2553)

ธุรกิจก่อสร้างจัดเป็นอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรือง เป็นธุรกิจที่มีอนาคตดี โดยเฉพาะภาคเอกชน การรุกตลาดต่างประเทศของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างไทยหลายรายที่มีศักยภาพยังประสบปัญหาบางประการ เช่น ด้านเงินทุนคือ ขาดแคลนหลักทรัพย์ค้ำประกัน หรือขาดเงินทุนหมุนเวียน ด้านการตลาดคือ การขาดข้อมูลโครงการก่อสร้าง รวมไปถึงขาดการศึกษาสู่ทางการตลาด ความเสียเปรียบด้านภาษา กฎเกณฑ์ของแต่ละประเทศ ขาดความช่วยเหลือจากภาครัฐคือไม่มีความชัดเจนในนโยบายการสนับสนุน (บริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด, 2557)

ในกระบวนการพัฒนาทั้งด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจของประเทศทั้งหลายทั่วโลก ไม่อาจปฏิเสธได้เลยว่าธุรกิจก่อสร้างเป็นธุรกิจสำคัญธุรกิจหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนภาวะเศรษฐกิจของประเทศนั้น ๆ อย่างได้ผล อีกทั้งการจะวัดว่าเศรษฐกิจของประเทศนั้น ๆ อยู่ในภาวะขาขึ้น หรือขาลง ดูได้จากการเจริญเติบโต และการกระเตื้องของธุรกิจก่อสร้าง ณ เวลานั้น (บริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด, 2557)

สำหรับประเทศไทย ผู้ประกอบธุรกิจก่อสร้างและการประกอบธุรกิจก่อสร้างมีความเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจของประเทศไทยค่อนข้างชัดเจน เนื่องจากธุรกิจก่อสร้างทำให้เกิดการจ้างแรงงานเป็นจำนวนมาก ธุรกิจก่อสร้างยังเชื่อมโยงไปตั้งแต่โรงงานระดับล่าง เช่น คณงานก่อสร้าง และโรงงานทุกระดับชั้น ไปจนโรงงานระดับสูง เช่น สาขาวิชาชีวะวิศวกรรม และวิชาชีวะสถาปนิก เกี่ยวพันไปถึงธุรกิจค้าขายวัสดุก่อสร้างทุกประเภท อิฐ หิน ดิน ทราย ปูนซีเมนต์ เหล็กเส้น เหล็กรูปพรรณ ไม้ สี อุปกรณ์ตกแต่งภายนอก ภายใน สายไฟฟ้า อุปกรณ์ไฟฟ้า วัสดุสุขาภิบาล การที่คนมีงานทำ มีรายได้ ทำให้มีกำลังในการจับจ่ายใช้สอย ทำให้เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจตามมา และช่วยพัฒนาประเทศ หากธุรกิจก่อสร้างได้รับผลกระทบ ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม หรือมีการลดขนาด หรือลดจำนวนของธุรกิจก่อสร้างลง เพราะขาดการสนับสนุน ขาดการดูแลเอาใจใส่จากภาครัฐอย่างจริงจัง การหดตัวของธุรกิจก่อสร้างจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของแรงงานก่อสร้าง จะส่งผลกระทบต่อการจับจ่ายใช้สอยของประชาชน (บริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด, 2557)

การพัฒนาการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน สะพาน ทางระบายน้ำสาธารณะ หรือการปรับปรุงการก่อสร้างของอาคารเพื่อใช้พลังงานทดแทน ยังเป็นการสร้างอนาคต และขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่มีการพัฒนาที่ยั่งยืน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโดยธุรกิจก่อสร้างยังก่อให้เกิดรายได้แก่อุตสาหกรรมต่อเนื่อง ผู้ผลิตวัตถุดิบและวัสดุก่อสร้าง รวมถึงพ่อค้าคนกลาง ผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญ และธุรกิจการให้บริการติดตั้งไฟฟ้า ท่อส่งน้ำ อูโมงค์ และท่อระบายน้ำ อีกทั้งธุรกิจสถาบันการเงิน ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่าที่อยู่อาศัย และอาคารตลอดจนธุรกิจให้คำปรึกษาในการลงทุน และกฎหมาย (บริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด, 2557)

ถ้าวัดถึงธุรกิจก่อสร้าง บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ถูกจัดเป็นบริษัทแนวหน้าของประเทศไทย ถือเป็นผู้นำตลาดในกลุ่มบริษัทก่อสร้างด้วยกัน ตลอดจนสถานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง ปริมาณงานที่ยังไม่ส่งมอบจำนวนมาก และหลากหลาย และผลงานที่ได้รับ การยอมรับมานานทั้งจากลูกค้าภาครัฐ และเอกชน อย่างไรก็ตาม ความแข็งแกร่งดังกล่าวถูกลดทอนบางส่วนจากความไม่แน่นอนทางการเมือง ซึ่งเพิ่มความเสี่ยงให้แก่ธุรกิจยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ความไม่แน่นอนทางการเมืองอาจทำให้การประมูลโครงการใหม่ของภาครัฐเกิดความล่าช้าขึ้นได้ แต่เนื่องจากปัญหาทางการเมืองได้ถูกแก้ไขจัดการให้เกิดความสงบ เรียบร้อยดีแล้ว ทำให้องค์กรมีความมั่นคงมากขึ้น (บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

จวบจนถึงปัจจุบัน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ได้รับชื่อเสียงและสร้างผลงานแห่งความสำเร็จจนเป็นยอมรับในวงการก่อสร้าง ยาวนานกว่า 40 ปี ด้วยประสบการณ์ ผนวกความเชี่ยวชาญ และความตระหนักถึงความปลอดภัยในทุกขั้นตอนของการทำงาน กอปรกับความมุ่งมั่นบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยยึดตามหลักบรรษัทภิบาล ทำให้บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพระดับสูงให้แก่ลูกค้าในทุกชิ้นงาน และสร้างผลการดำเนินงานทางการเงินที่ติดลบตลอดมา จนได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้า คู่ค้า และผู้ถือหุ้น จากคุณภาพ และผลงานสะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จในความตั้งใจของ บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ที่พร้อมพัฒนา และเติบโตอย่างมั่นคงต่อไป (บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

บริษัท ซีโน - ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) หนึ่งในบริษัทผู้รับเหมารายหนึ่งของประเทศไทยมีประสบการณ์ยาวนานกว่า 50 ปี ประกอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างทุกประเภท มีลูกค้าทั้งจากภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน โดยลักษณะงานก่อสร้างจะมีตั้งแต่โครงการที่เป็นโครงการขนาดกลางไปจนถึงงานก่อสร้างขนาดใหญ่ที่ต้องอาศัยความชำนาญ และเทคโนโลยีระดับสูง ลักษณะงานก่อสร้างของบริษัท สามารถแบ่งแยกได้เป็น 5 ประเภท คือ งานก่อสร้างด้านอาคาร งานก่อสร้างด้านพลังงาน งานก่อสร้างด้านสาธารณูปโภค งานก่อสร้างด้านอุตสาหกรรม และงานก่อสร้างด้านสิ่งแวดล้อม (บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

ในส่วนของบริษัท ซีโน - ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อีกทั้งยังเป็นการสนองนโยบายบริษัท จึงได้ดำเนินการกระตุ้นและสร้างความตระหนักแก่พนักงานทุกระดับขององค์การให้เห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาในด้านบุคลากร ให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ การสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความตื่นตัว และเต็มใจที่จะพัฒนาองค์การ เพื่อให้องค์การมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาศักยภาพของพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดจึงถือเป็นนโยบายที่สำคัญของบริษัท เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีนโยบายสนับสนุนให้มีการพัฒนาทั้งในส่วนของความต้องการขององค์การ และการพัฒนาส่วนบุคคลของพนักงานเอง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการเรียนรู้โดยตนเองอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมในการเรียนรู้ของพนักงานนี้จะส่งผลให้การพัฒนาเป็นองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี จึงต้องเริ่มจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเพิ่มระดับความตระหนักของผู้ใต้บังคับบัญชา ชักจูงให้เห็นเป้าหมายของทีมอยู่เหนือความสนใจส่วนตัว และยกระดับผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ลำดับขั้นของ

ความต้องการที่สูงขึ้น จะทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ นำไปสู่ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน (บริษัท ซีโน – ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2557 ก)

ปรากฏการณ์เช่นนี้ ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารองค์กรทุกระดับจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมี และนำมาเพื่อโน้มน้าวให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่ สายการบังคับบัญชายาวมาก มีความสลับซับซ้อนของงานสูง และเป็นงานบริการที่ต้องเกี่ยวข้องกับประชาชน และผู้รับบริการ ตลอดจนหน่วยงานอื่นข้างเคียง ผู้บริหารองค์กรจะใช้ความรู้เฉพาะด้าน หรือใช้ศาสตร์ทางการบริหารอย่างเดียวยังไม่พอ ดังนั้นการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพได้อย่างน่าภูมิใจนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ ศาสตร์ควบคู่กับศิลป์ในการบริหารอย่างกลมกลืนด้วย (สมพิศ สุขแสน, 2556)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง งาน และผลการปฏิบัติงาน ที่มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์กรคาดหวังจากสิ่งที่พนักงานทำ (Motowidlo, 2003) ผลการปฏิบัติงานจึงมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสามารถเผชิญ และฝ่าฟันกับวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นได้

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจของพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงความพึงพอใจในงานของพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะของจิตใจ ความรู้สึก การได้รับการยอมรับ ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องส่งเสริมสนับสนุน และยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการเติมเต็ม การเอาใจใส่ และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดี เกิดความร่วมมือกัน เกิดความสามัคคี ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในด้านการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบรรยากาศในการทำงาน รวมถึงด้านความมั่นคง ผลตอบแทน บุคคล ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใส่ใจในทุกระดับขององค์กร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อสภาพแวดล้อม และสังคมในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามมา

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า นักวิจัยยังคงให้ความสนใจ และดำเนินการศึกษาวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน จากอดีตมาสู่ปัจจุบัน (Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013; Cetin, Karabay & Efe, 2012 และ Munir, Rahman, Malik & Ma'amor, 2012) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความไว้นื้อเชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชา (Bolman, Lee & Deal, 1991) ความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน (Hayati & Caniago, 2012; Kim & Brymer, 2011 และ Zehir, Muceldili & Zehir, 2012)

จากเหตุผลที่กล่าวมาเป็นสาเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความไว้นื้อเชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อนำผลจากการวิจัยไปพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และมีความไว้นื้อเชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีขึ้นไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้นื้อเชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา และความไว้นื้อเชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชา

1.2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ความไว้นื้อเชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานของพนักงาน

1.2.4 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความไว้นื้อเชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) กับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

วิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้นื้อเชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1) ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

2) ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

2.1) ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (Supervisor's Transformation Leadership)

2.2) ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Latent Variables) ได้แก่

2.2.1) ความไว้วางใจ (Trust)

2.2.2) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

2.3) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Job Performance)

3) ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลการวิจัยระหว่าง เมษายน 2558 ถึง พฤษภาคม 2558 รวมระยะเวลาวิจัย 2 เดือน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

1.1) เพิ่มเติมองค์ความรู้ทางวิชาการและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา

1.2) เพิ่มเติมองค์ความรู้ทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา

1.3) เพิ่มเติมองค์ความรู้ทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันได้แก่ ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานของพนักงาน

2) ประโยชน์ในการนำไปใช้

2.1) เพื่อเป็นแนวทางให้กับบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงานของพนักงานอันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงานต่อไป

2.2) เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรอื่น ๆ ที่ดำเนินธุรกิจใกล้เคียงกับบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเพื่อ

ก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงานของพนักงานอันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงานต่อไป

1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1) การก่อสร้างคือ กิจกรรมหรือการกระทำที่ทำให้เกิด การประกอบ หรือการติดตั้ง ให้เกิดเป็นอาคาร โครงสร้าง ระบบสาธารณูปโภค หรือส่วนประกอบของสิ่งทีกล่าวข้างต้น และมักจะหมายถึงงานทางด้านโยธาเป็นส่วนใหญ่

2) อุตสาหกรรมคือ กิจกรรมที่ใช้ทุน และแรงงาน เพื่อที่จะผลิตสิ่งของ หรือจัดให้มีบริการ เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ ในยุควิกตอเรีย นักประวัติศาสตร์เรียกช่วงเวลานั้นว่า การปฏิวัติอุตสาหกรรม โดยมีการผลิตเครื่องฟันทันแรงต่าง ๆ มากมาย และ ทำให้อุตสาหกรรมเจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็วและมีระเบียบเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด ในปัจจุบันอุตสาหกรรมถือเป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญต่อมนุษย์อย่างยิ่ง ด้วยว่ามนุษย์ต้องพึ่งพาการผลิตสิ่งจำเป็นต่อชีวิตประจำวัน หรือเรียกรวมว่าปัจจัยสี่ โดยสิ่งที่สามารถผลิตปัจจัยสี่ให้ดี มีคุณภาพและไม่ก่ออันตราย หรือก่ออันตรายให้กับร่างกายและทรัพย์สินน้อยที่สุดคือการผลิตจากอุตสาหกรรม

3) ผู้บริหาร หมายถึง พนักงานที่ดำรงตำแหน่ง “ผู้จัดการ” หรือ “ผู้อำนวยการ” โดยอาจจะรายงานตรงต่อซีโอโอหรือไม่ได้รายงานตรงต่อซีโอโอก็ได้ อาจจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

4) พนักงาน หมายถึง บุคคลในองค์การที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็น “ผู้จัดการ” หรือ “ผู้อำนวยการ” โดยอาจจะไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่มีก็ได้

5) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในเรื่องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มาเกี่ยวข้อง เป็นผู้มุ่งประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตน แสดงออกซึ่งวิธีที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเคารพ แสดงอำนาจ และความมั่นใจให้ปรากฏ (Bass & Avolio, 1995)

6) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องค่านิยม และความเชื่อ การกำหนดทิศทาง และความมุ่งมั่นในเป้าหมาย การคำนึงถึงผลทางศีลธรรมจรรยาที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ และเน้นความสำคัญของการมีความเข้าใจร่วมกันในการภารกิจที่ต้องกระทำของผู้นำ (Bass & Avolio, 1995)

7) การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเร่งเร้า และบันดาลใจผู้บังคับบัญชา โดยการสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งของการผสมผสานวัตถุประสงค์ และความต้องการของปัจเจกบุคคล และองค์การเข้าด้วยกัน (Bass & Avolio, 1995)

8) การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำเร้าผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีนวัตกรรมในเรื่องของควมมีเหตุผล และการแก้ไขปัญหา (Bass & Avolio, 1995)

9) การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง มิติซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำปรึกษา และได้รับการจูงใจบนพื้นฐานแบบรายบุคคล (Bass & Avolio, 1995)

10) ความไวเนื้อเชื่อใจ หมายถึง ระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือ และไว้วางใจต่อความซื่อสัตย์ ความจริงใจของผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา (Morgan & Hunt, 1994)

11) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง การวัดภาพรวมของระดับที่พนักงานได้รับความพึงพอใจ และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ (Hackman & Oldham, 1975)

12) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) หมายถึง งาน และผลการปฏิบัติงาน ที่มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำ และผลการการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์กรคาดหวังจากสิ่งที่พนักงานทำ ประทับใจจาก (Motowidlo, 2003)



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา
- 2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจ
- 2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
- 2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 2.6 ประวัติ และความเป็นมาของบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 กรอบแนวคิดตามทฤษฎี

2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมรรถิฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ ผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จึงได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

นิยาม และความหมายผู้นำ และภาวะผู้นำ

McFarland (1979, pp. 214-215) กล่าวว่า “ผู้นำคือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือ ผู้ตาม แม้จะเป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1989, p. 3-4)

กวี วงศ์พุ่ม (2542) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนในทางที่ดี หรือชั่วก็ได้ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วม และเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ประสิทธิ์ ทองอ่อน (2542) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยได้รับการคัดเลือก และการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตาม

บุญทัน ดอกไธสง (2535, หน้า 266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า “ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังที่คอยวางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย”

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2540) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กร หรือกลุ่มที่เข้าปฏิบัติงานอยู่เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

Robbins และ Coulter (2005) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และสามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

Rue และ Byars (2000) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชา และมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

Terry (1978) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพล หรืออำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่ต้องการ

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 11) ได้แสดงความสำคัญของคำว่า “ผู้บริหาร และผู้นำขององค์กรว่า การที่องค์กรหรือหน่วยงานจะอยู่รอดหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับบุคคล 2 ประเภทคือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งเรียกว่า ผู้บริหาร ทำหน้าที่บริหารองค์กร อีกประเภทหนึ่งคือ ผู้นำ ความแตกต่างของผู้บริหารกับผู้นำคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีตำแหน่ง และมีอำนาจตามกฎหมาย ส่วนผู้นำคือ ผู้ที่มีพลังอำนาจสามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตามโดยอาศัยคุณความดี”

Bennis (1984, pp. 15-16) กล่าวว่า “ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรในด้าน เป็นผู้รับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความตระหนักรู้ในความสำคัญของคุณภาพขององค์กร เป็นผู้เปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และเป็นผู้สนองความต้องการทางการศึกษาของชุมชน”

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือการเลือกตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้มีการเขียนชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์การที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี เป็นต้น

Etzioni (1964, p. 116) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “เป็นพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัว มีอิทธิพลต่อกลไกการบริหารควบคุมไปกับการนำบุคลากรในองค์การ”

Katz และ Kahn (1978, p. 528) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “เป็นอิทธิพลที่มีต่อกลไกการบริหารควบคุมไปกับการนำบุคลากรในองค์การ”

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จ โดยมีจุดประสงค์ที่ต้องการทำให้งานสัมฤทธิ์ผล ผู้นำที่สามารถนำเฉพาะสิ่งที่ต้องการสนับสนุนของทีมงาน ซึ่งถูกชักจูงให้ดำเนินการตามภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการส่งเสริม และสนับสนุนให้ทีมงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของผู้นำ ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และบรรลุเป้าหมายที่ดี

Bass (1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติตามของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงทัศนคติ ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามด้วย ซึ่งต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงสุด

Greenberg และ Baron (2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มที่จะนำความสำเร็จ เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์การ

Schermerhorn, Hunt และ Osborn (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะในการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล เพื่อให้ชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของกลุ่ม หรือสมาชิก โดยใช้ความรู้ความสามารถของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

แนวคิด และทฤษฎี

ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มจากภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะคือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่า เป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำคือ

ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) งานวิจัยในยุคแรก ๆ ของแนวทางนี้จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนานประหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (The Great Man Approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 6 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ (1) ความเฉลียวฉลาด (2) การริเริ่มสร้างสรรค์ (3) ทักษะด้านสังคม (4) ความเชื่อมั่นในตนเอง (5) พลังแห่งความรับผิดชอบ และ (6) ความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนติลล ฦ ฎุเกีต, 2552)

1) ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

จากความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำนั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมทฤษฎีของนักวิชาการและอธิบายไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985, p. 719) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษานั้นได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การ และในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

กอตต์ คัซรัสมัคคี (2547) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้ (1) มีความจริงใจ มีจิตใจดี ไม่หลอกใช้ผู้อื่น (2) ไม่ศกดินา (3) ใช้ปิยวาจา (4) ไม่หลงอำนาจ (5) เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านการประพฤติ การปฏิบัติตน และการทำงานอย่างเป็นทีม (6) มีความยุติธรรม (7) ให้ความเมตตา (8) กล้าตัดสินใจ (9) อหทรสังคม (10) บ่มเพาะคนดี (11) มีใจเปิดกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานในทุกระดับ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลป์ของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Koontz & Wehrich, 1988, p. 437)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะ ดังนี้ (1) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่ควบคุม และประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย (2) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นด้านการกระทำที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่น

ให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (3) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่ม และกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (4) ความคิดริเริ่ม และการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน (5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ (6) อิทธิพลในตัวของผู้นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (7) การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากจนทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร (8) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

Bass (1990) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการคือ

(1) คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (Activity, Energy) รูปร่าง (Appearance Grooming) ความสูง (Height) น้ำหนัก (Weight) ซึ่งกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูง และน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่า ความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มีองค์การจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างส่วนใหญ่ จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม

(2) คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย การศึกษา (Education) สถานภาพทางสังคม (Social Status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (Mobility) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพทางของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจ และสังคมต่ำแต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า และในปัจจุบัน ผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

(3) คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ (Intelligence and Ability) ผู้นำที่มีความรู้ (Knowledge) มีดุลพินิจ (Judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม

(4) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) อดทนต่อความเครียด (Tolerance of Stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (Emotional Control) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความตื่นตัว (Alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Original, Originality) มีความสามารถในการ

ปรับตัว (Adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (Extroversion) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

(5) คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristic) ประกอบด้วย ความขยัน หมั่นเพียร (Drive to Achieve) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence Against Obstacle) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

(6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย (Popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (Attractiveness) ความร่วมมือ (Cooperativeness) ชอบสังคม (Social participation) นักการทูต (Diplomacy)

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

Lunenburg และ Ornstein (1996) ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน โดยได้ระบุพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน (Employee-Centered Leader Behavior) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (Job-Centered Leader Behavior) โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

(2) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นไปที่ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้ความสำคัญกับงาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัย หนึ่งในที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

Likert (1967) ได้อธิบายพฤติกรรมของผู้นำ โดยแบ่งออกเป็น 4 ระบบ ดังนี้

ระบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative Autocratic) ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอะไร ทำที่ไหน และจะต้องให้เสร็จเมื่อไร ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้ใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำ และผู้ตามจะมีต่ำ

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent Autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอย่างบ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครองลูก トラบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการ

คิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี มากกว่าการลงโทษเมื่อทำงาน ผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยากาศเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วม อย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความ สนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) เริ่มต้นศึกษาแบบ ของผู้นำในปี ค.ศ.1940 ซึ่งเป็นเวลาใกล้เคียงกับการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเริ่มวิจัยที่ ศูนย์วิจัยเชิงสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Survey Research Center) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม กับประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ความพอใจในการทำงานของผู้ตาม อัตราการเปลี่ยนงานของผู้ตาม การขาดงาน และผลผลิต ของผู้ตาม ผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น 2 แบบคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน หรือพนักงาน กับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิตหรืองาน (Robbins, 1996; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ, 2541)

(1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน หรือพนักงาน (Employee-centered Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะสนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความต้องการ และความแตกต่างระหว่าง บุคคล จะช่วยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือ และศรัทธาในการทำงานให้มีความสนใจความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งปัจจัย เหล่านี้เกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์กร และความพึงพอใจต่อการทำงานอยู่ในระดับสูง (Robbins, 1996; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ, 2541)

(2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต หรืองาน (Production-centered Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะสร้างมาตรฐานในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้งาน ของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมองว่าบุคคลเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น ผลจาก การศึกษาครั้งนี้ พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน หรือพนักงานมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะบุคคล เต็มใจ และพอใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น ผลผลิตจึงสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต หรืองานนั้นจะมีผลตรงกันข้ามคือ ทำให้ความพอใจที่จะทำงานลดลง ผลผลิตจึงน้อยลงในการศึกษา ต่อ ๆ ของมหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้น ถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่ บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธา ความไว้วางใจกัน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Robbins, 1996; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ, 2541)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางที่สุด และเป็นแบบจำลองที่เห็นได้ชัดเจนคือ ทฤษฎีที่เป็นผลงานวิจัยซึ่งเริ่มต้นในปี ค.ศ.1940 โดยมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งได้สร้างแบบทดสอบวัดภาวะผู้นำคือ LBDO (Leader Behavior Descriptive Questionnaire) เพื่อจำแนกประเภทของผู้นำ ผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมภาวะของผู้นำจำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบที่มีแนวทางการทำงานตามโครงสร้าง และ พฤติกรรมผู้นำแบบที่ใส่ใจพนักงาน (Robbins, 1996 และ Stoner & Freeman, 1992)

(1) พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานตามโครงสร้าง (Initiating Structure or Task Oriented) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม ที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของตนเอง มุ่งที่ความสำเร็จขององค์กร คาดหวังผลงานของผู้ตามว่าจะเป็นไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงาน และความสำเร็จของงาน เน้นการกำหนดบทบาทของผู้นำ และผู้ตามการมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสาร การกำหนดกระบวนการ และวิธีการทำงาน (Robbins, 1996 และ Stoner & Freeman, 1992)

(2) พฤติกรรมผู้นำแบบที่ใส่ใจพนักงาน (Consideration or Employee Oriented) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในลักษณะไวต่อการรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้ตาม ยอมรับความคิดเห็น ให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือ ให้ความเป็นมิตร ให้ความอบอุ่น ชื่นชม รับฟัง ปัญหา และข้อเสนอแนะของผู้ตาม เพื่อประกอบการตัดสินใจ และแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหา และความต้องการของผู้ตาม (Robbins, 1996 และ Stoner & Freeman, 1992)

ภาพที่ 2.1: พฤติกรรมผู้นำตามแนวทางการศึกษาของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ใส่ใจพนักงาน	มาก	ใส่ใจพนักงานมาก การทำงานตามโครงสร้างน้อย	ใส่ใจพนักงานมาก การทำงานตามโครงสร้างมาก
	น้อย	ใส่ใจพนักงานน้อย การทำงานตามโครงสร้างน้อย	ใส่ใจพนักงานน้อย การทำงานตามโครงสร้างมาก
		น้อย	มาก
		การทำงานตามโครงสร้าง	

ที่มา: Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

ตามทฤษฎีนี้ ผู้นำอาจมีภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบคือ
 แบบที่ 1: ใส่ใจพนักงานมาก และมุ่งการทำงานตามโครงสร้างมาก
 แบบที่ 2: ใส่ใจพนักงานมาก และมุ่งการทำงานตามโครงสร้างน้อย
 แบบที่ 3: ใส่ใจพนักงานน้อย และมุ่งการทำงานตามโครงสร้างน้อย
 แบบที่ 4: ใส่ใจพนักงานน้อย และมุ่งการทำงานตามโครงสร้างมาก
 ดังนั้น ผู้นำอาจมีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งพนักงาน และการทำงานตามโครงสร้างได้ หรืออาจมี
 พฤติกรรมที่ไม่มุ่งทั้งพนักงาน และการทำงานตามโครงสร้าง โดยแนวคิดแรกเริ่มของการศึกษานี้เสนอ
 ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดคือ พฤติกรรมผู้นำที่ทั้งใส่ใจพนักงานมาก และมุ่งการทำงานตาม
 โครงสร้างมาก ผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอพบว่า ผู้นำที่มุ่งใส่ใจพนักงานมากและมุ่ง
 การทำงานตามโครงสร้างมาก จะมีผลการดำเนินงานสูงกว่า และพนักงานมีความพอใจสูงกว่าผู้นำ
 แบบอื่น (Robbins, 1996 และ Stoner & Freeman, 1992)

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

Arnold และ Feldman (1978) เริ่มมีการศึกษา ภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยเชื่อว่า
 พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์จากการสถานการณ์หนึ่งสู่อีก
 สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ในสถานการณ์ที่ต่างกันต้องการ
 รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังที่กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นั้น เป็นการศึกษา
 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุดเหมาะสมกับความต้องการของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งได้มี
 การศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ไว้หลายรูปแบบ ได้แก่

(1) โมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1965) กล่าวว่า สถานการณ์
 ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจ
 โดยตำแหน่งของผู้นำคือ หากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานชัดเจน และมี
 อำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์นั้น Fielder (1965) แยกสิ่งที่ศึกษาออกเป็น
 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นพฤติกรรมของผู้นำ โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ (1) ผู้นำที่มุ่ง
 งานเป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทาง และมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน
 มีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน หรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก และ (2) ผู้นำที่มุ่ง
 ความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความ
 เคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน ซึ่งจะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำที่มุ่งคน หรือ
 คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (ริงสธรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 และเสนาะ ตีเยาว์, 2543) ส่วนที่สองเป็น
 สถานการณ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 สถานการณ์คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง
 ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากทั้งสองฝ่ายมีความไว้วางใจกัน

ให้เกียรติกัน เชื่อถือ และเข้าใจกัน แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดี หากความสัมพันธ์มีลักษณะตรงกันข้าม ถือว่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับที่ไม่ดี (2) โครงสร้างงาน ได้แก่ ระดับทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาระบุไว้ชัดเจน เป็นงานประจำ และเข้าใจง่าย โครงสร้างจะมีระดับความแน่นอนสูง แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้าม โครงสร้างงานก็มีระดับความแน่นอนต่ำ และ (3) อำนาจที่เกิดจากตำแหน่งงาน หมายถึง อำนาจบังคับบัญชาของตำแหน่งงานนั้น หากผู้นำมีอำนาจเต็มที่ในการมอบหมายงาน มีอำนาจในการลงโทษ และให้รางวัล ก็ถือว่าอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งงานนั้นเข้มแข็ง แต่ถ้ามีลักษณะในทางตรงกันข้าม ก็ถือว่าอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งงานนั้นอ่อนแอ ทั้งนี้ผู้นำที่มุ่งงานเหมาะสมในสถานการณ์ที่ควบคุมได้มากที่สุด หรือดีที่สุด และสถานการณ์ที่ควบคุมได้น้อยที่สุด หรือแย่ที่สุด สำหรับผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 และเสนาะ ตีเขาว์, 2543)

(2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเชิงสถานการณ์ของผู้นำ Hersey และ Blanchard (1993) กล่าวว่า ความพยายามที่จะทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ (2.1) พฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบการมอบหมาย (Delegating) แบบการมีส่วนร่วม (Participating) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบสั่งการ (Telling) และ (2.2) สถานการณ์จากวุฒิภาวะไปจนถึงไม่มีวุฒิภาวะ ซึ่งจำแนกเป็นวุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา ซึ่งวุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ มีความสามารถมากที่สุด มีความสามารถค่อนข้างมาก มีความสามารถบ้าง มีความสามารถแค่เพียงเล็กน้อย และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา แบ่งออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่ มีความเต็มใจเป็นประจำ หรือเสมอ มีความเต็มใจบ่อย ๆ มีความตั้งใจในบางครั้งแต่ไม่ค่อยมีความมั่นใจ

4) โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership)

โมเดลภาวะผู้นำ Full Rang โดยใช้ผลวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 ระบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ (Bass, 1997, 1999 และ Bass & Avolio, 1993)

(1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ หรือสังคม ซึ่งกระบวนการผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และ

ผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการคือ (Bass, 1997, 1999 และ Bass & Avolio, 1993)

(1.1) การมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) หมายถึง ผู้นำมีแนวคิดในการพิจารณาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เหนือความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะโน้มน้าวให้เกิดความไว้วางใจกัน ความเคารพนับถือ และการชมเชยในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Horwitz et al., 2008)

(1.2) การมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความผูกพันอย่างแรงกล้ากับพันธกิจซึ่งเป็นพันธกิจร่วมระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่เป็นต้นแบบทางพฤติกรรมนี้แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานทางศีลธรรม และจรรยาที่สูงส่ง (Avolio & Bass, 2002)

(1.3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยให้ความหมาย และท้าทายในงานกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้าง และสื่อความต้องการที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น โดยผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Bass, 1997, 1999 และ Bass & Avolio, 1993)

(1.4) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้อง

มีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อมั่น และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (Bass, 1997, 1999 และ Bass & Avolio, 1993)

(1.5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตาม เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้สีกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (Bass, 1997, 1999 และ Bass & Avolio, 1993)

(2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจะระบุบทบาท และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงาน และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก โดยผู้นำจะต้องรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย (Bass, 1997, 1999 และ Bass & Avolio, 1993)

(2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูง

ใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน หรือแรงจูงใจภายนอก (Bass, 1997, 1999 และ Bass & Avolio, 1993)

(2.2) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือ ตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบคือ (Bass, 1997, 1999 และ Bass & Avolio, 1993)

(2.2.1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by-Exception) เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยน ชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามที่คาดหวัง ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จึงประกอบไปด้วยการแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทราบว่าจำเป็นต้องทำอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ตามกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา (Bass, 1997, 1999 และ Bass & Avolio, 1993)

(2.2.2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by-Exception) เป็นการบริหารงานโดยใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม (Status Quo) ตรวจจับที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาด หรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหารโดยการวางเฉยจะเข้าไปแก้ไข (Bass, 1997, 1999 และ Bass & Avolio, 1993)

(3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย (Bass, 1997, 1999 และ Bass & Avolio, 1993)

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะเด่นที่เป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ได้แก่ คุณลักษณะทางร่างกาย คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม โดยใช้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ทำให้มีแรงกระตุ้น และแรงจูงใจที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) มีชื่อเรียกที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำปฏิรูป สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความหมาย ตลอดจนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

นิยาม และความหมาย

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2546) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ หรือมาจากภายนอกองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เกิดขึ้น และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ

นิตย สัมมาพันธ์ (2549) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เขตแดนการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ยุดา รักไทย (2542) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ

Bass (1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ และพฤติกรรม) การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะ และอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

Burns (1978) กล่าวว่า ภาวะการปรับเปลี่ยนความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในขณะที่ความสามารถในการเป็นผู้นำแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของกลุ่ม โดยเป้าหมายใหม่จะอยู่ในระดับที่สูงขึ้นในทันทีที่การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะถือเป็นผลประโยชน์ส่วนรวมของทั้งผู้นำและผู้ตาม

Greenberg และ Baron (1997) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ หรือกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

Leithwood (1993) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนผู้นำในกลุ่มเป้าหมาย ทำให้เกิดการส่งผ่านความคาดหวัง การสร้างความน่าสนใจในด้านความรู้ และนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมผ่านพฤติกรรมของตัวเอง

Mushinsky (1997) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูก

มองว่าเป็นกระบวนการร่วม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

Schultz และ Schultz (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความเป็นผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

Yukl (1989) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของงาน เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นสูงของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กรมากกว่าความต้องการส่วนตัว

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดย (1) เพิ่มระดับความตระหนักของพวกเขา (2) ชักจูงให้พวกเขาเห็นเป้าหมายของทีมอยู่เหนือความสนใจส่วนตัว และ (3) ยกระดับผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น (Bass & Avolio, 1995)

แนวคิด และทฤษฎี

Avolio และ Bass (2002) ได้เสนอทฤษฎีในปี ค.ศ. 1985 มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ พัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้นสามารถวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยดูจากผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการคือ

1) การมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) หมายถึง ผู้นำมีแนวคิดในการพิจารณาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เหนือความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะโน้มน้าวให้เกิดความไว้วางใจกัน ความเคารพนับถือ และการชมเชยในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Horwitz et al., 2008)

2) การมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความผูกพันอย่างแรงกล้ากับพันธกิจซึ่งเป็นพันธกิจร่วมระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่เป็นต้นแบบทางพฤติกรรมนี้แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานทางศีลธรรม และจรรยาที่สูงส่ง (Avolio & Bass, 2002)

3) การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพาดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมาย และทำทนายในเรื่องงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะกระตุ้นวิญญานของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความ

กระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะสร้าง และสื่อความหวังที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการอย่างชัดเจน (Avolio & Bass, 2002)

4) การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มา แก้ปัญหาในองค์กร เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมี การคิด และการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถ เอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน การกระตุ้น ให้เกิดการใช้อุปกรณ์เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะ ตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง (Avolio & Bass, 2002)

5) การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาารู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เพื่อการ พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของรายบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ที่ดี และเติบโตของแต่ละรายบุคคล (Avolio & Bass, 2002)

Burns (1978) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับ ความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ใต้บังคับบัญชา ไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจรรยาบรรณคือ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ (Maslow, 1943) และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจรรยาบรรณ เป็นค่านิยม เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค และสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ ภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นผู้นำ และผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรก ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) คือ ภาวะผู้นำได้ตระหนัก ถึงความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำ และผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความ ต้องการซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยการเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจรรยาบรรณ

3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำ และผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย อำนาจของผู้นำน่าจะเกิดขึ้น เมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้นำ และผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชานั้น ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ผลการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง และทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ และมีศรัทธามากขึ้น ซึ่งผู้นำต้องให้ความสำคัญของผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น

MacKenzie และ Moorman (2014) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของพวกเขาคือความไว้วางใจของผู้ติดตามในผู้นำความพึงพอใจและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจต่อใจ

Peus, Weisweiler และ Frey (2013) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพของทีมงาน รูปแบบการใกล้เคียงหลายระดับของความไว้วางใจ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

2.3 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ

จากความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของความไว้วางใจ (Job Satisfaction) นั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมคำจำกัดความ และอธิบายไว้ดังนี้

นิยาม และความหมาย

ความไว้วางใจ หมายถึง การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความน่าเชื่อถือ และแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ โดยแสดงให้เห็นเมื่อมีการมาใช้บริการ (Morgan & Hunt, 1994 และ Wong & Sohal, 2002)

ฟุส เดเซอร์รินทร์ (2549) ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า หมายถึง ความไว้วางใจที่เรามีต่อบุคคลอื่นว่า เขาจะปฏิบัติต่อเราด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต สามารถพึ่งพิงได้ รวมถึงการไม่เอาเปรียบเรา

Rotter (1971) ให้ความหมายความไว้วางใจว่า เป็นความคาดหวังต่อบุคคลเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งด้านคำพูด การกระทำ คำมั่นสัญญา จากการเขียน หรือใช้ข้อความของบุคคล หรือกลุ่ม ซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ

Golembiewski และ McConkie (1975) นิยามความหมายของความไว้วางใจไว้ว่า ความไว้วางใจแสดงถึงความพึ่งพาอาศัยกัน หรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก ความไว้วางใจแสดงถึงความเสี่ยงบางประการต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับและความไว้วางใจแสดงถึง บางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์

Cook และ Wall (1980) กล่าวว่าความไว้วางใจเป็นความเชื่อมั่นต่อเจตนาของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร รวมทั้งความมั่นใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

McAllister (1995) ให้ความหมายของความไว้วางใจไว้ว่า เป็นสิ่งที่คุณคณมีความมั่นใจและตั้งใจที่จะกระทำการที่อยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจ ของบุคคลอื่น

Mishra (1996) ให้ความหมายความไว้วางใจไว้ว่า เป็นความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความเปิดเผย ให้ความสนใจห่วงใย และให้ความน่าเชื่อถือ

Marshall (2000) ให้ความหมายความไว้วางใจไว้ว่า ความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ของบุคคลที่มีต่อลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

Morgan และ Hunt (1994) กล่าวว่า ความไว้วางใจ (Trust) ถือเป็นการกำหนดลักษณะข้อผูกมัดเพื่อแสดงสัมพันธ์ภาพระหว่างลูกค้า และองค์กรโดยนิยามว่าความไว้วางใจคือ สภาพความเป็นจริงเมื่อคนจำนวนหนึ่งเกิดความเชื่อมั่นโดยเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความเชื่อถือ (Reliability) และความซื่อสัตย์จริงใจ (Integrity) ซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด และขนานกับกรอบแนวคิดทางการตลาดที่ศึกษาเรื่องบุคลิกภาพ และจิตวิทยา

Moorman, Deshpande และ Zaltman (1992) กล่าวว่า ความไว้วางใจคือ ความเต็มใจที่จะวางใจต่อหุ้นส่วนการแลกเปลี่ยนของคนคนหนึ่งด้วยความเชื่อมั่น ซึ่งมีกรอบแนวคิด คือ การรับรู้ว่าคุณบริโภคต้องมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรธุรกิจด้วยความสนใจอย่างที่สุดในระหว่างการใช้บริการอยู่นั้น ความเชื่อมั่นดัง กล่าวจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคพิจารณาผู้ให้บริการที่เป็นทางเลือก 2 ประการคือ ความน่าเชื่อถือมากที่สุด และมีความซื่อสัตย์จริงใจอย่างสูง

Larzelere และ Huston (1980) กล่าวว่า สิ่งสำคัญ 2 ประการนั้น เป็นลักษณะของความไว้วางใจของผู้บริโภคหรือผู้ให้บริการ ที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อองค์ประกอบของความสม่ำเสมอ ซิตความสามารถ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบความเอื้อเฟื้อ และความเมตตากรุณา

คณิงนิจ อนุโรจน์ (2549) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับความไว้วางใจกับการประยุกต์ใช้ในการทำงานว่า “ความเชื่อถือและความไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน โดยจะยังคงอยู่ก็ต่อเมื่อบุคคลมีความมั่นใจ ความไว้วางใจจะช่วยลดความไม่แน่นอน ลดความเสี่ยงและเพิ่มความระมัดระวังของกระบวนการความคิดในการตอบสนองอย่างทันทีทันใดที่มีต่อผู้นำหรือองค์กร

แนวคิด และทฤษฎี

Garbarino และ Johnson (1999) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจและความมุ่งมั่นมีอิทธิพลต่อการกลับมาใช้บริการซ้ำในอนาคตของผู้บริโภค Selnes (1998) ได้ยืนยันว่าความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการกลับมาใช้บริการซ้ำซึ่งมีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายให้ได้รับประโยชน์ร่วมกัน

ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์การเพื่อประสิทธิผลขององค์การ ผลลัพธ์ทางบวกของการทำงานเป็นผลสืบเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของความไว้วางใจ ภายในองค์การส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน และความผูกพันกับองค์การอย่างเข้มแข็ง (Nyhan & Marlowe, 1997)

มีผลการวิจัย ที่สอดคล้องกันว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญและมีประโยชน์ต่อกิจกรรมขององค์การทั้งทีมงาน ผู้นำ การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง (Elangovan & Shapiro, 1998 และ Mayer et al., 1995)

ทศวรรษที่ผ่านมาประเด็นความไว้วางใจมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น รวมทั้ง เป็นเรื่องสำคัญในทฤษฎีองค์การ และการวิจัย (Bijlsma & Koopman, 2003 และ Kramer, 2006)

ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งทำให้องค์การดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยกัน แนวโน้มในปัจจุบันมีความหลากหลายขององค์ประกอบในการทำงานมากขึ้น ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในองค์การมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ความไว้วางใจเป็นแหล่งทรัพยากรที่มาจากความร่วมมือเป็นพื้นฐาน (Shaw, 1997) และความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ (Reynolds, 1997)

ความไว้วางใจมีความสำคัญมากในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลง และความไม่มั่นคงในสถานที่ทำงาน บุคคลจะต้องเปลี่ยนไปมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งระดับความไว้วางใจจะเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ดังกล่าว Marshall (2000) และ Robbins (2005) มองว่า ความไว้วางใจมีความสำคัญเพราะเป็นความต้องการทางด้านจิตใจ บุคคลมีความต้องการการคาดคะเน ความมั่นคง การคงอยู่และมีความรู้สึกปลอดภัย

องค์การต้องการความจงรักภักดีของพนักงาน และความผูกพันเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความไว้วางใจภายในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะการที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การนั้น จะเป็นตัวกำหนดให้องค์การบรรลุเป้าหมายและรักษาสมาชิกในองค์การให้คงอยู่กับองค์การ (Fairholm, 1994 และ Robbins, 2005) โดยการสร้างความสัมพันธ์ความไว้วางใจบนพื้นฐานแห่งความซื่อสัตย์ (Honesty) การยึดถือหลักคุณธรรม (Integrity) และเมตตาการุณาอย่างจริงใจต่อผู้อื่น (Covey, 1989 และ Fairholm, 1994)

Robbins (2005) กล่าวถึง ความสำคัญของความไว้วางใจกับข้อสัญญาทางจิตวิทยาในรูปแบบใหม่ เป็นข้อตกลงที่ไม่ได้มีการเขียน ถึงสิ่งที่ผู้บริหาร หรือองค์การไม่ได้มีการคาดหวังจากพนักงานและสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากผู้บริหารหรือองค์การ ในแง่คิดของพนักงานข้อสัญญาทางจิตวิทยา คือ การรับรู้ของพนักงาน ที่คิดว่าพวกเขาจะได้รับสิทธิ์ ซึ่งเป็นผลมาจากข้อสัญญาที่องค์การให้ไว้กับเขา ดังนั้น หากความไว้วางใจอยู่ในระดับต่ำ พนักงานมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญความเสี่ยง มีการเรียกร้องมากขึ้น ลักษณะสังคมแบบนี้บุคคลในองค์การ จะต้องเร่งสร้างและรักษาความสัมพันธ์กันไว้ จะทำให้โอกาสที่จะไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาน้อยลง เนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาทำให้เกิดผลในทางลบ เช่น มีความตั้งใจน้อยลงในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หากความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงจะทำให้การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การ โดย Mink และคณะ (1993) เห็นว่า ความไว้วางใจเป็นข้อสัญญา (Contract Trust) คือ ความเชื่อมั่นที่คาดหวังว่าบุคคลจะทำในสิ่งที่เขาพูดและกระทำ ซึ่งเป็นมิติที่สำคัญ เช่น ผู้นำสร้างให้บุคลากรเชื่อมั่นและคาดหวังว่าสัมพันธภาพของบุคลากรกับผู้นำ จะเป็นสิ่งที่สามารถคาดคะเนในการทำงานของเขาได้

Marshall (2000) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความไว้วางใจโดยมองความเป็นธรรมชาติของมนุษย์และกฎแห่งธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งหมายถึงการดำรงชีวิตด้วยความจริง ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็น มนุษย์ต้องการการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นความต้องการทางด้านชีววิทยา เมื่อกำเนิดขึ้นมาในโลกความไว้วางใจก็เป็นสิ่งที่จำเป็นทางด้านร่างกาย เนื่องจากเมื่อเกิดขึ้นมา ก็จะพบกับความไม่มั่นคง ไม่มีสิ่งปกคลุมร่างกายและได้รับความเสี่ยงซึ่งไม่ได้มีการคำนึงถึงความเปราะบางนี้ แต่ความไว้วางใจจะต้องมีความซื่อสัตย์และให้การดูแล ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่เกิดขึ้นความไว้วางใจก็จะถูกทำลาย เมื่อเจริญเติบโตขึ้นความไว้วางใจไม่สูญหายไป แต่ระดับของความไว้วางใจจะอยู่ในรูปของ ประสบการณ์และเป็นเหตุการณ์ที่ดำเนินต่อมา โดย Mink และคณะ (1993) มองว่า ความไว้วางใจเป็นเรื่องทางกายภาพ บุคคลรู้สึกว่าร่างกายและจิตใจ เป็นสิ่งที่ต้องปลอดภัย เมื่อรู้สึกไม่มั่นใจว่าจะได้รับความปลอดภัย บุคคลจะเริ่มเกิดความไม่มั่นคงและวิตกกังวลเกี่ยวกับ ความปลอดภัยซึ่งจะส่งผลต่อ การปฏิบัติงาน

ความไว้วางใจมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากความไว้วางใจเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของศตวรรษที่ 21 (Healey, 2007) ส่งผลต่อรายได้ และกำไรในทุกระดับขององค์การ (Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000) รวมทั้งความไว้วางใจของพนักงานส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงาน งาน การคงอยู่ในองค์การของพนักงาน ความตั้งใจที่สนับสนุนและมุ่งมั่นต่อความเปลี่ยนแปลง และการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ (Brown) ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงผลของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน การเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ ความผูกพันกับองค์การ การลาออกจากองค์การ และผลการปฏิบัติงาน (Deluga, 1995; Dirks & Ferrin, 2001; Flaherty & Pappas, 2000 และ Robinson, 1996) นอกจากนี้ (Dirks & Ferrin,

2002) ศึกษางานวิจัย ความไว้วางใจ โดยวิธีการ Meta-Analysis พบว่า ผลของความไว้วางใจ ส่งผลต่อทัศนคติ ประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ความเชื่อในสารสนเทศ และการลาออกที่ลดลง การเป็นพนักงานที่ดี และผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีความไว้วางใจชี้ให้เห็นว่า ความไว้วางใจเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ ความคล้ายคลึงกัน โดยมีความสัมพันธ์ภายใน และภายนอกระหว่างแหล่งที่มา และเป้าหมาย (Stewart, 2003)

Podsakoff (2011) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของพวกเขา ในความไว้วางใจของผู้ติดตามในผู้นำความพึงพอใจและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

Mayer และ Gavin (2011) ศึกษาเรื่อง ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.4 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

จากความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) นั้น ผู้วิจัย ได้รวบรวมคำจำกัดความ และอธิบายไว้ดังนี้

นิยาม และความหมาย

ธนชัย ยมจินดา และเสนห์ จุ้ยโต (2544, หน้า 27) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งหมายถึง ระดับความรู้สึกของบุคคลในทางบวก หรือทางลบต่องาน ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน (Pay)
- 2) ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา (Supervision)
- 3) ความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน (Co-worker)
- 4) ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน (Work Setting)
- 5) ความพึงพอใจในตัวเอง (Tasks)
- 6) ความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้า (Advancement Opportunities)

บุญมัน ธนาศุกวิวัฒน์ (2537, หน้า 158) กล่าวว่า “ความพึงพอใจในงาน หมายถึง เจตคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานหรือกิจกรรมที่เขาทำซึ่งเป็นผลให้บุคคล เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น

ความพึงพอใจในงานจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมากที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและนำความสำเร็จตามเป้าหมายมาสู่องค์กร”

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 379) กล่าวว่า “ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมองเป็นช่องทาง หรือโอกาสที่ตนจะสามารถ ตอบสนอง แรงจูงใจที่ตนมีอยู่แล้ว ก็จะทำให้ความพึงพอใจของเขาดีขึ้นหรืออยู่ในระดับสูง หากฝ่ายบริหารจัดการให้คนทำงานได้มีโอกาสตอบสนองแรงจูงใจ ของตนแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะสูงและผลงานก็จะดีตามไปด้วย”

Yoder (1958, p. 6) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า “เป็นความพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาได้”

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความพึงพอใจใจการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญ และกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2545) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบโดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านความคิด ความเข้าใจ ด้านอารมณ์ หรือความรู้สึก ด้านแนวโน้มของพฤติกรรมซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรม

George และ Jones (1999) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกของลูกจ้าง ต่องานที่ทำ หรือปฏิกริยาต้านอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ โดยมีพื้นฐานตามแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ลูกจ้างจะได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างกันทั้งด้านลบ และบวกของความพึงพอใจจากงานของพวกเขา

รูปแบบจำลองด้านความพึงพอใจในงานที่มีสาเหตุมาจากผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจกับงาน 4 ด้านคือ

A บุคลิกภาพ: บุคลิกภาพ เป็นวิธีที่คนรับรู้ คิด และทำ บุคลิกภาพของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ด้านรูปร่าง ความรู้สึกสามารถระบุได้ว่าคนมีความพึงพอใจหรือไม่

B มูลค่าคุณค่าของงาน: ค่าของการทำงานเป็นความเชื่อของคนทำงาน มีความเกี่ยวข้องกับผลของงาน และมีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงความพึงพอใจ คุณค่าของการทำงานแบ่งออกเป็นสองหมวด: คือ ค่าของงานที่แท้จริง และค่าของงานภายนอก โดยค่าการทำงานที่แท้จริงจะทำให้ผู้ที่ทำงานงานนั้น เกิดความสนใจในรูปแบบการทำงานของตัวเอง ค่าภายนอกเกี่ยวข้องกับผลของการทำงาน

C สถานการณ์ในการทำงาน: สถานการณ์ของการทำงานประกอบด้วย หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะวิธีการที่องค์การดูแลคนงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน การรักษาความปลอดภัยในงาน และค่าตอบแทน

D อิทธิพลทางสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์การ ที่สมาชิกในกลุ่มอาจส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิต และการทำงานของคนทำงาน

Vroom (1964) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติหนึ่งของการทำงาน ทัศนคติที่เป็นไปในทางบวกต่องานที่ทำมีค่าเท่ากับความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ ถ้าบุคคลหนึ่งมีทัศนคติในเชิงบวกต่องาน หรือบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น ๆ ด้วย เช่นเดียวกัน และหากบุคคลหนึ่งมีทัศนคติเชิงลบต่องานนั้นนั้นก็หมายความว่า จะไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน

Weiss (2002) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานคือ ทัศนคติการประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งการประเมินผลนั้นจะแตกต่างจากผลที่เกิดขึ้นจริง การตัดสินใจประเมินงานหนึ่ง ๆ ที่น่าเชื่อถือเกี่ยวข้องกับสภาพของอารมณ์ และประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งแต่ละคนก็จะมีแตกต่างในตัวเอง ในขณะที่การประเมินผลเป็นหลักสำคัญของทัศนคติซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อ และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของทัศนคติของแต่ละคน บางคนอาจคาดการณ์การประเมินผลโดยรวม ดังนั้นในการวัดความพึงพอใจในงานการประเมินความเชื่อจะส่งผลกระทบต่อการวัดความพึงพอใจโดยรวมที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อ หรือขึ้นอยู่กับตัดสินประเมินผลงาน

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปความหมายของความพึงพอใจในงาน หมายถึง การวัดภาพรวมของระดับที่พนักงานได้รับความพึงพอใจ และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ (Hackman & Oldham, 1975)

แนวคิด และทฤษฎี

Gibson และ Donnelly (1997) ทำการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างแรงบันดาลใจพบว่า เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และแบ่งทฤษฎีนี้ออกเป็นสองประเภท ได้แก่ ด้านเนื้อหาของทฤษฎี และด้านกระบวนการของทฤษฎี ทฤษฎีด้านเนื้อหา เพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริง และสิ่งสำคัญที่เป็นแรงกระตุ้น ทฤษฎีด้านกระบวนการ อธิบาย และตรวจสอบว่า พฤติกรรมใดที่กระตุ้นการทำงาน กำหนดลักษณะนิสัย หรือการกระทำ กำหนด สั่งการ หรือหยุดการกระทำใด ๆ จากวิธีการภายนอกเข้าสู่ตัวบุคคล

ดิเรก ฤกษ์ห่วย (2528) กล่าวว่า ทัศนคติทางบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก ความสุขของบุคคลอันเกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลเป็นที่พึงพอใจ ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความสุข ความมุ่งมั่นที่จะ

ทำงาน มีขวัญและมีกำลังใจ มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานส่งผลถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย

วีรพ พรหมเทวี (2542) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกภายในจิตใจของมนุษย์ที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะมีความคาดหวังกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างไร ถ้าคาดหวังหรือมีความตั้งใจมากและได้รับการตอบสนองด้วยดีจะมีความพึงพอใจมากแต่ในทางตรงกันข้ามอาจผิดหวังหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่ง เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตั้งใจไว้ว่าจะมีมาก หรือน้อยสอดคล้องกับ

ฉัตรชัย คงสุข (2535) กล่าวว่า ความพึงพอใจ เป็นความหมาย ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองหรือบรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่ง ความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้น หากความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง

กาญจนา อรุณสุขรุจี (2546) กล่าวว่า ความพึงพอใจของมนุษย์เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่าบุคคลมีความพึงพอใจหรือไม่ สามารถสังเกตโดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนและต้องมีสิ่งเร้าที่ตรงต่อความต้องการของบุคคล จึงจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นการสิ่งเร้าจึงเป็นแรงจูงใจของบุคคลนั้นให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น

Daft (1999) ระบุว่า ทฤษฎีด้านเนื้อหาที่สำคัญยังเกี่ยวข้องกับทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ และทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์

Morrell (2004) ระบุว่า กระบวนการทางทฤษฎีส่วนใหญ่ที่รู้จักกันดีคือ ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งแต่ละทฤษฎีได้ถูกอธิบายไว้ดังนี้

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (1943) ได้นำเสนอทฤษฎีที่รู้จักกันดีในนามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น ซึ่งได้รับการยอมรับมากที่สุด ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นนี้ ระบุโครงสร้างของความ需求的ไว้ 5 ระดับจากต่ำไปสูงดังต่อไปนี้ (1) ความต้องการทางร่างกาย: ความต้องการที่จำเป็นสำหรับร่างกายมนุษย์รวมถึงอาหาร และน้ำ (2) ความต้องการความปลอดภัย บุคคลย่อมต้องการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และความรู้สึกปลอดภัย (3) ความต้องการการยอมรับ: บุคคลย่อมต้องการที่จะเป็นที่ยอมรับ ได้รับการดูแล และเป็นที่รักของสมาชิกในกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงาน (4) ความต้องการให้คนนับถือเป็นที่สนใจ เคารพ และความเข้าใจจากคนอื่น ๆ (5) ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล เพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเองว่าประสบความสำเร็จแล้วหรือยัง เป็นไปตามความคาดหวังของตนเอง รวมทั้งความสามารถในการพัฒนาตนเอง ซึ่งทฤษฎีนี้จะทำให้เราพบว่า ความต้องการของบุคคลนั้นจะเพิ่ม

ระดับสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ เสมอ Bass (1985) ระบุโดยอ้างถึงทฤษฎีระดับความต้องการของ Maslow (1943) ว่าเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแนวความคิดของภาวะผู้นำในการทำธุรกรรม และการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1997) ซึ่งให้เห็นว่าลำดับขั้นของทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1943) ว่าไม่ได้ขึ้นอยู่กับเรื่องของความไม่เหมือนกันของตัวบุคคล รวมทั้งการไม่ถูกยอมรับ สิ่งนี้อาจจะทำให้บุคคลนั้นเปลี่ยนรูปแบบความต้องการพื้นฐานของตนเองตามสถานการณ์ที่แตกต่างออกไป

Maslow (1970) กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์จะถูกเรียงตามลำดับจากสิ่งที่กีดกันมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด โดยทฤษฎีมาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการความสำคัญ คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐาน คือ อาหาร ที่พัก อากาศ ยารักษาโรค

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการเพื่อความอยู่รอด เป็นความต้องการในด้านความปลอดภัยจากอันตราย

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นการต้องการการยอมรับจากเพื่อน

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว ความนับถือ และสถานะทางสังคม

ขั้นที่ 5 ความต้องการให้ตนประสบความสำเร็จ (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ความต้องการทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ

ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg, Mausner และ Snyderman (1959) ได้นำเสนอทฤษฎีสองปัจจัย ที่นำเสนอแนวความคิดที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยแรก เรียกว่า ปัจจัยด้านสุขอนามัย (ปัจจัยภายนอก) ที่เน้นการเกิดขึ้นของความไม่ตอบสนองการทำงาน เช่น สภาพการทำงานชดเชยนโยบายขององค์กร และความสัมพันธ์กับผู้อื่น เมื่อปัจจัยสุขอนามัยอ่อนลงผู้ทำงานก็เกิดความไม่พอใจ และเมื่อปัจจัยด้านสุขอนามัยดีขึ้นผู้ทำงานก็จะเกิดความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ปัจจัยที่สองที่เรียกว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยภายใน) พบว่า มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจนี้จะมุ่งเน้นไปที่ความต้องการระดับสูง เช่น ความสำเร็จในหน้าที่ความรับผิดชอบ และโอกาสในการพัฒนาตนเอง ทฤษฎีนี้ กล่าวถึงบุคคลว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจ และมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นเมื่อมีสิ่งกระตุ้นที่ดี ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่รู้สึกถึงความไม่พอใจที่ทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง ดังนั้นผู้นำต้องมีหน้าที่ขจัดความไม่พึงพอใจที่จะเกิดขึ้น และต้องเพิ่มแรงจูงใจที่จะขับเคลื่อนพนักงานไปสู่ความสำเร็จและเกิดความพึงพอใจที่สูงขึ้น

Gibson, Ivancevich และ Donnelly (1997) ถกเถียงกันถึงปัญหาของทฤษฎีนี้ว่า บุคคลทุกคนมีความต้องการที่เหมือนกัน แต่ก็ยังขาดเกณฑ์การวัด และประเมินผลที่แม่นยำ

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (1961) นำเสนอสิ่งที่ได้ศึกษามา เรื่อง ทฤษฎีความต้องการ เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่องของแรงจูงใจ ทฤษฎีนี้เน้นความจำเป็นในระดับที่สูงที่เกิดขึ้นจากภาวะความเป็นเอกบุคคคลว่า มี 3 อย่างด้วยกัน เช่น ความสำเร็จ กำลังใจ อำนาจ และความผูกพัน ความจำเป็นสำหรับการกระทำที่นำไปสู่ความสำเร็จเป็นไปตามความพยายาม เวลา ความท้าทาย รวมทั้งมาตรฐานส่วนตนที่พยายามจะประสบความสำเร็จให้เกินกว่าคนอื่น ๆ สิ่งสำคัญคือ การพยายามใช้กำลังความสามารถที่มีให้เกิดความพยายามที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การที่จะทำสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมาย ต้องเกิดจากความร่วมมือ จากส่วนรวม และความใกล้ชิดระหว่างบุคคล

Vroom (1964) ได้เสนอทฤษฎีความคาดหวังของตนเองในการสนับสนุนสมมติฐานนี้ ความจริงคือ ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งที่กระทำ หรือการปรับเปลี่ยนอารมณ์ความรู้สึกไปตามผลของการกระทำนั้น พฤติกรรมของแต่ละบุคคลเป็นผลจากปัจจัย 2 อย่าง ได้แก่ ความยินดีในผลลัพธ์ของงานซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดภายหลัง ระดับของความหวัง และความเชื่อที่มีส่วนทำให้สิ่งเหล่านี้เป็นไปได้ และความเชื่อที่ว่า ผลแห่งการกระทำ จะกลายเป็นผลประโยชน์ ความพึงพอใจส่วนบุคคลนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อทุกอย่างเป็นไปตามสิ่งที่บุคคลนั้นคาดหวังไว้

Hackman และ Oldham (1976) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน คือ ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (The Job Characteristics Model) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายความพึงพอใจในการทำงาน มีลักษณะงาน 5 อย่าง ได้แก่

- 1) งานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย
- 2) งานที่มีลักษณะสมบูรณ์ในตัวเอง
- 3) งานที่ผู้ทำเห็นว่ามีมีความสำคัญ
- 4) งานที่ผู้ทำมีความอิสระในการทำงานและตัดสินใจ
- 5) งานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องของข้อดี ข้อควรปรับปรุง

ลักษณะงานดังกล่าวจะนำไปสู่สภาวะทางจิตที่มีอยู่ 3 ภาวะ ได้แก่ การตระหนักที่รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และการรู้ผลการกระทำ ภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยเห็นว่า ความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคล จะมีความต้องการในระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ และสังคมสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน เช่น พนักงานที่ต้องการความสำเร็จ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีความต้องการพึงพอใจในงานที่มีความท้าทายความสามารถ พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การทั้งด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านบรรทัดฐาน

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) เริ่มต้นศึกษาแบบของผู้นำในปี ค.ศ. 1940 ซึ่งเป็นเวลาใกล้เคียงกับการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเริ่มวิจัยที่ศูนย์วิจัยเชิงสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Survey Research Center) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม กับประสิทธิผลในการทำงาน ได้แก่ ความพอใจในการทำงานของผู้ตาม อัตราการเปลี่ยนงานของผู้ตาม การขาดงาน และผลผลิตของผู้ตาม ผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น 2 แบบคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน หรือพนักงาน กับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิตหรืองาน (Robbins, 1996; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ, 2541)

1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน หรือพนักงาน (Employee-centered Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะสนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล จะช่วยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือ และศรัทธาในการทำงานให้ความสนใจความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์กร และความพึงพอใจต่อการทำงานอยู่ในระดับสูง (Robbins, 1996; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ, 2541)

2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต หรืองาน (Production-centered Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะสร้างมาตรฐานในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมองว่าบุคคลเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น ผลจากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน หรือพนักงานมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะบุคคลเต็มใจ และพอใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น ผลผลิตจึงสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิตหรืองานนั้นจะมีผลตรงกันข้ามคือ ให้ความพอใจที่จะทำงานลดลง ผลผลิตจึงน้อยลงในการศึกษาต่อของมหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้น ถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธา ความไว้วางใจกัน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Robbins, 1996; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ, 2541)

Wanous (2014) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์สาเหตุหาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า ความความพึงพอใจในงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Job Performance) นั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมคำจำกัดความ และอธิบายไว้ดังนี้

นิยาม และความหมาย

Beach (1970) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานของบุคคล ที่แสดงถึง ความรู้ความสามารถ ความมีศักยภาพของบุคคลจากการทำงาน

Bovee (1993) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความพยายามของบุคคล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์การ

Bowin และ Harvey (1996) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำให้บรรลุผลสำเร็จ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และผลที่ได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

Motowidlo (2003) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง งาน และผลการปฏิบัติงาน ที่มี ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่ องค์การคาดหวังจากสิ่งที่พนักงานทำ

White (1991) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กล่าวว่าการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของการผลิตที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละปัจเจกบุคคล

Hayati และ Caniago (2012) ศึกษาความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปความหมายของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง งาน และผลการปฏิบัติงาน ที่มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำ และผลการ ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์การคาดหวังจากสิ่งที่พนักงานทำ (Motowidlo, 2003)

Hayati และ Caniago, (2012) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

แนวคิด และทฤษฎี

Motowidlo (2003) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นแบบแผน พฤติกรรมที่แสดงถึง ความพึงพอใจในงานโดยไม่หวังผลตอบแทน และเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผลการ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การมีอำนาจใน การประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกรม (2542) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์การ ดังนี้คือ

1) ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงไรในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการแจ้งผลให้พนักงานทราบ ก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผลพนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง และส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีแล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่อองค์กรมากน้อยเท่าใดจะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำงานในหน้าที่เดิม หรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานอื่น จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะไม่สามารถพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3) ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใดมีจุดเด่น และจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุง หรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการบริหารงานตั้งที่กล่าวมาข้างต้น หน่วยงานต่าง ๆ จึงได้มีการกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน อย่างไรก็ตาม วิธีการที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลอย่างจริงจังแก่หน่วยงานต่าง ๆ มิใช่เรื่องง่าย เนื่องจากขนาด ประเภท และลักษณะของหน่วยงานมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มุสตี รุมาคม (2551) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เกี่ยวกับการตัดสินใจ และการให้แนวทางกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามปกติ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน (Evaluative Objectives)

การตัดสินใจที่ปกติธรรมดาที่สุดตามวัตถุประสงค์ด้านการประเมินเกี่ยวกับเรื่องค่าตอบแทน การประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อค่าตอบแทนในอนาคตในระยะสั้น การประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ส่วนในระยะยาวการ

ประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะได้รับผลกระทบจากการประเมินการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน

2) วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (Developmental Objectives)

การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นความต้องการด้านการพัฒนาในเบื้องต้น เนื่องจากพนักงานเกือบทุกคนต้องการที่จะทราบว่าผู้บังคับบัญชาหรืออย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา แรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เสนอแนะเป้าหมายซึ่งส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของอาชีพในอนาคต

การประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาจะมุ่งไปที่การให้ทิศทางกับการปฏิบัติงานในอนาคตแก่พนักงานเป็นสำคัญ ข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะตระหนักถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และกำหนดว่าพนักงานควรจะใช้แนวทางใดเพื่อที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น

ผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน การประเมินการปฏิบัติที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอาจจะส่งสัญญาณให้เห็นถึงพฤติกรรมของพนักงานที่จะต้องทำให้มีจุดแข็งโดยอาศัยการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน และนอกจากการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแยกปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการขาดความสามารถ หรือทักษะออกจากปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจ (มุสตี รุมาคม, 2551)

เสนาะ ตีเยาว์ (2543) ได้ศึกษาวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน โดยแบ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการที่สำคัญ ดังนี้

1) การประเมินโดยกราฟ (Graphic Rating Scales) วิธีนี้เป็นวิธีเก่า และใช้กันมาก โดยกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้ บนมาตราส่วนเริ่มจากซ้ายสุดไปขวาสุดในแต่ละช่องจะมีให้เลือกว่าทุกคุณสมบัติของพนักงานที่กำลังพิจารณาอยู่ในขั้นใด ลักษณะของมาตราส่วน มี 2 อย่าง คือ มาตราส่วนไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale) กับมาตราส่วนต่อเนื่อง (Continuous Scale) ซึ่งทั้งสองอย่างวัดขนาดความมากน้อยของคุณสมบัติที่ต้องการจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด

2) การจัดลำดับ (Ranking Plans) เป็นวิธีอย่างง่ายในการวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลต่าง ๆ โดยวิธีจัดลำดับเป็นที่ 1 ที่ 2 ที่ 3 ไปเรื่อย ๆ วิธีนี้จะต้องพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ของคนโดยส่วนรวม เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วใครอยู่ในลำดับใด หรืออาจวัดเป็นชั้นต่าง ๆ หลาย ๆ ชั้น เช่น สูง กลาง ต่ำ ก็ได้ เทคนิคที่ใช้ในการเปรียบเทียบนี้มักใช้เปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ

3) การกระจาย (Force Distribution) การประเมินค่าของค่างานบางวิธีผู้บังคับบัญชาอาจมีอคติโดยการช่วยลูกน้องของตนเองให้ได้คะแนนสูง ๆ แต่วิธีการกระจายจะเป็นการป้องกันไม่ให้ผู้บังคับบัญชาช่วยลูกน้องของตน วิธีนี้จะถือว่าจากคนทั้งกลุ่มจะแยกคุณสมบัติของคนได้ 5 ชั้นคือ ชั้น

ที่ดีที่สุด ดีรอลงมา ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และต่ำที่สุดในกลุ่ม ผู้ที่อยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งทั้ง 5 ช่วงนั้น ถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบในกลุ่มเป็นหลัก

4) การตรวจสอบรายการ (Check List) วิธีนี้เป็นวิธีที่ค่อนข้างใหม่ และไม่น่าจะเป็นวิธีการประเมินการปฏิบัติงานคือ มีลักษณะเป็นแบบรายงานการปฏิบัติงานมากกว่ามีวิธีการปลีกย่อยแยกเป็นอีก 2 วิธีคือ

4.1) การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Check List) แบบของการประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่กล่าวถึง คุณสมบัติของพนักงานอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติของแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญ

4.2) การบังคับให้เลือก (Forced-Choice) มีข้อความให้เลือก 4 ข้อความในแต่ละชุด และบางกรณีอาจมากกว่านี้ จะมีลักษณะที่เป็นไปในแง่ดี 2 ข้อความ และเป็นไปในแง่ร้ายอีก 1 ข้อความคือ เลือกข้อความที่พนักงานนั้นมีคุณสมบัติมากที่สุด และมีคุณสมบัติที่น้อยที่สุด จากการเลือกมาทั้ง 2 ข้อ จะทำให้สรุปผลได้ว่ามีคุณสมบัติอย่างไร

5) การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องมีสมุดบันทึกไว้เล่มหนึ่ง เพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จ หรือความบกพร่องต่องานที่ทำ ในการบันทึกจะต้องแยกพฤติกรรมของ คุณสมบัติ หรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภท ๆ ไป เช่น แยกเป็นการตัดสินใจความสามารถในการเรียนรู้งาน ประสิทธิภาพ ความถูกต้องของงาน เป็นต้น การบันทึกประจำวันจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจำเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี เมื่อมีการประชุมปรึกษาก็จะมีหลักฐานในการพิจารณาว่าคนใดเคยกระทำให้สิ่งใดไว้เป็นการป้องกันการประเมินผลอย่างคลุมเครือไม่แน่นอน

6) การทบทวนการปฏิบัติงาน (Field Review) วิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการสัมภาษณ์โดยไม่มีแบบสอบถามที่แน่นอน ผู้ทำการสัมภาษณ์ก็คือเจ้าหน้าที่จากฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งสอบถามโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาในงานในฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การดูแลของเขา ผู้ทำการสัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงานส่งไปให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม วิธีนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยมเพราะผลของการสัมภาษณ์ออกมาในลักษณะที่ไม่ชัดเจน

7) การเขียนรายงาน (Free-Form Essay) ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้ทำหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงานเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยไม่มีแบบอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้เขียนรายงานอาจเสนอความเห็นใด ๆ ก็ได้ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ข้อมูลที่ได้มาอาจเป็นทั้งความจริงหรือไม่จริงก็ได้ ผู้พิจารณาต้องเป็นผู้ที่มีความสังเกตดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ ซึ่งต้องอาศัยเวลามาก และที่สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงาน และผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

8) การประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal) วิธีนี้กระทำเป็นกลุ่มประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน และผู้บังคับบัญชาส่วนอื่นอีกสาม หรือสี่คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นผู้เห็นการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของพนักงานด้วย กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีคนใดคนหนึ่งเป็นประธาน หรือผู้ประสานงานซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มในการอภิปราย โดยปกติก็ได้แก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานนั่นเอง ในการประชุมปรึกษากันผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องอธิบายลักษณะงาน และหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติ แล้วกลุ่มก็จะอภิปรายถึงมาตรการที่จะนำมาใช้ว่าจะกำหนดระดับไว้อย่างไร จากนั้นจึงพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงาน และความประพฤติของพนักงานที่กล่าวถึงแล้วสรุปผลออกมา

9) การประเมินตามผลงาน (Appraisal By Results) วิธีการแบบใหม่ที่ใช้ผลในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานก็คือ การประเมินจากผลงาน วิธีนี้ช่วยแก้ปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นในการประเมินงาน และมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในทางส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงาน

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถวัดคุณค่าในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลลัพธ์ในการทำงานของพนักงาน สามารถเป็นแนวทางในการพิจารณา การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อองค์การใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาการทำงานของพนักงานต่อไป

2.6 ประวัติบริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

ย้อนกลับไป เมื่อปี พ.ศ. 2505 "ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น" เปิดปฐมฤกษ์ ก่อตั้งห้างหุ้นส่วนจำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 500,000 บาท โดยผู้ก่อตั้ง คือ คุณชวรัตน์ ชาลวีร์กุล จัดตั้งเพื่อดำเนินธุรกิจแปรสภาพโครงสร้างเหล็กที่ใช้เทคนิคการเชื่อมและตัด แปลงขั้นพื้นฐาน ในปี พ.ศ. 2510 ห้างหุ้นส่วนแห่งนี้ได้เติบโตจนเข้าสู่รูปแบบบริษัท และได้ขยายธุรกิจสู่งานก่อสร้างโรงงาน อุตสาหกรรม (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

งานก่อสร้างสาธารณูปโภค ตัวแทนจำหน่ายเครื่องจักรที่ใช้ในงานก่อสร้าง งานซ่อมบำรุงในโรงงานอุตสาหกรรม และงานอื่น ๆ อีกมากมายที่บ่มเพาะประสบการณ์ แห่งความชำนาญ ทำให้ STECON มีผลงานในงานก่อสร้างมากขึ้นได้รับการยอมรับจากเจ้าของงานและผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนนักลงทุนต่าง ๆ ทำให้เกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จนก้าวเข้าสู่การแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน และเป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้างรายแรกที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี 2536 ด้วยทุนจดทะเบียน 300 ล้านบาท (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

ปัจจุบัน STECON และ บริษัทในเครืออีกกว่า 10 บริษัท เป็นหนึ่งในบริษัทก่อสร้างชั้นนำของประเทศไทยจากผลงานอันเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าทั้งใน และ ต่างประเทศ STECON ยังคงมุ่งพัฒนาและก้าวต่อไปเพื่อรักษาชื่อเสียงและความเป็นผู้นำที่มีมากกว่า 40 ปี (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร

วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การเป็น บริษัทวิศวกรรมและก่อสร้าง (Engineering & Construction Company) ชั้นนำของไทยและอาเซียน (Asian) ที่ส่งมอบผลงาน (Solutions) ให้แก่ลูกค้าในระดับมาตรฐานสากล” (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

พันธกิจ ด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนกำหนดทิศทางของบริษัทในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยแรงขับเคลื่อนเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จ บริษัทซิโน-ไทยฯมีภารกิจที่ต้องเติมเต็ม

- 1) ดำเนินธุรกิจก่อสร้างโดยเน้นการสร้างความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ตรงเวลา ราคายุติธรรม โดยคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุด
- 2) พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีบรรษัทภิบาล
- 3) มุ่งเน้นในองค์กรเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป
- 4) สร้างธุรกิจใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับ Core Business เพื่อเป็นการกระจายฐานรายได้ และลดความเสี่ยง (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

ก้าวสู่นาคต

ด้วยคุณค่าแห่งปรัชญาของเรา และภารกิจที่มั่นคงในการดำเนินงานเรามีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาเพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรและดำรงไว้ซึ่งผลกำไรในอนาคต และด้วยความรับผิดชอบสูงสุดที่มอบให้แก่ ลูกค้า, พนักงาน และผู้ถือหุ้น ล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทมุ่งมั่นยึดถือปฏิบัติตลอดมาตามคุณค่าขององค์กรที่ได้กำหนดขึ้น (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

ก้าวต่อไปสู่นาคตของซิโน-ไทย คือ การเตรียมพร้อมให้ดีกว่าเดิมเสมอ และด้วยความตั้งใจที่จะเอาชนะอุปสรรคภายนอกหน้า จึงเกิดแนวทางการสร้างสรรค์ขั้นตอนการแก้ไขปัญหา แม้เส้นทางก้าวไปข้างหน้าจะมีอุปสรรค บริษัทก็พร้อมที่จะก้าวไปด้วยกันเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่ท้าทายใหม่ ๆ เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร บริษัทจะดำรงไว้ซึ่งคำสัญญาที่จะมุ่งมั่นเติบโต เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศต่อไป (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

คุณค่าองค์กร

เพื่อการพัฒนาองค์กรที่แข็งแกร่ง เราได้กำหนดคุณค่าหลักขององค์กรที่ต้องยึดถือ เพื่อเป็นหยัดในความพร้อมโปร่งใส และปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าขององค์กรอย่างแท้จริง ที่บริษัทซิโน-ไทย ให้ความสำคัญในหลักการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มคุณค่าสู่องค์กรตลอดไป

1) ตระหนักในคุณค่าของบุคลากร

ซิโน-ไทยฯ ตระหนักถึงความสำคัญและเล็งเห็นคุณค่าของบุคลากร โดยมุ่งมั่นพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง เราคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพเข้าร่วมงาน และมอบโอกาสในการอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง

2) ยึดมั่นในพันธสัญญา

พันธสัญญาของบริษัทซิโน-ไทย คือการส่งมอบผลงานก่อสร้างและการให้บริการที่มีคุณภาพ และให้ความสำคัญเรื่องระยะเวลาการส่งมอบงาน เป็นผลให้บริษัทได้รับการยอมรับให้เป็นบริษัทวิศวกรรมและก่อสร้างชั้นนำในภูมิภาค เราได้กำหนดความรับผิดชอบเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุด เพื่อเป็นก้าวเข้าสู่ผู้นำในอุตสาหกรรมก่อสร้างต่อไป

3) คุณธรรมและความซื่อสัตย์

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทซิโน-ไทย ได้มอบความซื่อสัตย์ให้แก่ลูกค้า จนได้รับชื่อเสียงและความไว้วางใจตลอดมา ด้วยพันธสัญญาของเราในการสร้างความพอใจให้ลูกค้า เป็นผลให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ความซื่อสัตย์ของเราเป็นตัวบ่งบอกถึงความสำเร็จของผลงานที่ผ่านมา เป็นสิ่งตอกย้ำความมั่นใจในอนาคตที่มั่นคง และโอกาสที่กำลังจะมาถึง

4) การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น

ด้วยความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า ทำให้เราได้รับโอกาสในการทำงานด้านวิศวกรรมที่หลากหลาย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวไปสู่งานก่อสร้างที่สำคัญ การปรับตัวและความยืดหยุ่นเป็นกุญแจสำคัญ ในการสร้างผลงานที่สำคัญของลูกค้า เพื่อให้โครงการทุกโครงการประสบความสำเร็จ และลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

5) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ที่ซิโน-ไทย เรามีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เราเชื่อมั่นในการนำเทคโนโลยีก่อสร้างและวิศวกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการทำงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายการสื่อสารที่ทันสมัยของเรา เป็นสิ่งจำเป็นที่เปรียบเสมือนแกนหลักที่สำคัญในการสนับสนุนให้ก้าวไปสู่ศตวรรษที่ 21

6) ความไว้วางใจ

กว่า 45 ปี ที่ซิโน-ไทยได้สร้างสมประสบการณ์และความชำนาญในงานก่อสร้างและวิศวกรรม จนได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากลูกค้า รวมไปถึงรางวัลและการยอมรับจากหน่วยงาน

ต่าง ๆ ทำให้เรามั่นใจในความสามารถที่จะส่งมอบผลงานที่ดีที่สุด เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า

7) ความพึงพอใจของลูกค้า

ที่ซีโน-ไทย ผลงานของเราทุกโครงการจะเสร็จสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบจากลูกค้า ทุกขั้นตอนของการก่อสร้างจะมีมาตรการตรวจสอบ วัสดุ และ การควบคุมคุณภาพอย่างเข้มงวด ก่อนส่งมอบผลงานให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์ของผลงานและความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด

นโยบายด้านสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย: ข้อพึงปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทมีนโยบายที่ชัดเจนในการดูแลและคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ บริษัทจึงได้จัดทำ ข้อพึงปฏิบัติที่ดีต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่นกับบริษัทไว้อย่างชัดเจน ทั้งในส่วนของลูกค้า คู่แข่งขัน หน่วยงาน ราชการพนักงาน สังคม คู่ค้า และ เจ้าหนี้ และกำหนดให้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ บริษัทผู้บริหาร และพนักงานทุกคนที่จะต้องรับทราบและยึดถือปฏิบัติตามแนวทางต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด (บริษัทซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

ข้อพึงปฏิบัติ ต่อ ลูกค้า

- 1) พึงขายสินค้าและบริการในราคายุติธรรม
- 2) พึงขายสินค้าและบริการให้ถูกต้องตามจำนวน คุณภาพ ราคาที่ตกลงกันและมีความรับผิดชอบตามภาระผูกพันของตน
- 3) พึงดูแลและให้บริการแก่ลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
- 4) พึงละเว้นการกระทำใด ๆ ที่จะควบคุมการตัดสินใจของลูกค้า
- 5) พึงละเว้นการกระทำใด ๆ เพื่อให้สินค้ามีราคาสูงขึ้นโดยไม่มีเหตุผล
- 6) พึงปฏิบัติต่อลูกค้า และให้บริการอย่างมีน้ำใจไมตรี มีอัธยาศัยที่ดีต่อกัน

ข้อพึงปฏิบัติ ต่อ คู่แข่งขัน

- 1) พึงละเว้นจากการกลั่นแกล้ง ทำให้คู่แข่งเสียโอกาสอย่างไม่เป็นธรรม
- 2) พึงให้ความร่วมมือในการแข่งขัน

ข้อพึงปฏิบัติ ต่อ หน่วยงานราชการ

- 1) พึงทำธุรกิจกับหน่วยงานราชการโดยตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์สุจริต และเป็นธรรม
- 2) พึงปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายในการทำธุรกิจ
- 3) พึงละเว้นจากการติดสินบน
- 4) พึงละเว้นการให้ความร่วมมือ สนับสนุนการกระทำของข้าราชการที่มีต่อเจตนาทำการทุจริตในทางใด ๆ

- 5) พึงละเว้นจากการให้ของขวัญ หรือของกำนัลใด ๆ แก่ข้าราชการ
- 6) พึงให้ความร่วมมือกับหน่วยงานราชการในการทำหน้าที่พลเมืองดี

7) ฟังมีทัศนคติที่ถูกต้องและมีความเชื่อถือต่อหน่วยราชการ

ข้อพึงปฏิบัติ ต่อ พนักงาน

- 1) ฟังให้คำจ้างและผลตอบแทนที่เหมาะสม
- 2) ฟังเอาใจใส่สวัสดิการ
- 3) ฟังพัฒนา เพื่อเพิ่มความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ เช่น การฝึกอบรม
- 4) ฟังให้ความเป็นธรรม
- 5) ฟังศึกษาและทำความเข้าใจ
- 6) ฟังเคารพสิทธิส่วนบุคคล
- 7) ฟังให้ความเชื่อถือไว้วางใจ
- 8) ฟังให้คำแนะนำ ปรีกษา
- 9) ฟังสนับสนุนให้พนักงานได้ประพฤติดนเป็นพลเมืองดี

ข้อพึงปฏิบัติ ต่อ สังคม

สังคม

- 1) ฟังละเว้นจากการประกอบธุรกิจที่ทำให้สังคมเสื่อม
- 2) ฟังละเว้นจากการประกอบกิจการที่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 3) ฟังดูแลเอาใจใส่การประกอบกิจการของตนมิให้เป็นต้นเหตุก่อมลภาวะให้สิ่งแวดล้อมและ
- 4) ฟังให้ความเคารพสิทธิทางปัญญาของผู้อื่น หรือ ธุรกิจอื่น
- 5) ฟังให้ความร่วมมือกับทุกฝ่ายในชุมชนเพื่อการสร้างสรรค์สังคม
- 6) ฟังให้ความสนใจในการสร้างงานแก่คนในชุมชนให้สอดคล้องกับศักยภาพของชุมชนนั้น ๆ

ข้อพึงปฏิบัติ ต่อ คู่ค้า

- 1) ฟังปฏิบัติตามข้อสัญญาระหว่างบริษัทและคู่ค้า

ข้อพึงปฏิบัติ ต่อ เจ้าหนี้

- 1) ฟังปฏิบัติตามข้อสัญญาระหว่างบริษัทและเจ้าหนี้

Strategy กลยุทธ์

กลยุทธ์ของซิโน-ไทยในการสร้างเสริมการเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคงและสร้างกำไร โดย

- 1) มุ่งเน้นธุรกิจหลัก – ธุรกิจก่อสร้าง
- 2) ส่งมอบงานที่มีคุณภาพสูง ตรงเวลา ด้วยมาตรฐานความ ปลอดภัยให้แก่ลูกค้าของเรา
- 3) มุ่งเน้นในการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน
- 4) รักษาความแข็งแกร่งทางการเงิน
- 5) คงไว้ซึ่งความเป็นเลิศในการดำเนินงาน
- 6) พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ภาพรวมธุรกิจก่อสร้าง

บริษัทดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ โดยมุ่งเน้นผลงานก่อสร้างที่มีคุณภาพสูง มีเป้าหมายสูงสุด คือ มาตรฐานของผลงานก่อสร้างที่มีคุณภาพ ตรงเวลา ราคายุติธรรม โดยคำนึงถึง ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมและสุขอนามัย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

ภาพรวมธุรกิจก่อสร้างในปี 2556 มีการเติบโตและขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากปี 2555 ซึ่งเป็นผลมาจากการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาล อาทิเช่น การพัฒนาโครงข่ายระบบคมนาคม โครงสร้างพื้นฐานด้านการสื่อสาร โครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณสุขภาค และการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าในกรุงเทพฯและปริมณฑล เป็นต้น ในขณะที่ภาคเอกชนก็มีทิศทางเติบโตมากขึ้นเช่นกัน โดยเฉพาะภาคอสังหาริมทรัพย์ที่กำลังขยายตัวสูงขึ้น ซึ่งได้รับปัจจัยบวกจากภาวะเศรษฐกิจที่เริ่มปรับตัวดีขึ้นประกอบกับผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ ทำให้ภาคเอกชนมีการลงทุนที่เพิ่มสูงขึ้น (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

ในปี 2556 ปริมาณงานก่อสร้างทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนมีการเติบโตที่ดี สภาวะการแข่งขันในธุรกิจก่อสร้างยังคงมีการแข่งขันที่สูงพอสมควร ยกเว้นแต่โครงการขนาดใหญ่ที่มีคู่แข่งยังไม่มากนักจะมีการแข่งขันที่รุนแรงน้อยกว่า บริษัทสามารถประมูลงานก่อสร้างใหม่ๆได้หลายโครงการ ทำให้ ณ สิ้นปี 2556 บริษัทมีงานก่อสร้างคงเหลือในมือรวม 51,088 ล้านบาท ซึ่งประกอบไปด้วยงานก่อสร้างภาครัฐและภาคเอกชน สำหรับงานก่อสร้างภาครัฐยังคงเป็นงานก่อสร้างโครงการระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนเป็นหลัก ในส่วนของงานก่อสร้างภาคเอกชนจะเน้นหนักไปที่งานก่อสร้างด้านพลังงานและงานก่อสร้างด้านอุตสาหกรรมเป็นหลัก (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

ลักษณะลูกค้า

บริษัทมีความสามารถในการรับงานก่อสร้างหลากหลายประเภท ลูกค้างานก่อสร้างของบริษัท จึงมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามประเภทงาน และบริษัทมีความสามารถในการรับงานก่อสร้างได้จากทั้งลูกค้าภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนในปี 2557 บริษัทมีเป้าหมายในการรับงานก่อสร้างจากภาครัฐที่มีโครงการลงทุนในโครงการระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนขนาดใหญ่ เช่น การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย และการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญที่จะรองรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งคาดว่าจะมีงานก่อสร้างเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับลูกค้าในภาคเอกชนในปี 2557 บริษัทยังมุ่งเน้นที่จะรับงานก่อสร้างในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับพลังงาน เช่น โรงไฟฟ้าขนาดใหญ่และขนาดกลาง และงานก่อสร้างด้านอุตสาหกรรม เช่น โรงงานปิโตรเคมี โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เป็นต้น (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

1) งานภาครัฐ(งานราชการและรัฐวิสาหกิจ) ประกอบด้วย การรถไฟฟ้ายานขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย การรถไฟแห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การทางพิเศษแห่งประเทศไทย กรมทางหลวงชนบท กรมชลประทาน กรมทางหลวง การไฟฟ้านครหลวง เป็นต้น

2) งานภาคเอกชน ประกอบด้วย โรงงานปิโตรเคมีและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องรวมถึง โรงไฟฟ้าขนาดใหญ่และขนาดกลาง เช่น กลุ่มบริษัท ปตท. บริษัทเอกชนขนาดใหญ่จากต่างประเทศ (EPC Contractors) ที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการก่อสร้าง โรงงานปิโตรเคมีและโรงไฟฟ้า เป็นต้น

งานก่อสร้างด้านสาธารณูปโภค

บริษัทร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างรากฐานของประเทศ และร่วมสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ผ่านโครงการก่อสร้างในงานด้านสาธารณูปโภคต่าง ๆ มากมายเช่น รถไฟฟ้าขนส่งมวลชนทางยกระดับ ทางด่วน ถนน สะพาน เขื่อน และงานทางทะเล (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

ในปีที่ผ่านมาตลาดงานก่อสร้างด้านสาธารณูปโภคยังคงมีงานอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะงานก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ของภาครัฐหลายโครงการที่มีการประมูลและเริ่มงานก่อสร้าง อาทิเช่น โครงการรถไฟสายสีแดง (บางซื่อ-รังสิต) สัญญาที่ 1 เป็นต้น งานก่อสร้างด้านสาธารณูปโภคของภาครัฐถือเป็นแหล่งงานก่อสร้างที่สำคัญของบริษัท สำหรับปี 2556 บริษัทได้รับรายได้จากงานก่อสร้างด้านสาธารณูปโภคในสัดส่วนที่สูง โดยมีการรับรู้รายได้จากงานก่อสร้างด้านสาธารณูปโภคเป็นมูลค่า 9,496 ล้านบาทหรือคิดเป็นร้อยละ 43 ของรายได้จากการก่อสร้างทั้งหมด บริษัทยังคงมุ่งเน้นงานก่อสร้างในตลาดงานก่อสร้างด้านสาธารณูปโภคอย่างต่อเนื่องตามแผนการพัฒนาประเทศของรัฐบาลที่ได้วางไว้ และจะทำการพิจารณาคัดเลือกโครงการอย่างระมัดระวังก่อนการประมูลงานทั้งในเรื่องของต้นทุนงานและอัตรากำไรที่บริษัทจะได้รับ (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

โครงการที่บริษัทได้ดำเนินงานแล้วเสร็จในปี 2556 ได้แก่ ก่อสร้างระบบท่อส่งน้ำพร้อมอาคารประกอบ ส่วนที่ 3 ทางหลวงหมายเลข 217 สาย อ. พิบูลมังสาหาร-ช่องเม็ก (ส่วนที่ 2) โครงการก่อสร้างและปรับปรุงระบบป้องกันน้ำท่วม นิคมไฮเทค Box Segment Construction and Installation Erection Works for BTS Project และ Renovation Lat Pho Health Park and Industrial Ring Road Museum Building (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

งานก่อสร้างด้านสาธารณูปโภคคงเหลือในมือ ณ สิ้นปี 2556 ได้แก่ โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง (บางซื่อ-บางใหญ่) สัญญาที่ 2 โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน (ท่าพระ-หลักสอง) สัญญาที่ 4

งานก่อสร้างบ่อบำบัดและท่อร้อยสายไฟฟ้าใต้ดินโครงการรถไฟฟ้า สายสีน้ำเงิน สะพานต่างระดับ (เจริญสนิทวงศ์-กาญจนาภิเษก) งานก่อสร้างบ่อบำบัดและท่อร้อยสายไฟฟ้าใต้ดินโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง ถนนต่อเชื่อมถนนราชพฤกษ์-ถนนกาญจนาภิเษกและงานวางท่อประปา ทางหลวงสาย 3 (บางปู-บ้านคลองกระปือ) โครงการรถไฟฟ้าสายสีแดง (บางซื่อ-รังสิต) สัญญาที่ 1 (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

สำหรับทิศทางของงานก่อสร้างด้านสาธารณูปโภคในอนาคตคาดว่า จะยังมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยหนุนจากการลงทุนภาครัฐผ่านโครงการก่อสร้างระบบสาธารณูปโภคใหม่ ๆ และโครงการก่อสร้างระบบขนส่งมวลชนขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตามการแข่งขันในงานด้านสาธารณูปโภคยังคงมีการแข่งขันที่สูง ทำให้บริษัทต้องมีการปรับปรุงการบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), 2558)

การกำกับดูแลกิจการ

บริษัท ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความเชื่อมั่นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดี จะเป็นการเสริมสร้างความเป็นเลิศทั้งในด้านกระบวนการทำงานและกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งจะยกระดับผลการดำเนินงานของบริษัท ให้เป็นที่น่าเชื่อถือต่อนักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้นบริษัทจึงได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการขึ้น โดยยึดถือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทได้ยึดถือตามหลักสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1) ความโปร่งใส (Transparency) คือฐานที่สร้างความไว้วางใจระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียภายในกรอบข้อจำกัดของภาวะการแข่งขันของบริษัท ความโปร่งใสมิมีส่วนช่วยเสริมประสิทธิผลของบริษัทและการทำงานของตลาดทุน ช่วยให้คณะกรรมการบริษัทสามารถแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้องพินิจพิเคราะห์บริษัทได้อย่างถี่ถ้วนขึ้น

2) ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึงการทำธุรกิจอย่างตรงไปตรงมาภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี รายงานทางการเงินและสารสนเทศอื่น ๆ ที่เผยแพร่โดยบริษัทต้องแสดงภาพที่ถูกต้องและครบถ้วนเกี่ยวกับฐานะการเงินของบริษัท

3) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability) มีส่วนสำคัญกับคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้นคณะกรรมการบริษัทแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียสำคัญในการนำเสนอรายงานต่อผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบริษัท ความรับผิดชอบตามหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทต้องอาศัยกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่เหมาะสม และการเปิดเผยผลการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของกิจการ

4) ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) เป้าหมาย คือการมีส่วนร่วมช่วยในการสร้างความเจริญเติบโตของบริษัทอย่างยั่งยืนและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ถือหุ้น การกำกับดูแลจึงมีความคล่องตัวและไม่เป็นอุปสรรคต่อการริเริ่ม ประสิทธิภาพ และการเป็นผู้ประกอบการอันจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับบริษัท

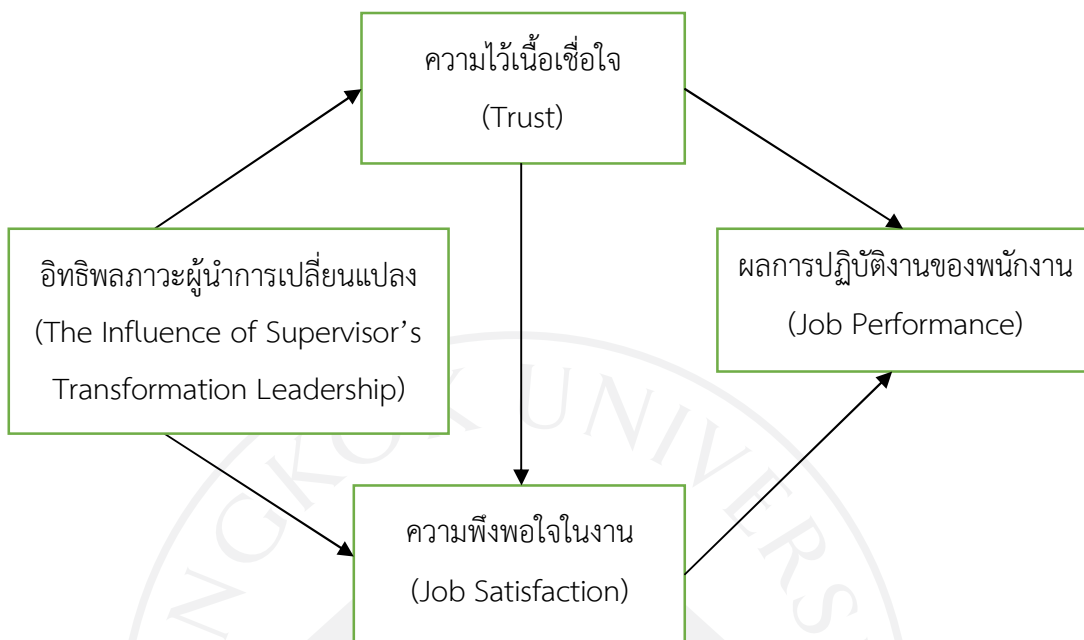
2.7 กรอบแนวคิดตามทฤษฎี

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ตามแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ เชื่อใจ และความพึงพอใจในงาน ทั้ง 3 ส่วนนั้นเป็นทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในส่งผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง เรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)” โดยมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) ความไว้วางใจ เชื่อใจ (3) ความพึงพอใจในงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติของพนักงานเกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำปัจจัย ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนั้น กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ จึงได้แสดงตามแผนภูมิ ต่อไปนี้

ภาพที่ 2.2: กรอบแนวคิดในการวิจัย



2.8 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาได้มีการศึกษามาเป็นระยะเวลายาวนาน และมากมายทั้งในประเทศ และในต่างประเทศว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา นั้นมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐาน ไว้ดังนี้

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การในเรื่องของการตัดสินใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การนั้นเกี่ยวข้องกับทัศนคติของพนักงาน คือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในองค์การ ความเคารพการตัดสินใจในกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความเชื่อใจในผู้บังคับบัญชา ไม่สงสัยในการตัดสินใจ เชื่อมั่นในแนวทางการแก้ปัญหาว่าจะสามารถนำพาความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใส่ใจในรายละเอียด ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกที่ดีต่อทุก ๆ การตัดสินใจ ให้เห็นถึงความยุติธรรม ความมีเหตุมีผล และได้ผลลัพธ์ที่เป็นไปในทางบวกมากกว่าทางลบ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกเชื่อใจ และร่วมแรงร่วมใจพัฒนาองค์การ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจ มีผู้ที่ศึกษาไว้ดังนี้

Braun และคณะ (2013); Burn (1978); Cetin และคณะ (2012) และ Munir และคณะ (2012) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจ

ผู้วิจัยจึงสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจ (Podsakoff, 2013; MacKenzie & Moorman, 2014 และ Dirks & Ferrin, 2010) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจ

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความพึงพอใจในงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดแรงบันดาลใจ และการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานของพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะของจิตใจ ความรู้สึก การได้รับการยอมรับ ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องส่งเสริม สนับสนุน และยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการเติมเต็ม การเอาใจใส่ และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดี เกิดความร่วมมือกัน เกิดความสามัคคี

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีผู้ที่ศึกษาไว้ดังนี้

Munir และคณะ (2012) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานของพนักงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน (Braun et al., 2013; Cetin et al., 2012; Munir et al., 2012 และ Nielsen, Yarker, Randall & Munir, 2009) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2 (H2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

อิทธิพลของความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาต่อความพึงพอใจในงาน

ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร และเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และจากสภาพความเป็นจริง ในสภาพสังคมปัจจุบันความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิม การที่บุคลากรมีความไว้วางใจในผู้นำจะทำให้ทีมสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่มากระทบได้ดี โดยการรักษาความไว้วางใจให้คงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ ตลอดจนการ

แสดงออกซึ่งความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องบริหารจัดการให้โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรมีความสอดคล้องกัน โดยองค์การจะต้องเรียนรู้ที่จะทำให้บุคลากรร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับความพึงพอใจในงาน เพราะในปัจจุบันคุณภาพของพนักงานนั้นเป็นเรื่องที่องค์กรสามารถคัดสรรได้ แต่การรักษาพนักงานคุณภาพเพื่อให้อยู่กับองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ท้าทายยิ่งกว่า

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีผู้ที่ศึกษาไว้ดังนี้

Podsakoff (2011) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของพวกเขาในความไว้วางใจของผู้ติดตามในผู้นำความพึงพอใจและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่าความไว้วางใจส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน (Moorman, & Fetter, 2009 และ Morgan & Hunt, 1994) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 (H3) ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

อิทธิพลของความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การที่ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจและเชื่อมั่น เอาใจใส่ในการช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ มีความยุติธรรมในการประเมินผลงาน รวมทั้งมีวิธีการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งในหน่วยงานด้วยความเหมาะสมและเป็นธรรม ล้วนเป็นปัจจัยในแง่บวกที่ส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ตรงกันข้ามถ้าพนักงานได้รับปัจจัยที่เป็นแง่ลบ ก็อาจส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่แย่งลงได้เช่นกัน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีผู้ที่ศึกษาไว้ดังนี้

Mayer และ Gavin (2011) ศึกษาความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่าความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Krishnan, Martin & Noorderhaven, 2013)

สมมติฐานที่ 4 (H4) ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

อิทธิพลของความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการปฏิบัติงาน ที่มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์กรคาดหวังจากสิ่งที่พนักงานทำ ส่งผลให้ตระหนักว่างานนั้นมี ความหมาย การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และการรู้ผลการกระทำ ภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีผู้ที่ศึกษาไว้ดังนี้

Hayati และ Caniago (2012) ศึกษาความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่าความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (De Ruyter, Wetzels & Feinberg, 2001 และ Hayati & Caniago, 2012) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 5 (H5) ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดอักษรย่อของแต่ละตัวแปรดังนี้

ตารางที่ 2.1: ชื่อตัวแปร และอักษรย่อของตัวแปร

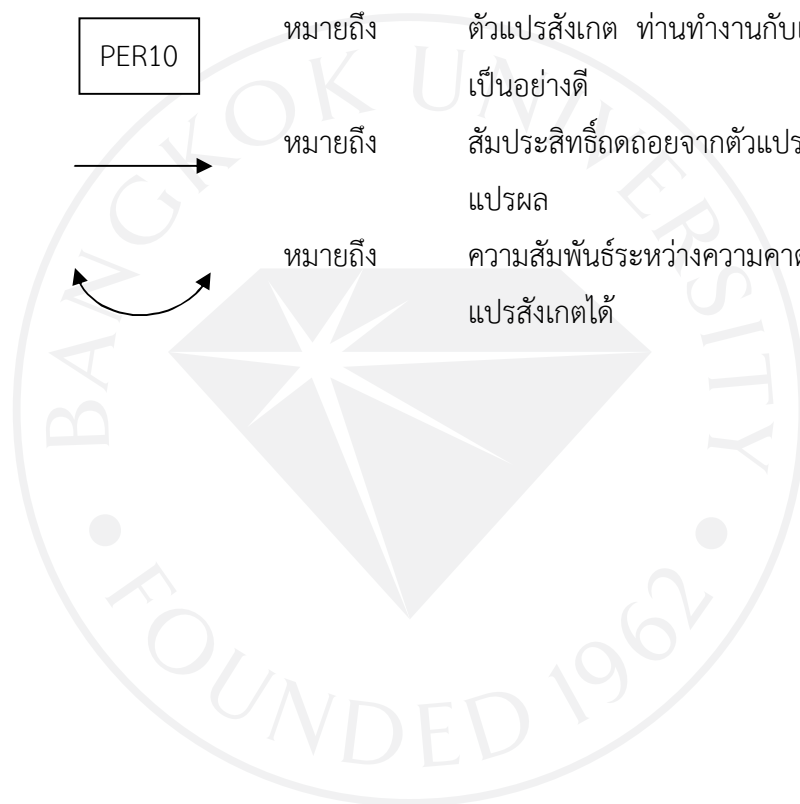
ชื่อตัวแปรภาษาไทย	ชื่อตัวแปรภาษาอังกฤษ	อักษรย่อ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Transformation Leadership	TFL
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ)	Idealized Influence (Attitude)	IIA
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)	Idealized Influence (Behavior)	IIB
การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ	Inspirational Motivation	INM
การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา	Intellectual Stimulation	INS
การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	Individual Consideration	INC
ความไว้วางใจเชื่อใจ	Trust to the colleagues	TRU
ความพึงพอใจในงาน	Job Satisfaction	JST
ผลการปฏิบัติงาน	Job Performance	PER

จากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ผู้วิจัยพัฒนากรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในรูปแบบโมเดลโครงสร้างหรือโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL or Linear Structural Relationship Model) แบบมีตัวแปรแฝง (Latent Variables) โดยนำเสนอโมเดลโครงสร้างแสดงโมเดลเชิงเส้นอิทธิพลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน) โดยสัญลักษณ์ที่ใช้ในภาพ มีความหมายดังนี้

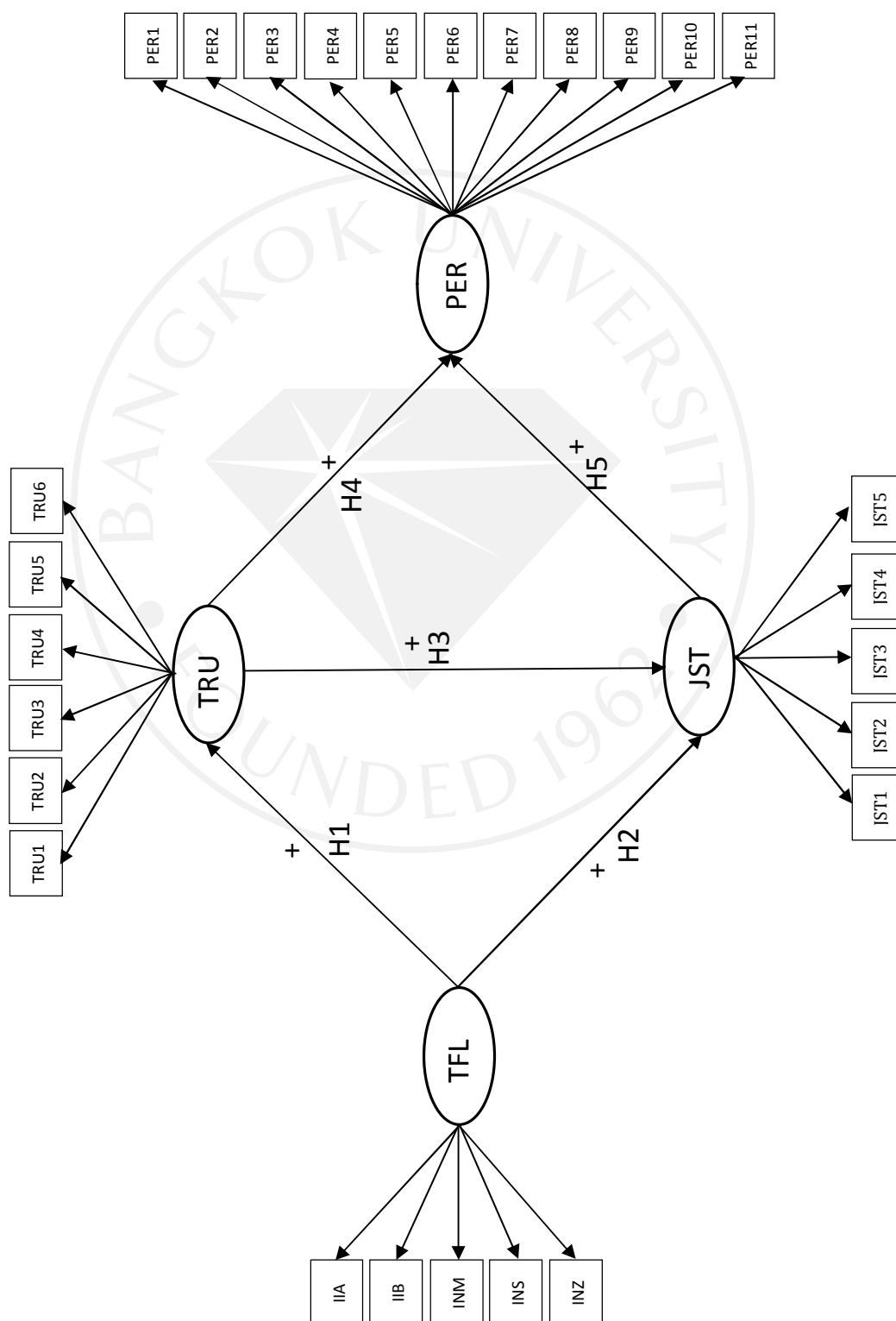
TFL	หมายถึง	ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา
TRU	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความไว้วางใจ
JST	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน
PER	หมายถึง	ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
IIA	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ)
IIB	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)
INM	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ
INS	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา
INC	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

JST1	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก
JST2	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้
JST3	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้
JST4	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก
JST5	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน
PER1	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านทำงานด้านปฏิบัติการได้ดี
PER2	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี
PER3	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ
PER4	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านมีการจัดระเบียบงานเป็นอย่างดี
PER5	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีมเป็นอย่างดี
PER6	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

PER7	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านมองงานที่ได้รับมอบหมายที่ท้าทายอย่างสม่ำเสมอ
PER8	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน
PER9	หมายถึง	ตัวแปรสังเกต ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์
PER10	หมายถึง	ตัวแปรสังเกต ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี
	หมายถึง	สัมประสิทธิ์ถดถอยจากตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล
	หมายถึง	ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้



ภาพที่ 2.3: โมเดลสมการโครงสร้างที่สร้างตามสมมติฐานแสดงโมเดลเชิงเส้นอิทธิพลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงานของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1 ประเภทของงานวิจัย
- 3.2 กลุ่มประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 นิยามเชิงปฏิบัติการ
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.5 การทดสอบเครื่องมือ
- 3.6 วิธีการเก็บข้อมูล
- 3.7 วิธีการทางสถิติ

3.1 ประเภทของงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงานของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) โดยทำการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเดียว (Cross-Sectional Design) และใช้ข้อมูลพนักงานเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit Analysis)

3.2 กลุ่มประชากร และการเลือกตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 299 คน

ตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ทำการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่าง และวิธีการเลือกตัวอย่างดังนี้

การกำหนดขนาดตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลสมการโครงสร้าง Nunnally (1967) แนะนำว่า จำนวนตัวอย่างควรมีขนาดเป็น 10 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ จากการประเมินจำนวนตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวิจัยนี้ พบว่า มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้เท่ากับ 23 ตัวแปร ดังนั้นขนาดตัวอย่างของการวิจัยนี้ควรมีอย่างน้อยเท่ากับ $23 \times 10 = 230$ ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งสิ้น 299 ตัวอย่าง

การเลือกตัวอย่าง

การเลือกตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการเลือกตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

3.3 นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดย (1) เพิ่มระดับความตระหนักของพวกเขา (2) ชักจูงให้พวกเขาเห็นเป้าหมายของทีมอยู่เหนือความสนใจส่วนตัว และ (3) ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ลำดับขั้นของความต้อการที่สูงขึ้น (Bass & Avolio, 1995) ประกอบด้วย 5 มิติตัวแปร มีดังนี้

1) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในเรื่องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มาเกี่ยวข้อง เป็นผู้มุ่งประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว แสดงออกซึ่งวิธีที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเคารพ แสดงอำนาจ และความมั่นใจให้ปรากฏ ปรึบใช้จาก Bass และ Avolio (1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- 1.1) ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา
- 1.2) ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว
- 1.3) ผู้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นไปด้วยความเคารพและให้เกียรติผู้อื่น
- 1.4) ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจและพลังอำนาจของตนเอง

2) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องค่านิยม และความเชื่อ การกำหนดทิศทาง และความมุ่งมั่นในเป้าหมาย การคำนึงถึงผลทางศีลธรรมจรรยาที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ และเน้นความสำคัญของการมีความเข้าใจร่วมกันในการภารกิจที่ต้องกระทำของผู้นำ ปรับใช้จาก Bass และ Avolio (1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- 2.1) ผู้บังคับบัญชาของท่านพูดคุยกถึงค่านิยม และความเชื่อที่สำคัญที่สุดของเขา
- 2.2) ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมาย
- 2.3) ผู้บังคับบัญชาของท่านพิจารณาผลทางด้านจริยธรรมและศีลธรรมอันเกิดจากการตัดสินใจ
- 2.4) ผู้บังคับบัญชาของท่านเน้นความสำคัญของการมีความสำนึกร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจ

3) การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเร่งเร้า และบันดาลใจผู้บังคับบัญชา โดยการสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งของการผสมผสานวัตถุประสงค์ และความต้องการของปัจเจกบุคคล และองค์การเข้าด้วยกัน ปรับใช้จาก Bass และ Avolio (1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- 3.1) ผู้บังคับบัญชาของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง
- 3.2) ผู้บังคับบัญชาของท่านพูดคุยกอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จ
- 3.3) ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และตื่นเต้น
- 3.4) ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย

4) การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำเร่งเร้าผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีนวัตกรรมในเรื่องของความมีเหตุผล และการแก้ไขปัญญา ปรับใช้จาก Bass และ Avolio (1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- 4.1) ผู้บังคับบัญชาของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม
- 4.2) ผู้บังคับบัญชาของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการแก้ปัญหา
- 4.3) ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยทำให้ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้น
- 4.4) ผู้บังคับบัญชาของท่านแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการหาวิธีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น

5) การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง มิติซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำปรึกษา และได้รับการจูงใจบนพื้นฐานแบบรายบุคคล ปรับใช้จาก Bass และ Avolio (1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- 5.1) ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เวลาในการสอนและฝึกฝนงานแก่ท่าน
- 5.2) ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อท่านในฐานะปัจเจกชนมากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม
- 5.3) ผู้บังคับบัญชาของท่านพิจารณาว่าท่านมีความต้องการ ความสามารถ และ ความปรารถนาที่แตกต่างจากผู้อื่น
- 5.4) ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยให้ท่านพัฒนาจุดแข็งของท่าน

ความไว้วางใจ หมายถึง ระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือ และไว้วางใจต่อความซื่อสัตย์ ความจริงใจของผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา (Morgan & Hunt, 1994) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- 1) ผู้บังคับบัญชาของท่านดำเนินงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
- 2) ท่านให้ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน
- 3) ผู้บังคับบัญชาของท่านทำในสิ่งที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมา
- 4) ท่านให้ความไว้วางใจได้ต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน
- 5) ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง และจริงใจ
- 6) ท่านมีความมั่นใจอย่างมากต่อการปฏิบัติหน้าที่บริหารงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง การวัดภาพรวมของระดับที่พนักงานได้รับความพึงพอใจ และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ (Hackman & Oldham, 1975) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- 1) ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก
- 2) ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้
- 3) ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้
- 4) คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจ
- 5) ในงานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก
- 6) ทุกคนที่ทำงานในตำแหน่งเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน

ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) หมายถึง งาน และผลการปฏิบัติงาน ที่มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำ และผลการการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์กรคาดหวังจากสิ่งที่พนักงานทำ ปรับใช้จาก Motowidlo (2003) โดยมีข้อคำถามดังนี้

- 1) ท่านได้นำทักษะในการแก้ปัญหามาใช้ในการทำงาน
- 2) ท่านสามารถบริหารการทำงานของท่านได้ดี

- 3) ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี
- 4) ท่านมีการวางแผนในการทำงาน
- 5) ท่านมีการจัดระบบการทำงานของท่าน
- 6) ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีม
- 7) ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง
- 8) ท่านต้องการงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของท่าน
- 9) ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน
- 10) ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูน
- 11) ประสบการณ์
- 12) ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ได้ดี

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งแบบสอบถามเหล่านี้ถูกสร้างขึ้นจากการสำรวจวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเครื่องมือออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ต่อเดือน ระดับของตำแหน่งงาน อายุงานในบริษัท และจำนวนปีที่อยู่ในตำแหน่งงานปัจจุบันโดยเป็นคำถามแบบให้เลือกตอบแบบคำตอบเดียว

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดยผู้วิจัยปรับใช้จาก Bass และ Avolio (1995) แบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 20 ข้อ โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ในระดับน้อยที่สุด

2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ในระดับน้อย

3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ในระดับปานกลาง

4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ในระดับมาก

5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ในระดับมากที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
1.00–1.49	ระดับต่ำมาก
1.50–2.49	ระดับต่ำ
2.50–3.49	ระดับปานกลาง
3.50–4.49	ระดับสูง
4.50–5.00	ระดับสูงมาก

สรุปรายละเอียดของรายการ และจำนวนข้อคำถาม แบ่งตามตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา โดยแบ่งออกเป็นแต่ละมิติของตัวแปร

ตารางที่ 3.1: รายละเอียดของรายการ และจำนวนของข้อคำถามในแต่ละส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา

รายการ	จำนวนข้อคำถาม
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	20
1. ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ)	4
2. ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)	4
3. การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ	4
4. การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา	4
5. การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	4

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยผู้วิจัยใช้การประเมินความพึงพอใจในงานของพนักงานตามแนวคิดของ Hackman และ Oldham (1976) และนำมาประยุกต์ใช้ในแบบสอบถาม รวมข้อคำถามสำหรับความพึงพอใจในงานของพนักงานทั้งสิ้น 5 ข้อ โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

- 1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับของความพึงพอใจในงานน้อยที่สุด
 - 2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับของความพึงพอใจในงานน้อย
 - 3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับของความพึงพอใจในงานปานกลาง
 - 4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับของความพึงพอใจในงานมาก
 - 5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับของความพึงพอใจในงานมากที่สุด
- โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
1.00–1.49	ระดับต่ำมาก
1.50–2.49	ระดับต่ำ
2.50–3.49	ระดับปานกลาง
3.50–4.49	ระดับสูง
4.50–5.00	ระดับสูงมาก

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา โดยผู้วิจัยใช้การประเมินความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาตามแนวคิดของ Morgan และ Hunt (1994) และนำมาประยุกต์ใช้ในแบบสอบถามในการประเมินความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาของพนักงานประกอบด้วย 3 มิติคือ มิติความไว้วางใจต่อทางด้านความรู้สึก มิติความไว้วางใจต่อทางบรรทัดฐาน และมิติความไว้วางใจต่ออย่างต่อเนื่อง รวมข้อคำถามสำหรับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานทั้งสิ้น 6 ข้อ โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

- 1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาน้อยที่สุด
 - 2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาน้อย
 - 3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาปานกลาง
 - 4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชามาก
 - 5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชามากที่สุด
- โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
1.00–1.49	ระดับต่ำมาก
1.50–2.49	ระดับต่ำ
2.50–3.49	ระดับปานกลาง
3.50–4.49	ระดับสูง
4.50–5.00	ระดับสูงมาก

สรุปรายละเอียดของรายการ และจำนวนข้อคำถาม แบ่งตามตัวแปรความไว้นื้อเชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชา โดยแบ่งออกเป็นแต่ละมิติของตัวแปร

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผู้วิจัยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามแนวคิดของ Motowidlo (2003) และนำมาประยุกต์ใช้ในแบบสอบถามในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมข้อคำถามสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งสิ้น 11 ข้อ โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

- 1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีผลการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด
 - 2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีผลการปฏิบัติงานในระดับน้อย
 - 3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
 - 4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีผลการปฏิบัติงานในระดับมาก
 - 5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีผลการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด
- โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
1.00–1.49	ระดับต่ำมาก
1.50–2.49	ระดับต่ำ
2.50–3.49	ระดับปานกลาง
3.50–4.49	ระดับสูง
4.50–5.00	ระดับสูงมาก

3.5 การทดสอบเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือได้ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือมีดังนี้

การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability)

วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เป็นวิธีที่ถูกต้องใช้ในการวัดค่าความเที่ยงอย่างกว้างขวางมากที่สุดวิธีหนึ่ง โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของมาตรวัด ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาควรมีค่าในระดับ .70 ขึ้นไป (Hair et al., 2006) ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแต่ละข้อคำถาม (Corrected Item–Total Correlation) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป (Field, 2005) ในการตรวจสอบความเที่ยงผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงทั้งข้อมูลทดลองใช้ (n = 40) และข้อมูลที่เก็บจริงของพนักงานที่

ปฏิบัติงานในบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) (n = 299) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การตรวจสอบความเที่ยงสำหรับข้อมูลทดลองใช้ (Pre-test) (n = 40) จากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงผู้วิจัยไม่ได้ทำการตัดข้อคำถามใด ๆ ออกจากการวัดตัวแปร เนื่องจากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของแต่ละตัวแปรได้ค่าตามมาตรฐานที่กำหนด คือ มากกว่า 0.7 และค่า Corrected Item Total Correlation มีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป

ตารางที่ 3.2: ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูลทดลองใช้ (Pre-test) (n = 40)

มิติหรือตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA)	4	IIA1	.724	.905
		IIA2	.854	
		IIA3	.763	
		IIA4	.813	
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB)	4	IIB1	.709	.878
		IIB2	.695	
		IIB3	.737	
		IIB4	.816	
การสร้างแรงบันดาลใจ (INM)	4	INM1	.666	.912
		INM2	.865	
		INM3	.881	
		INM4	.812	
การกระตุ้นทางปัญญา (INS)	4	INS1	.898	.956
		INS2	.912	
		INS3	.923	
		INS4	.840	

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.2 (ต่อ): ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูลทดลองใช้
(Pre-test) (n = 40)

มิติหรือตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล (INC)	4	INC1	.758	.930
		INC2	.879	
		INC3	.880	
		INC4	.828	
ความไวเนื้อเชื่อใจ (TRU)	6	TRU1	.602	.922
		TRU2	.782	
		TRU3	.850	
		TRU4	.809	
		TRU5	.836	
		TRU6	.813	
ความพึงพอใจในงาน (JST)	5	JST1	.816	.915
		JST2	.870	
		JST3	.662	
		JST4	.777	
		JST5	.811	
ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน (PER)	11	PER1	.810	
		PER2	.846	
		PER3	.927	
		PER4	.767	
		PER5	.844	
		PER6	.895	
		PER7	.913	

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.2 (ต่อ): ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูลทดลองใช้ (Pre-test) (n = 40)

มิติหรือตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน (PER)	11	PER8	.879	.973
		PER9	.914	
		PER10	.860	
		PER11	.815	

สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูลที่เก็บจริง (n = 299) จากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของข้อมูลที่เก็บจริงพบว่า ข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ มีค่า Corrected Item-Total Correlation มากกว่า 0.3 และตัวแปรทุกตัวมีค่าความเที่ยงมากกว่า 0.7 ผู้วิจัยจึงไม่ได้ตัดข้อคำถามใด ๆ ออกจากการวัดตัวแปร

ตารางที่ 3.3: ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูลที่เก็บจริง (n = 299)

มิติหรือตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA)	4	IIA1	.724	.905
		IIA2	.854	
		IIA3	.763	
		IIA4	.813	
การมีอิทธิพลอย่างมี (IIB)	4	IIB1	.709	.878
		IIB2	.695	
		IIB3	.737	
		IIB4	.816	

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.3 (ต่อ): ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูลที่เก็บจริง
($n = 299$)

มิติหรือตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
การสร้างแรงบันดาลใจ (INM)	4	INM1	.666	.912
		INM2	.865	
		INM3	.881	
		INM4	.881	
การกระตุ้นทางปัญญา (INS)	4	INS1	.898	.956
		INS2	.912	
การกระตุ้นทางปัญญา (INS)	4	INS3	.923	.930
		INS4	.840	
		INC1	.758	
		INC2	.879	
การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล (INC)	4	INC3	.880	.932
		INC4	.828	
		IIA	.697	
		IIB	.754	
ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (TFL)	5	INM	.935	.922
		INS	.881	
		INZ	.857	
		TRU1	.602	
		TRU2	.782	
ความไว้วางใจ (TRU)	6	TRU3	.850	.922
		TRU4	.809	
		TRU5	.836	
		TRU6	.813	

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 3.3 (ต่อ): ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูลที่เก็บจริง
($n = 299$)

มิติหรือตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ความพึงพอใจในงาน (JST)	5	JST1	.816	
		JST2	.870	
		JST3	.662	
		JST4	.777	
		JST5	.811	
ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน (PER)	11	PER1	.810	.915
		PER2	.846	
		PER3	.927	
		PER4	.767	
		PER5	.844	
		PER6	.895	
		PER7	.913	
		PER8	.879	
		PER9	.914	
		PER10	.860	
		PER11	.815	
				.973

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ความเที่ยงสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์สถิติพหุตัวแปรการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

3.6 วิธีการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ในการแจกแบบสอบถามเริ่มตั้งแต่ เดือนเมษายน พ.ศ. 2558 จนถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2558 รวมเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 1 เดือน

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายละเอียดของขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ส่งจดหมายขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ โดยทำจดหมายจากโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตถึงบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูล และระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทางบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ทราบ

ขั้นที่ 2 แจกแบบสอบถามด้วยตนเอง ผู้วิจัยประมาณเวลาขอรับแบบสอบถามกลับคืน ในรอบแรกเป็นเวลา 4 สัปดาห์

ขั้นที่ 3 รวบรวมเก็บแบบสอบถาม และประเมินจำนวนแบบสอบถามที่ได้กลับมา ว่ามีความสมบูรณ์ และมีจำนวนครบตามที่ได้ออกแบบไว้ คือ 299 ชุดหรือไม่ หากยังไม่ครบผู้วิจัยจะติดตามส่วนที่เหลือให้ครบตามจำนวนต่อไป

ทั้งนี้ทางผู้วิจัยแจกแบบสอบถามไปจำนวน 435 ชุด สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล และมีความสมบูรณ์ได้จำนวนทั้งสิ้น 299 ชุด

3.7 วิธีการทางสถิติ

การวิจัยเชิงปริมาณใช้การบรรยายโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์สถิติพหุตัวแปรโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) มีชนิดของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์แต่ละข้อแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสถิติที่ใช้เป็นค่าจำนวน และค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 การทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา โดยมีความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง สถิติที่ใช้คือการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)

บทที่ 4

บทวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยรายงานผลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และใช้สถิติแบบพหุตัวแปร (Multivariate Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลต้องสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 ขั้นตอน ตามลำดับดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

4.2 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูล

ประกอบด้วยการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมลิสเรล ซึ่งข้อตกลงเบื้องต้นเหล่านี้ประกอบด้วยลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) และการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม (Linearity)

4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของโมเดลการวัด (Measurement Model) ของแต่ละตัวแปรแฝง (Latent Variable) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยทำการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)

4.4 ระดับความคิดเห็นในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

4.5 การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์และการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

4.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1: ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ($n = 299$)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	153	51.17
หญิง	146	48.83
รวม	299	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	-	-
21-30	145	48.49
31-40	99	33.11
41-50	45	15.05
51-60	10	3.34
61 ปีขึ้นไป	-	-
รวม	299	100.00
3. สถานภาพ		
โสด	221	73.91
สมรส	55	18.39
หย่าร้าง/ หม้าย/ แยกกันอยู่	23	7.69
รวม	299	100.00
4. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	-	-
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	5	1.67
อนุปริญญา/ ปวส.	15	5.02
ปริญญาตรี	145	48.49
ปริญญาโท	126	42.14
ปริญญาเอก	8	2.68
รวม	299	100.00

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ): ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ($n = 299$)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	จำนวน	ร้อยละ
5. รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000	9	3.01
10,001-30,000	58	19.40
30,001-50,000	82	27.42
50,001-100,000	103	34.45
มากกว่า 100,001	47	15.72
รวม	299	100.00
6. ระดับตำแหน่งงาน		
ระดับบริหาร	95	31.77
ระดับปฏิบัติการ	204	68.23
รวม	299	100.00
7. อายุงานในบริษัท		
อายุงาน 1 ปี	37	12.37
อายุงาน 2 ปี	46	15.38
อายุงาน 3 ปี	52	17.39
อายุงาน 4 ปี	12	4.01
อายุงาน 5 ปี	49	16.39
อายุงาน 6 ปี	19	6.35
อายุงาน 7 ปี	45	15.05
อายุงาน 8 ปี	31	10.37
อายุงาน 9 ปี	6	2.01
อายุงาน 10 ปี	1	0.33
อายุงาน 12 ปี	1	0.33
รวม	299	100.00

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาจากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 51.17 เป็นเพศชาย จำนวน 153 คน และที่เหลือร้อยละ 48.83 เป็นเพศหญิง จำนวน 146 คน

ด้านอายุพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 21-30 ปี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 48.49 รองลงมาคืออายุ 31-40 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 33.11 อายุ 41-50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 15.05 และน้อยที่สุดอายุ 51-60 จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.34

ด้านสถานภาพพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 73.91 รองลงมาคือมีสถานภาพสมรส จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 18.39 และหย่าร้าง/ หม้าย/ แยกกันอยู่ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69

ด้านระดับการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 48.49 รองลงมาคือมีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 42.14 ระดับการศึกษาอนุปริญญา/ ปวส. จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.02 ระดับการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.68 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67 และน้อยที่สุดมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0

ด้านรายได้ต่อเดือนพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-30,000 บาท จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 42.60 รองลงมาคือมีรายได้ต่อเดือน 30,001-50,000 บาท จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40 รายได้ต่อเดือน 50,001-100,000 บาท จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 15.50 รายได้ต่อเดือนมากกว่า 100,001 บาท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 4.80 และน้อยที่สุดมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.70

ระดับตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 68.23 และอยู่ในระดับบริหาร มีจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 31.77

ตารางที่ 4.2: ข้อมูลอายุงานในบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบัน (ปี)	1.00	12.00	4.45	2.447

การวิเคราะห์อายุงานในบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันเฉลี่ย 4.45 ปี โดยมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันน้อยที่สุด 1 ปี และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันมากที่สุด 12 ปี

ตารางที่ 4.3: ข้อมูลระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบัน (ปี)	1.00	12.00	3.15	1.594

การวิเคราะห์ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันเฉลี่ย 3.15 ปี โดยมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันน้อยที่สุด 1 ปี และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันมากที่สุด 12 ปี

4.2 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูล

การตรวจสอบคุณสมบัติของข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุตัวแปร (Multivariate Analysis) สำหรับโมเดลสมการโครงสร้าง ได้แก่ (1) การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (2) การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย และ (3) การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 14-17)

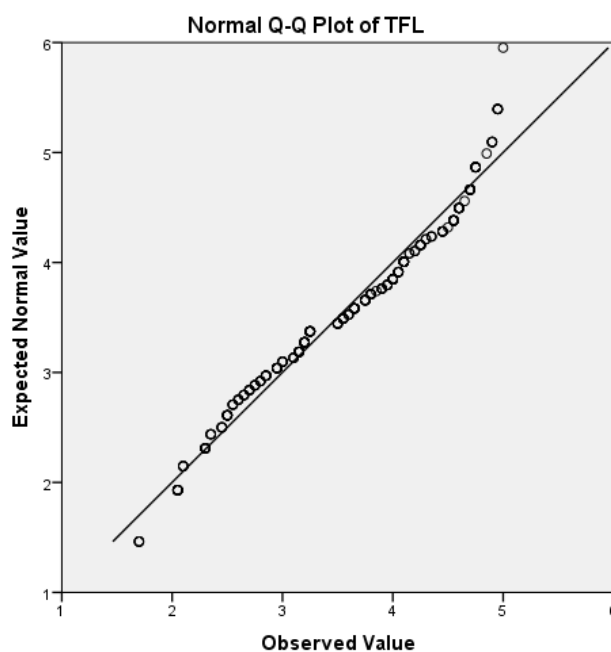
การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพหุตัวแปรการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลกับข้อตกลงเบื้องต้นของสถิตินั้นถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีตัวแปรหลายตัวนั้น หากตัวแปรไม่สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะปรากฏลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นส่งผลทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลอาจเกิดการผิดพลาดจากข้อมูลที่ไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นโดยที่ผู้วิจัยไม่สามารถสังเกตได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 14) ดังนั้นข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติวิเคราะห์พหุตัวแปรสำหรับสถิติวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจำเป็นต้องมีการตรวจสอบข้อมูลว่าเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นดังต่อไปนี้

การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality)

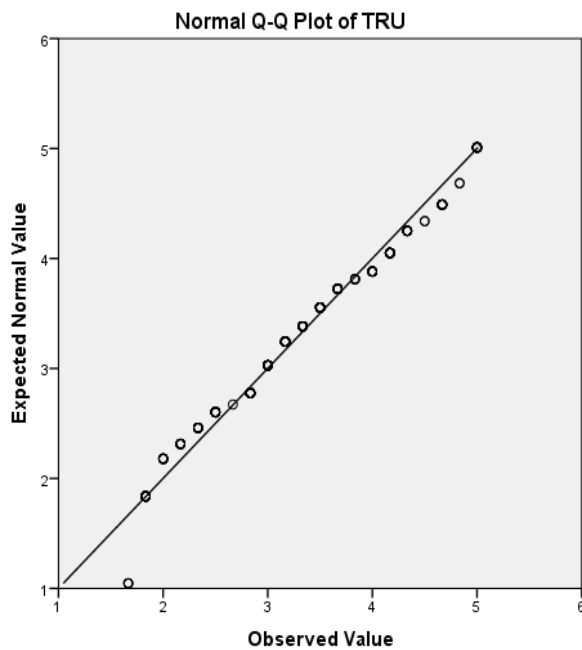
การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการประมาณค่าของตัวแปรหรือความแกร่ง (Robustness) ของการประมาณค่าสถิติวิเคราะห์ที่ใช้ในการทดสอบแบบ t และ F มีข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรต้องมีการแจกแจงแบบปกติ (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2010, p. 71 และนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 15) ควรทำการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลสำหรับตัวแปรต่อเนื่อง (Metric) ทุกตัวที่อยู่ในการวิเคราะห์ (Hair et al., 2010, p. 71)

การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลทำได้โดยการตรวจสอบแผนภาพ Normal Q-Q plot ผลจากการวิเคราะห์แผนภาพ Normal Q-Q plot แต่ละตัวแปรพบว่าได้เส้นตรงในแนวทแยง สรุปได้ว่า ตัวแปรแต่ละตัวมีลักษณะการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Hair et al., 2010, p. 71; Hair et al., 2006, p. 81 และนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 15) ผลดังแสดงในภาพที่ 4.1 ถึงภาพที่ 4.4

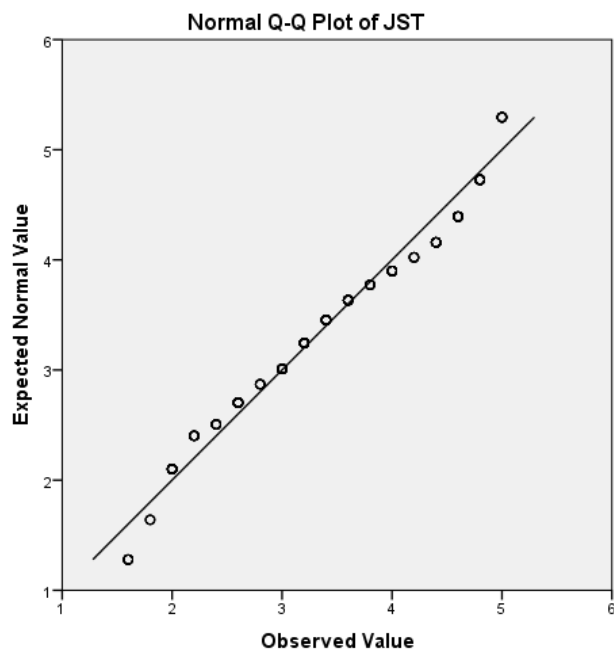
ภาพที่ 4.1: การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL)



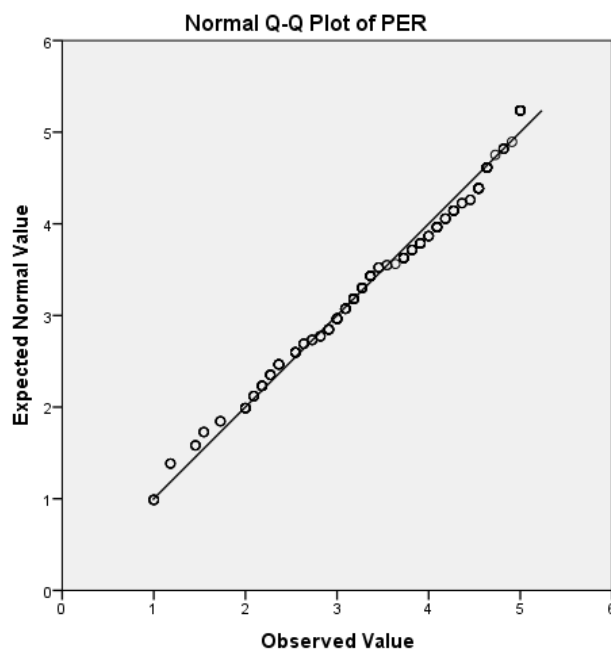
ภาพที่ 4.2: การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรความไวเนื้อเชื้อใจ (TRU)



ภาพที่ 4.3: การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JST)



ภาพที่ 4.4: การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER)

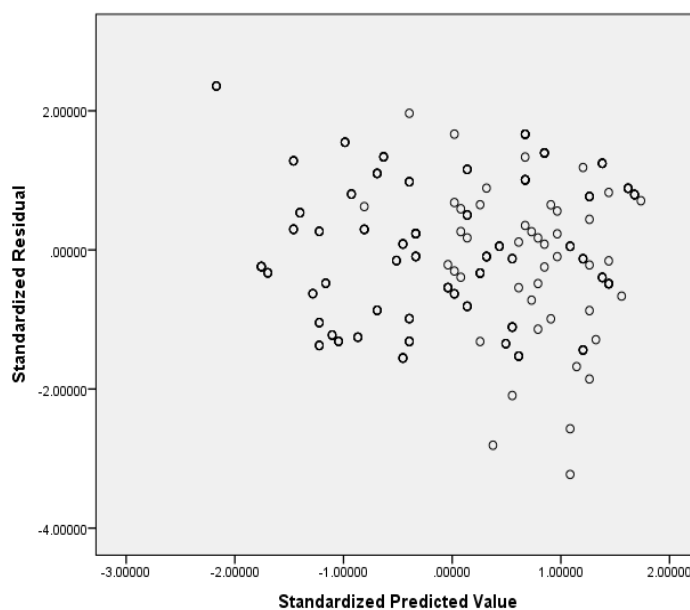


การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity)

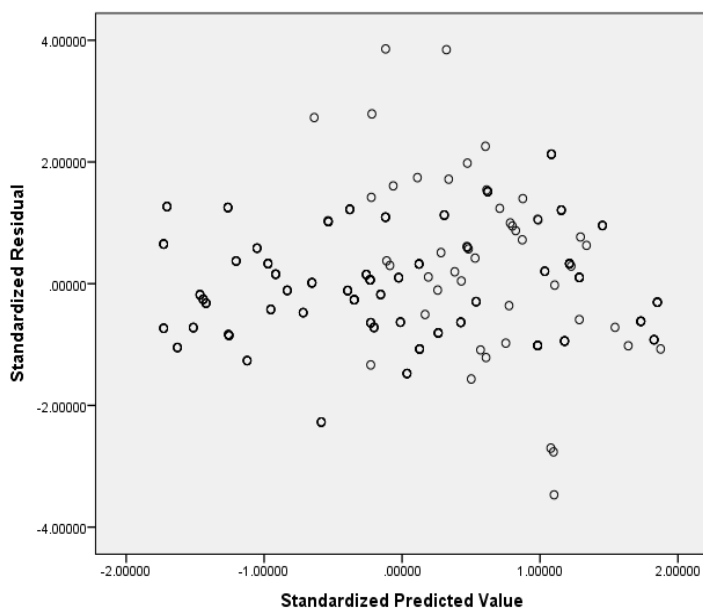
ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) ใช้กับการวิเคราะห์การถดถอยซึ่งตัวแปรต้น และตัวแปรตามเป็นตัวแปรต่อเนื่อง (Metric Variable) ส่วนความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวน (Homogeneity of Variances) นั้นใช้กับการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่มีตัวแปรตามเป็นตัวแปรต่อเนื่อง (Metric Variable) และตัวแปรต้นเป็นตัวแปรไม่ต่อเนื่อง (Non-metric Variable) ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยตรวจสอบลักษณะความเป็นเอกพันธ์ของการกระจายเนื่องจากทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตามเป็นตัวแปรต่อเนื่องโดยนิยามลักษณะความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย หมายถึง คุณสมบัติของตัวแปรตามที่มีการกระจายไม่ต่างกันทุกค่าของตัวแปรต้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 16-17) วิธีการตรวจสอบทำได้โดยการสร้างแผนภาพกระจายที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Pedhazur, 1997, pp. 36-37) โดยพิจารณาจากค่า Standardized Residual หากมีการกระจายตัวแบบสุ่มโดยไม่มีการเพิ่มขึ้น หรือลดลงอย่างมีแบบแผนจึงจะสรุปได้ว่ามีความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Hair et al., 2010, p. 221 และ Hair et al., 2006, pp. 251-252)

จากภาพที่ 4.5 ถึงภาพที่ 4.7 พบว่า ค่าเศษที่เหลือมีการกระจายอย่างไม่มีแบบแผนโดยไม่มีพบว่า ค่าเศษที่เหลือมีรูปแบบแนวโน้มไปในทางมากขึ้น หรือลดลงอย่างมีแบบแผน สรุปได้ว่า ข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการมีความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย

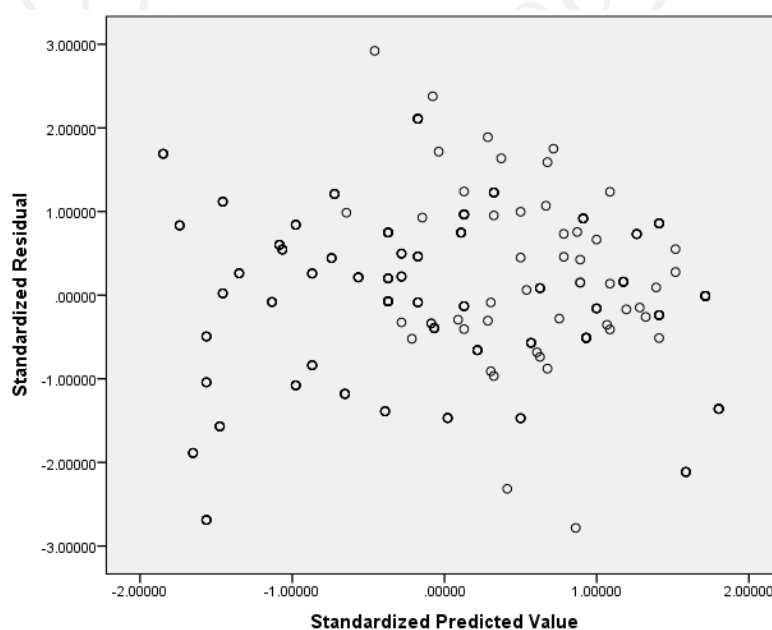
ภาพที่ 4.5: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีความไวเนื้อเชื่อใจ (TRU) เป็นตัวแปรตาม



ภาพที่ 4.6: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีความพึงพอใจในงาน (JST) เป็นตัวแปรตาม



ภาพที่ 4.7: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) เป็นตัวแปรตาม

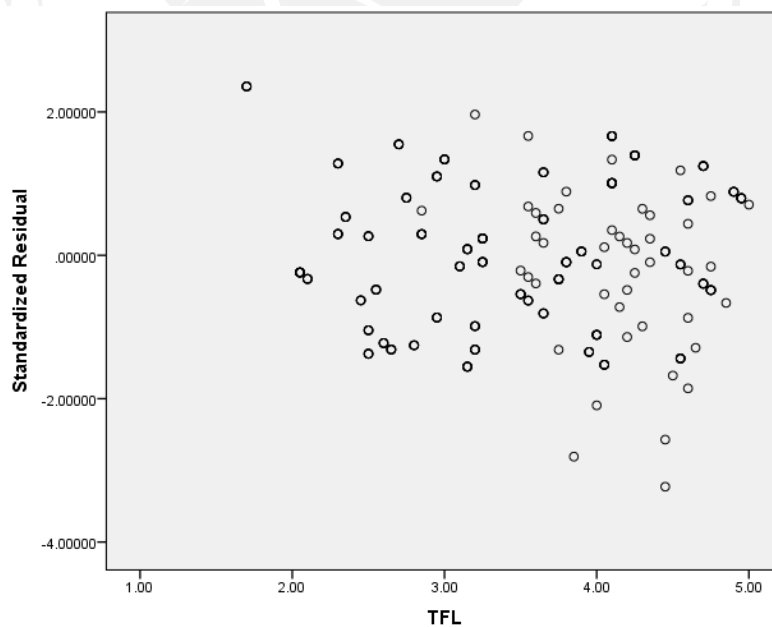


การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linearity)

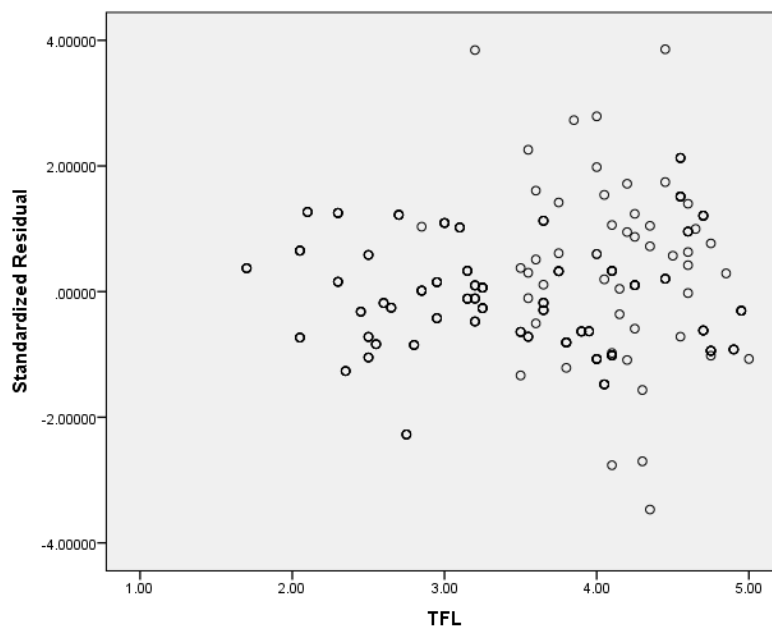
สถิติวิเคราะห์ทุกประเภทที่มีพื้นฐานการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเพียร์สันต้องมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่เป็นแบบเส้นตรง วิธีการตรวจสอบทำได้โดยการตรวจสอบแผนภาพกระจายจุด (Scatter dot) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวแปรอิสระแต่ละตัว (Independent Variable) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปร (Lin & Lu, 2000, p. 203 และนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 17)

จากแผนภาพกระจายจุดพบว่า ค่าเศษที่เหลือมีการกระจายอย่างไม่มีแบบแผนโดยไม่พบว่าค่าเศษที่เหลือมีรูปแบบแนวโน้มไปในทางมากขึ้น หรือลดลงอย่างมีแบบแผน สรุปได้ว่า ข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงดังแสดงในภาพที่ 4.8 ถึงภาพที่ 4.12

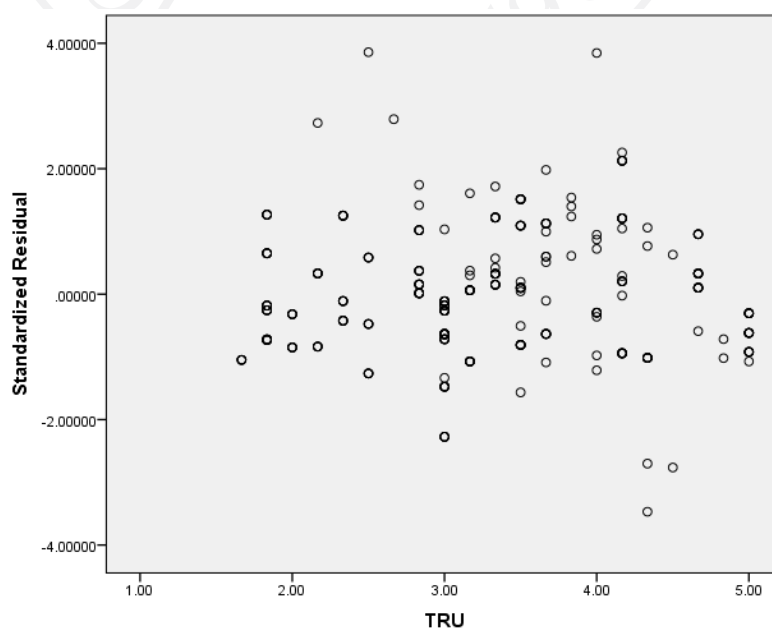
ภาพที่ 4.8: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL) ในกรณีที่ความไว้วางใจ (TRU) เป็นตัวแปรตาม



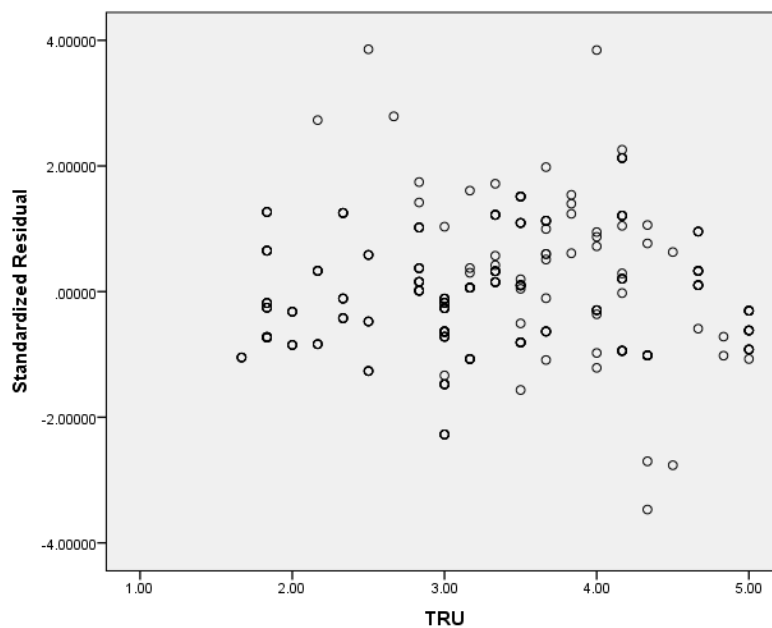
ภาพที่ 4.9: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงด้าน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL) ในกรณีที่มีความพึงพอใจในงาน (JST)
เป็นตัวแปรตาม



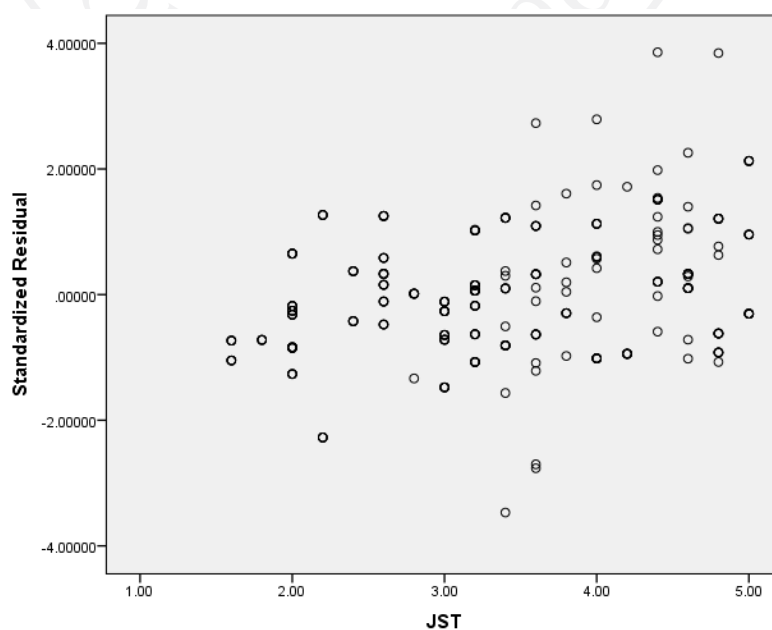
ภาพที่ 4.10: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงด้าน
ความไวเนื้อเชื่อใจ (TRU) ในกรณีที่มีความพึงพอใจในงาน (JST) เป็นตัวแปรตาม



ภาพที่ 4.11: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงด้านความไวเนื้อเชื้อใจ (TRU) ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) เป็นตัวแปรตาม



ภาพที่ 4.12: ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงด้านความพึงพอใจในงาน (JST) ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) เป็นตัวแปรตาม



4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของโมเดลการวัด (Measurement Model) ของแต่ละตัวแปรแฝง (Latent Variable) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยทำการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่เกิดจากการวัดโดยตัวแปรโครงสร้าง (Construct Variable) ให้เป็นไปตามทฤษฎีการวัดที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการวัดค่าของตัวแปรที่ได้จากตัวอย่างสามารถแทนค่าจริงที่มีอยู่ในประชากรได้ (Hair et al., 2006, p. 776) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยทำการตรวจสอบ ความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity) การวิเคราะห์ครั้งนี้ใช้โปรแกรมลิสเรล

ผู้วิจัยศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชัน จำกัด (มหาชน) ที่เป็นตัวแปรแฝงมีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถวัดได้โดยตรงประกอบด้วย ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL) ตัวแปรความไว้วางใจ (TRU) ตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JST) และตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จำนวน 50 ข้อ โดยใช้ตัวอย่าง จำนวน 299 คน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงมิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) และมิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INZ)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล มีข้อตกลงที่ยอมรับให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริง โดยเกณฑ์ในการพิจารณาว่าโมเดลการวัดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ให้พิจารณาจากค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square) ซึ่งหาได้จากสมการ χ^2/df เกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 2.00 (ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์

และสมชาติ สว่างเนตร, 2535, หน้า 41; สุขุมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภานุวัฒน์, 2548, หน้า 97) ค่าความน่าจะเป็น (p -value) ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยต้องมีค่ามากกว่า 0.05 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ ($RMSEA$) ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน ($SRMR$) ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, กรรณิการ์ สุขเกษม, โศภิต ผ่องเสรี และถนอมรัตน์ ประสิทธิ์เมตต์, 2549, หน้า 208 และสุขุมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2548, หน้า 97) ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ ($AGFI$) ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และสมชาติ สว่างเนตร, 2535, หน้า 41-42; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2549, หน้า 214)

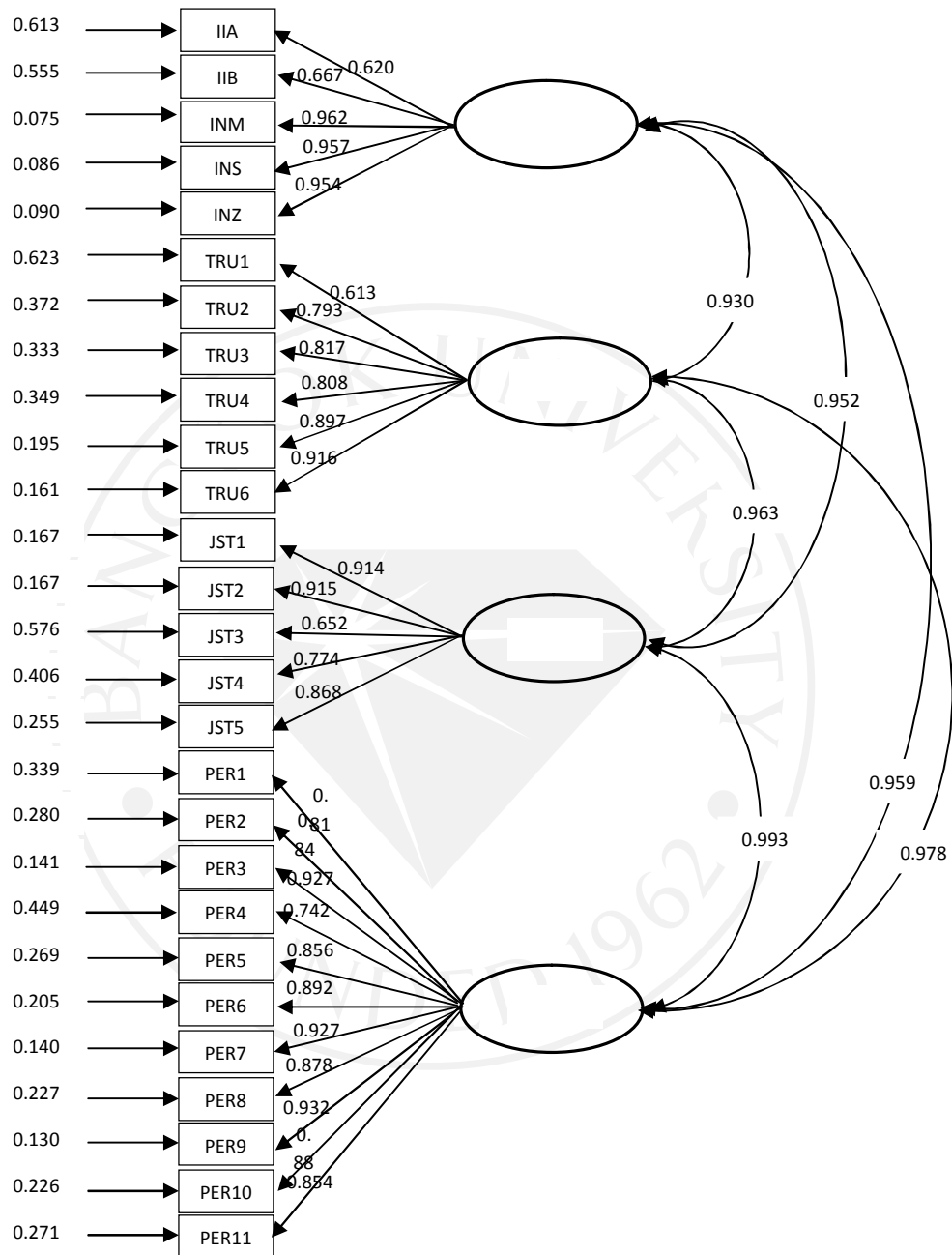
เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของแต่ละตัวแปรสังเกตได้สามารถดูค่าได้จากหัวข้อ Completely Standardized Solution ใน Output ไฟล์ของลิสเรล โดยเกณฑ์ที่กำหนดคือ ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ค่า Average Variance Extracted: AVE ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างของแต่ละตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 (Hair et al., 2010, pp. 709-710 และ Hair et al., 2006, pp. 777, 779)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าองศาอิสระ (df) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.075 ค่า p -value มีค่าเท่ากับ 0.268 ค่า $RMSEA$ มีค่าเท่ากับ 0.016 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน ($SRMR$) มีค่าเท่ากับ 0.017 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.968 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 0.902 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) พบว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่าคือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงต้องมีค่า Average Variance Extracted: AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างของแต่ละตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์พบว่า TFL มีค่า AVE เท่ากับ 0.716 และค่า CR เท่ากับ 0.924, TRU มีค่า AVE เท่ากับ 0.661 และค่า CR เท่ากับ 0.920, JST มีค่า AVE เท่ากับ 0.690 และค่า CR เท่ากับ 0.916, PER มีค่า AVE เท่ากับ 0.756 และค่า CR เท่ากับ 0.971

จากภาพที่ 4.14 และตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด สำหรับตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL) ประกอบด้วย 5 มิติตัวแปรแฝงคือ ตัวแปรแฝงมิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.620 มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.667 มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.962 มิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.957 และมิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.954 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม พบว่า INM มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.927 รองลงมา IIA มีค่า R^2 เท่ากับ 0.912 IIB มีค่า R^2 เท่ากับ 0.891 INS มีค่า R^2 เท่ากับ 0.843 และ INC มีค่า R^2 เท่ากับ 0.753

ภาพที่ 4.13: การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน



$$\chi^2 = 130.82, df = 122, p\text{-value} = 0.276, RMSEA = 0.016$$

ตารางที่ 4.4: ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักองค์ประกอบ		ค่าสัมประสิทธิ์	
	Loading	SE	t-value	R^2 หรือความเที่ยง
IIA	0.620	0.044	11.966	0.387
IIB	0.667	0.042	13.006	0.445
INM	0.962	0.041	22.586	0.925
INS	0.957	0.045	22.342	0.914
INZ	0.954	0.045	22.217	0.910
TRU1	0.613	-	-	0.377
TRU2	0.793	0.055	12.880	0.628
TRU3	0.817	0.072	11.781	0.667
TRU4	0.808	0.081	10.841	0.651
TRU5	0.897	0.088	12.018	0.805
TRU6	0.916	0.087	12.537	0.839
JST1	0.914	-	-	0.833
JST2	0.915	0.043	26.514	0.833
JST3	0.652	0.052	13.641	0.424
JST4	0.774	0.039	18.371	0.594
JST5	0.868	0.045	21.545	0.745
PER1	0.812	-	-	0.661
PER2	0.849	0.057	17.777	0.720
PER3	0.927	0.050	20.712	0.859
PER4	0.742	0.053	14.918	0.551
PER5	0.856	0.055	17.420	0.731
PER6	0.892	0.046	22.735	0.795

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ): ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักองค์ประกอบ		ค่าสัมประสิทธิ์	
	Loading	SE	t-value	R^2 หรือความเที่ยง
PER7	0.927	0.053	20.693	0.860
PER8	0.878	0.040	24.834	0.773
PER9	0.932	0.047	20.913	0.870
PER10	0.880	0.056	18.064	0.774
PER11	0.854	0.055	18.198	0.729

$\chi^2 = 132.265$, $df = 123$, $\chi^2/df = 1.075$, $p\text{-value} = 0.268$, $CFI = 1.00$, $RMSEA = 0.0159$, $GFI = 0.968$, $AGFI = 0.902$

จากภาพที่ 4.13 และตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ มีค่ามากกว่า 0.5 โดย INM มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.962 รองลงมาคือ INS มีค่าเท่ากับ 0.957 ส่วน INZ มีค่าเท่ากับ 0.954 IIB มีค่าเท่ากับ 0.667 และน้อยที่สุด IIA มีค่าเท่ากับ 0.620 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (Communalities) พบว่า INM มีค่า R^2 มากที่สุดโดย INM มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.925 รองลงมาคือ INS มีค่าเท่ากับ 0.914 INZ มีค่าเท่ากับ 0.910 IIB มีค่าเท่ากับ 0.445 และน้อยที่สุดคือ IIA มีค่าเท่ากับ 0.387

โมเดลการวัดตัวแปรความไว้วางใจพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ มีค่ามากกว่า 0.5 โดย TRU6 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.916 รองลงมาคือ TRU5 มีค่าเท่ากับ 0.897 TRU3 มีค่าเท่ากับ 0.817 TRU4 ส่วนมีค่าเท่ากับ 0.808 TRU2 มีค่าเท่ากับ 0.793 และน้อยที่สุด TRU1 มีค่าเท่ากับ 0.613 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (Communalities) พบว่า TRU6 มีค่า R^2 มากที่สุดโดย TRU6 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.83 รองลงมาคือ TRU5 มีค่าเท่ากับ

0.805 TRU3 มีค่าเท่ากับ 0.667 TRU4 มีค่าเท่ากับ 0.651 TRU2 มีค่าเท่ากับ 0.628 และน้อยที่สุดคือ TRU1 มีค่าเท่ากับ 0.377

โมเดลการวัดตัวแปรความพึงพอใจในงานพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ มีค่ามากกว่า 0.5 โดย JST2 มีค่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.915 รองลงมาคือ JST1 มีค่าเท่ากับ 0.914 JST5 มีค่าเท่ากับ 0.868 JST4 ส่วนมีค่าเท่ากับ 0.774 และน้อยที่สุด JST3 มีค่าเท่ากับ 0.652 เมื่อพิจารณา ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกลักษณะความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม (Communalities) พบว่า JST1 มีค่า R^2 มากที่สุดโดย JST1 มีค่ามากที่สุดเท่ากับ 0.833 รองลงมาคือ JST2 มีค่าเท่ากับ 0.833 JST5 มีค่าเท่ากับ 0.745 JST4 มีค่าเท่ากับ 0.594 และน้อยที่สุดคือ JST3 มีค่าเท่ากับ 0.424

โมเดลการวัดตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ มีค่ามากกว่า 0.5 โดย PER9 มีค่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ 0.932 รองลงมาคือ PER7 มีค่าเท่ากับ 0.927 PER3 มีค่าเท่ากับ 0.927 PER6 มีค่าเท่ากับ 0.892 PER10 มีค่าเท่ากับ 0.880 PER8 มีค่าเท่ากับ 0.878 PER5 ส่วนมีค่าเท่ากับ 0.856 PER11 มีค่าเท่ากับ 0.854 PER มีค่าเท่ากับ 0.849 PER1 มีค่าเท่ากับ 0.812 และน้อยที่สุด PER4 มีค่าเท่ากับ 0.742 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกลักษณะความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม (Communalities) พบว่า PER9 มีค่า R^2 มากที่สุดโดย PER9 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.870 รองลงมาคือ PER7 มีค่าเท่ากับ 0.860 PER3 มีค่าเท่ากับ 0.859 PER6 มีค่าเท่ากับ 0.795 PER10 มีค่าเท่ากับ 0.774 PER8 มีค่าเท่ากับ 0.773 PER5 มีค่าเท่ากับ 0.731 PER11 มีค่าเท่ากับ 0.729 PER2 มีค่าเท่ากับ 0.720 PER1 มีค่าเท่ากับ 0.661 และน้อยที่สุดคือ PER4 มีค่าเท่ากับ 0.551

การตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)

การตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity) เป็นรายการหรือตัวชี้วัดที่มีความแปรปรวนร่วมกันเพื่อตรวจสอบว่ารายการ หรือตัวชี้วัดเหล่านี้วัดตัวแปรเดียวกัน วิธีการวัดความตรงแบบรวมศูนย์มีข้อกำหนด 3 ประการดังนี้ (Hair et al., 2006, pp. 776-778 และ Knight & Cavusgil, 2004, p. 134)

1) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize Factor Loading) หากค่าของน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าสูงแสดงให้เห็นถึงการมีจุดศูนย์รวมร่วมกันสูง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่ามากกว่า 0.5 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานคู่ได้จากค่า Lambda-X หรือ Lambda-Y จากหัวข้อ Completely Standardized Solution ใน Output File ของ LISREL

2) Average Variance Extracted (AVE) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป คำนวณได้จากสมการ (สุภมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล วิทยุญาณวัฒน์, 2552, หน้า 26)

$$AVE = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 \right)}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 \right) + \left(\sum_{i=1}^n \delta_i \right)}$$

AVE = Average Variance Extracted ของแต่ละตัวแปร

λ_i = น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หรือก็คือค่า Lambda-X หรือ Lambda-Y จาก Completely Standardized Solution ใน Output File ของ LISREL

n = จำนวนข้อคำถามที่วัดตัวแปร

δ_i = ค่าคลาดเคลื่อนของความแปรปรวนของตัวแปร (Error Variance) หรือ ก็คือค่า Theta-Delta หรือ Theta-EPS จาก Completely Standardized Solution ใน Output File ของ LISREL

3) ค่าความเที่ยงรวมเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป คำนวณได้จากสมการ

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i \right)^2 + \left(\sum_{i=1}^n \delta_i \right)}$$

CR = ค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างของตัวแปร (Construct Reliability)

λ_i = น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หรือก็คือ ค่า Lambda-X หรือ Lambda-Y จาก Completely Standardized Solution ใน Output File ของ LISREL

n = จำนวนข้อคำถามที่วัดตัวแปร

δ_i = ค่าคลาดเคลื่อนของความแปรปรวนของตัวแปร (Error Variance) หรือก็คือค่า Theta-Delta หรือ Theta-EPS จาก Completely Standardized Solution ใน Output File ของ LISREL

สรุปภาพรวมการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ควรผ่านเกณฑ์กำหนดคือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ค่า Average Variance Extracted มีควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างควรมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป (Hair et al., 2006, pp. 777-779) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า Average Variance Extracted ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability) มีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปทั้งหมด รายละเอียดของน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ค่า Average Variance Extracted: AVE) และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (CR) แสดงในตาราง 4.5

ตารางที่ 4.5: ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	Lambda-X (λ_i)	Theta- Delta (δ_i)	Average Variance Extracted (AVE)	Construct Reliability (CR)
TFL	IIA	0.620	0.613	0.716	0.924
	IIB	0.667	0.555		
	INM	0.962	0.075		
	INS	0.957	0.086		
	INC	0.954	0.090		
TRU	TRU1	0.613	0.623	0.661	0.920
	TRU2	0.793	0.372		
	TRU3	0.817	0.333		
	TRU4	0.808	0.349		
	TRU5	0.897	0.195		
	TRU6	0.916	0.161		

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ): ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	Lambda-X (λ_i)	Theta- Delta (δ_i)	Average Variance Extracted (AVE)	Construct Reliability (CR)
JST	JST1	0.914	0.167	0.690	0.916
	JST2	0.915	0.167		
	JST3	0.652	0.576		
	JST4	0.774	0.406		
	JST5	0.868	0.255		
PER	PER1	0.812	0.339	0.756	0.971
	PER2	0.849	0.280		
	PER3	0.927	0.141		
	PER4	0.742	0.449		
	PER5	0.856	0.269		
	PER6	0.892	0.205		
	PER7	0.927	0.140		
	PER8	0.878	0.227		
PER	PER9	0.932	0.130	0.756	0.971
	PER10	0.880	0.226		
	PER11	0.854	0.271		

4.4 ระดับความคิดเห็นในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ (1) ระดับการรับรู้ต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา

(TFL) (2) ความไวเนื้อเชื่อใจ (TRU) (3) ความพึงพอใจในงาน (JST) และ (4) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER)

ตารางที่ 4.6: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา
($n = 299$)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL)	3.533	.845	ระดับสูง
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA)	3.510	.844	ระดับสูง
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านเกิดความ ภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา (IIA1)	3.548	.966	ระดับสูง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญแก่ ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว (IIA2)	3.508	.971	ระดับสูง
3. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาของท่านที่ แสดงออกมาเป็นไปด้วยความเคารพ และ ให้เกียรติผู้อื่น (IIA3)	3.465	1.011	ระดับปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงออกซึ่งความ มั่นใจ และพลังอำนาจของตนเอง (IIA4)	3.518	.876	ระดับสูง
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB)	3.786	.814	ระดับสูง
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้พูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อถือที่สำคัญที่สุด (IIB1)	3.575	1.025	ระดับสูง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นถึง ความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่าง แรงกล้าในเป้าหมาย (IIB2)	4.057	.875	ระดับสูง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ): ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บังคับบัญชา (n = 299)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านพิจารณาผลทางด้าน จริยธรรม และศีลธรรมอันเกิดจากการ ตัดสินใจ (IIB3)	3.816	.928	ระดับสูง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านเน้นความสำคัญของ การมีส่วนร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจ (IIB4)	3.696	.972	ระดับสูง
การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM)	3.533	.976	ระดับสูง
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมี ความหวัง (INM1)	3.873	.929	ระดับสูง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านพูดคุยอย่าง กระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้ สำเร็จลุล่วง (INM2)	3.482	1.121	ระดับปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นอย่าง ชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และตื่นเต้น (INM3)	3.455	1.111	ระดับปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงออกซึ่งความ มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย (INM4)	3.324	1.206	ระดับปานกลาง
การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS)	3.470	1.063	ระดับปานกลาง
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านพิจารณาทบทวนข้อ สมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่าง เหมาะสม (INS1)	3.408	1.179	ระดับปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสวงหามุมมองที่ แตกต่างหลากหลายในการแก้ไขปัญหา (INS2)	3.398	1.195	ระดับปานกลาง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ): ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บังคับบัญชา (n = 299)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยทำให้ท่านมอง ปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย มากขึ้น (INS3)	3.548	1.105	ระดับสูง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้แนะนำวิธีการ ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบ หมายให้เสร็จสิ้น (INS4)	3.525	1.040	ระดับสูง
การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC)	3.367	1.038	ระดับปานกลาง
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เวลาในการสอน และฝึกฝนงานแก่ท่าน (INC1)	3.508	1.133	ระดับสูง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลมากกว่า เป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม (INC2)	3.388	1.113	ระดับปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านพิจารณาว่าท่านมี ความต้องการ ความสามารถ และความ ปรารถนาที่แตกต่างจากผู้อื่น (INC3)	3.365	1.149	ระดับปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยทำให้ท่านพัฒนา จุดแข็งของท่าน (INC4)	3.207	1.172	ระดับปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บังคับบัญชา (TFL) จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL) มี
ค่าเฉลี่ย 3.533 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละมิติย่อยของการวัดตัวแปรพบว่า
มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) มีค่าเฉลี่ย 3.510 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาใน
ระดับข้อคำถาม พบว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านเกิดความภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา
(IIA1) มีค่าเฉลี่ย 3.548 อยู่ในระดับสูง ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของ
ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (IIA2) มีค่าเฉลี่ย 3.508 อยู่ในระดับสูง พฤติกรรมของ

ผู้บังคับบัญชาของท่านที่แสดงออกมาเป็นไปด้วยความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น (IIA3) มีค่าเฉลี่ย 3.465 อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจ และพลังอำนาจของตนเอง (IIA4) มีค่าเฉลี่ย 3.518 อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณามิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) มีค่าเฉลี่ย 3.786 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านได้พูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อถือที่สำคัญที่สุด (IIB1) มีค่าเฉลี่ย 3.573 อยู่ในระดับสูง ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมาย (IIB2) มีค่าเฉลี่ย 4.057 อยู่ในระดับสูง ผู้บังคับบัญชาของท่านพิจารณาผลทางด้านจริยธรรม และศีลธรรมอันเกิดจากการตัดสินใจ (IIB3) มีค่าเฉลี่ย 3.816 อยู่ในระดับสูง ผู้บังคับบัญชาของท่านเน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจ (IIB4) มีค่าเฉลี่ย 3.696 อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณามิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) จากตารางที่ 4.6 พบว่า การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มีค่าเฉลี่ย 3.533 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง (INM1) มีค่าเฉลี่ย 3.873 อยู่ในระดับสูง ผู้บังคับบัญชาของท่านพูดคุยอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วง (INM2) มีค่าเฉลี่ย 3.482 อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และตื่นเต้น (INM3) มีค่าเฉลี่ย 3.455 อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย (INM4) มีค่าเฉลี่ย 3.324 อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณามิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) จากตารางที่ 4.6 พบว่า การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) มีค่าเฉลี่ย 3.470 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม (INS1) มีค่าเฉลี่ย 3.408 อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชาของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการแก้ไขปัญหา (INS2) มีค่าเฉลี่ย 3.398 อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยให้ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้น (INS3) มีค่าเฉลี่ย 3.548 อยู่ในระดับสูง ผู้บังคับบัญชาของท่านได้แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น (INS4) มีค่าเฉลี่ย 3.525 อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณามิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) จากตารางที่ 4.5 พบว่า การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) มีค่าเฉลี่ย 3.367 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เวลาในการสอน และฝึกฝนงานแก่ท่าน (INC1) มีค่าเฉลี่ย 3.508 อยู่ในระดับสูง ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลมากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม (INC2) มีค่าเฉลี่ย 3.388 อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชา

ของท่านพิจารณาว่าท่านมีความต้องการ ความสามารถ และความปรารถนาที่แตกต่างจากผู้อื่น (INC3) มีค่าเฉลี่ย 3.365 อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยให้ท่านพัฒนาจุดแข็งของท่าน (INC4) มีค่าเฉลี่ย 3.207 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.7: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ (n = 299)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
ความไว้วางใจต่อองค์กร (TRU)	3.305	.921	ระดับปานกลาง
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านดำเนินงาน และแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (TRU1)	3.291	1.074	ระดับปานกลาง
2. ท่านให้ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาของ ท่าน (TRU2)	3.405	.894	ระดับปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านทำในสิ่งที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมา (TRU3)	3.298	1.053	ระดับปานกลาง
4. ท่านให้ความไว้วางใจได้ต่อ ผู้บังคับบัญชาของท่าน (TRU4)	3.344	1.101	ระดับปานกลาง
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความซื่อตรง และจริงใจ (TRU5)	3.271	1.180	ระดับปานกลาง
6. ท่านมีความมั่นใจอย่างมากต่อการปฏิบัติ หน้าที่บริหารงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน (TRU6)	3.224	1.184	ระดับปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อความไว้วางใจ (TRU) จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความไว้วางใจต่อองค์กร (TRU) มีค่าเฉลี่ย 3.305 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาของท่านดำเนินงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (TRU1) มีค่าเฉลี่ย 3.291 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านรู้สึกได้ว่าท่านให้ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน (TRU2) มีค่าเฉลี่ย 3.405 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านรู้สึกได้ว่าผู้บังคับบัญชาของท่านทำในสิ่งที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมา (TRU3) มี

ค่าเฉลี่ย 3.298 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านให้ความไว้วางใจได้ต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน (TRU4) มีค่าเฉลี่ย 3.344 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาของท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง และจริงใจ (TRU5) มีค่าเฉลี่ย 3.271 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านมีความมั่นใจอย่างมากต่อการปฏิบัติหน้าที่บริหารงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน (TRU6) มีค่าเฉลี่ย 3.224 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.8: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ($n = 299$)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย
ความพึงพอใจในงาน (JST)	3.394	.960	ระดับปานกลาง
1. ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก (JST1)	3.421	1.154	ระดับปานกลาง
2. ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้ (JST2)	3.301	1.246	ระดับปานกลาง
3. ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ (JST3)	3.358	1.085	ระดับปานกลาง
4. พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันกับท่านมีความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก (JST4)	3.418	0.921	ระดับปานกลาง
5. พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันกับท่านไม่คิดจะลาออกจากงาน (JST5)	3.472	1.124	ระดับปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (JOS) จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความพึงพอใจในงาน (JST) มีค่าเฉลี่ย 3.394 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก (JST1) มีค่าเฉลี่ย 3.421 อยู่ในระดับสูง ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้ (JST2) มีค่าเฉลี่ย 3.301 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ (JST3) มีค่าเฉลี่ย 3.358 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านไม่กับท่านมีความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก (JST4) มีค่าเฉลี่ย

3.418 อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันกับท่านไม่คิดจะลาออกจากงาน (JST5) มีค่าเฉลี่ย 3.472 อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.9: ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ($n = 299$)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER)	3.376	1.005	ระดับปานกลาง
1. ท่านได้นำทักษะในการแก้ปัญหาใช้ในการทำงาน (PER1)	3.231	1.076	ระดับปานกลาง
2. ท่านสามารถบริหารการทำงานของท่านได้ดี (PER2)	3.308	1.184	ระดับปานกลาง
3. ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี (PER3)	3.281	1.121	ระดับปานกลาง
4. ท่านมีการวางแผนในการทำงาน (PER4)	3.237	1.065	ระดับปานกลาง
5. ท่านมีการจัดระบบการทำงานของท่าน (PER5)	3.478	1.130	ระดับปานกลาง
6. ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีม (PER6)	3.304	1.175	ระดับปานกลาง
7. ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จ ลุล่วง (PER7)	3.294	1.190	ระดับปานกลาง
8. ท่านต้องการการทำงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถของท่าน (PER8)	3.334	1.148	ระดับปานกลาง
9. ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน (PER9)	3.552	1.052	ระดับสูง
10. ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ (PER10)	3.645	1.162	ระดับสูง
11. ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ได้ดี (PER11)	3.475	1.174	ระดับปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) มีค่าเฉลี่ย 3.376 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า ท่านได้นำทักษะในการแก้ปัญหามาใช้ในการทำงาน (PER1) มีค่าเฉลี่ย 3.231 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านสามารถบริหารการทำงานของ ท่านได้ดี (PER2) มีค่าเฉลี่ย 3.308 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี (PER3) มีค่าเฉลี่ย 3.281 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านมีการวางแผนในการทำงาน (PER4) มีค่าเฉลี่ย 3.237 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านมีการจัดระบบการทำงานของท่าน (PER5) มีค่าเฉลี่ย 3.478 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีม (PER6) มีค่าเฉลี่ย 3.304 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง (PER7) มีค่าเฉลี่ย 3.294 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านต้องการงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของท่าน (PER8)) มีค่าเฉลี่ย 3.334 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน (PER9) มีค่าเฉลี่ย 3.552 อยู่ในระดับสูง ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ (PER10) มีค่าเฉลี่ย 3.645 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ได้ดี (PER11) มีค่าเฉลี่ย 3.475 อยู่ในระดับปานกลาง

4.5 การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ และการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ ด้วยโปรแกรมลิสเรล เวอร์ชัน 8.80

ผู้วิจัยวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่ปรับใหม่ แสดงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ตามโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นที่ปรับใหม่แสดงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ธนาкарทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL) ตัวแปรความไว้วางใจ (TRU) ตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JST) และตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) การปรับโมเดลเพื่อให้กรอบแนวคิดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยยอมให้ค่าความคลาดเคลื่อน (Error Variance) มีความสัมพันธ์กันได้ตาม

ความเป็นจริง ค่าความคลาดเคลื่อนที่มีความสัมพันธ์กันรายละเอียดของการวิเคราะห์ แสดงไว้ใน ตารางที่ 4.10 และภาพที่ 4.14

ตารางที่ 4.10: ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางค่าความผิดพลาดมาตรฐาน และค่า t -value ของโมเดล สมการโครงสร้างหลังจากปรับโมเดลสำหรับการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพล ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจ ในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ($n = 299$)

Path Diagram	Path Coefficients	Standard Errors	t-values
LAMBDA-Y			
TRU → TRU1	0.614	-	-
TRU → TRU2	0.793**	0.055	12.880
TRU → TRU3	0.817**	0.072	11.781
TRU → TRU4	0.807**	0.081	10.841
TRU → TRU5	0.897**	0.088	12.018
TRU → TRU6	0.916**	0.087	12.537
PER → PER1	0.813	-	-
PER → PER2	0.848**	0.057	17.777
PER → PER3	0.927**	0.050	20.712
PER → PER4	0.742**	0.053	14.918
PER → PER5	0.855**	0.055	17.420
PER → PER6	0.891**	0.046	22.735
PER → PER7	0.927**	0.053	20.693
PER → PER8	0.879**	0.040	24.834
PER → PER9	0.933**	0.047	20.913
PER → PER10	0.880**	0.056	18.064
PER → PER11	0.854**	0.055	18.198

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ): ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางค่าความผิดพลาดมาตรฐาน และค่า t -value ของโมเดล
สมการโครงสร้างหลังจากปรับโมเดลสำหรับการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ
อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ
ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย
เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ($n = 299$)

Path Diagram	Path Coefficients	Standard Errors	t-values
JST → JST1	0.913	-	-
JST → JST2	0.913**	0.043	26.514
JST → JST3	0.651**	0.052	13.641
JST → JST4	0.771**	0.039	18.371
JST → JST5	0.863**	0.045	21.545
LAMBDA-X			
TFL → IIA	0.622**	0.044	11.966
TFL → IIB	0.667**	0.042	13.006
TFL → INM	0.962**	0.041	22.586
TFL → INS	0.956**	0.045	22.342
TFL → INZ	0.954**	0.045	22.217
BETA			
TRU → JST	0.553**	0.069	7.977
TRU → PER	0.221*	0.108	2.047
JST → PER	0.784**	0.113	6.959
GAMMA			
TFL → TRU	0.931**	0.083	11.270
TFL → JST	0.444**	0.064	6.904

หมายเหตุ

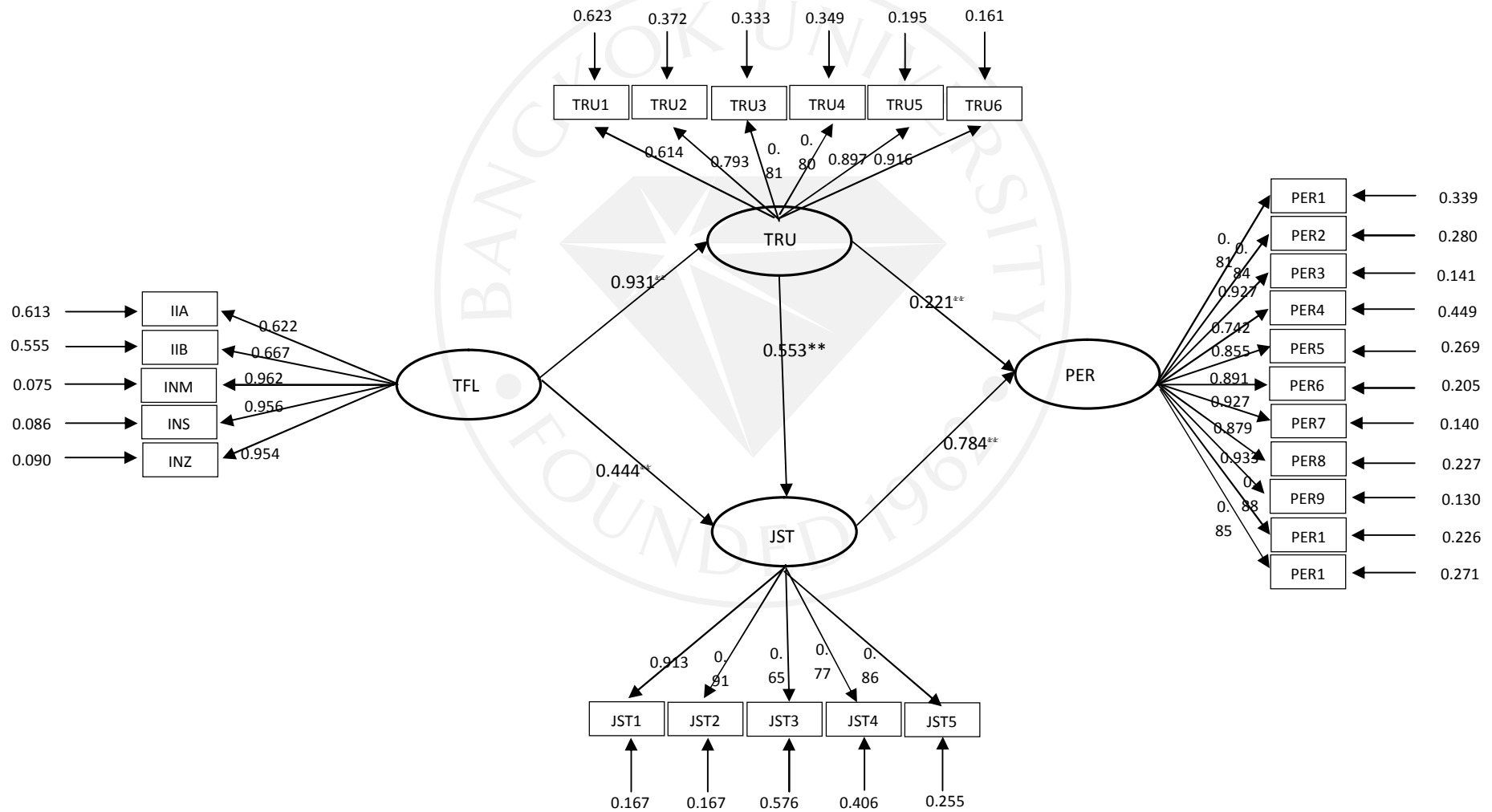
Path Diagram คือ แผนภาพเส้นทาง

Path Coefficients คือ สัมประสิทธิ์เส้นทาง

* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($1.960 \leq t\text{-value} < 2.576$),

** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t\text{-value} \geq 2.576$)

ภาพที่ 4.14: โมเดลสมการโครงสร้างที่ปรับใหม่แสดงโมเดลเชิงสาเหตุต่ออิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไวต่อเชื้อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)



จากตารางที่ 4.10 และภาพที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โมเดลสมการโครงสร้าง หลังการปรับ (Modified Model) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลตามทฤษฎีสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ทั้งนี้พิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 132.265 องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 123 ค่า p -value มีค่าเท่ากับ 1.075 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่ามากกว่า .05 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.177 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 2 เมื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องจากดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.968 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 ค่า AGFI มีค่าเท่ากับ 0.902 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.016 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05

ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ตามโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นหลังการปรับ (Modified Model) แสดงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) นำเสนอเป็นสองส่วน คือ ส่วนขององค์ประกอบ ซึ่งประกอบไปด้วย (1) เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายนอกกับตัวแปรแฝงภายนอก (LAMBDA-X) และ (2) เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายใน (LAMBDA-Y) และส่วนของโครงสร้าง ประกอบด้วย (1) เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน (GAMMA) และ (2) เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในกับตัวแปรแฝงภายใน (BETA) ผลการวิเคราะห์ดูตารางที่ 4.10 และภาพที่ 4.14

1) ผลการวิเคราะห์ในส่วนขององค์ประกอบ โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นที่ปรับใหม่ แสดงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

1.1) ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายนอกกับตัวแปรแฝงภายนอก

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการนำเสนอรายละเอียดของผลการพิจารณาตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญของตัวแปรแฝงภายนอกในที่นี้คือ ตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL) โดยมีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อยคือ มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ (INS) และมิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่สามารถอธิบายองค์ประกอบตัวแปรด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL) ได้มากที่สุดคือ มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.962 รองลงมาคือ มิติการกระตุ้นทางปัญญา (INS) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.956 ระบบ มิติการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (INZ) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.954 มิติผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.933 และน้อยที่สุดคือ มิติความไว้วางใจ (TRU) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.931 รายละเอียดดังตารางที่ 4.10 และภาพที่ 4.14

1.2) ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายใน

จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายในด้านความไว้วางใจ (TRU) โดยมีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อยคือ พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่สามารถอธิบายตัวแปรด้านความไว้วางใจ (TRU6) ได้มากที่สุดคือ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.916 รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง และจริงจัง (TRU5) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.897 ที่ผู้บังคับบัญชาของท่านทำในสิ่งที่ถูกต้องตรงไปตรงมา (TRU3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.817 ท่านให้ความไว้วางใจได้ต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน (TRU4) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.807 ท่านให้ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาของท่านที่ทำอยู่ในขณะนี้ (TRU2) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.793 และน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านดำเนินงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (TRU1) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.614 รายละเอียดดังตารางที่ 4.10 และภาพที่ 4.14

จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายในด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) โดยมีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อยคือ พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่สามารถอธิบายตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) ได้มากที่สุดคือ ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน (PER9) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.933 รองลงมาคือ ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี (PER3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.927 ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง (PER) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.927 ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีม (PER6) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.891 ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ท่านมีโอกาสดำเนินงาน (PER10) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.880 ท่านต้องการการทำงานที่ทำท้าทายความรู้ ความสามารถของท่าน (PER8) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.879 ท่านมีการจัดระบบการทำงานของท่าน (PER5) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.855 ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ได้ดี (PER11) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.854 ท่านสามารถบริหารการทำงานของท่านได้ดี (PER2) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.848 ท่านได้นำทักษะในการแก้ปัญหามาใช้ในการทำงาน (PER1) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง

เท่ากับ 0.813 และน้อยที่สุดคือ ท่านมีการวางแผนในการทำงาน (PER4) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.742 รายละเอียดดังตารางที่ 4.10 และภาพที่ 4.14

จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายในด้านความพึงพอใจในงาน (JST) โดยมีมีติงค์ประกอบของตัวแปรย่อยคือ พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่สามารถอธิบายตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน (JST) ได้มากที่สุดคือ ท่านพึงพอใจต่องานที่ทำเป็นอย่างมาก (JST1) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.913 ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้ (JST2) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.913 ทุกคนที่ทำงานในตำแหน่งเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน (JST5) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.863 คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นอย่างมาก (JST4) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.771 และน้อยที่สุดคือ ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ทำอยู่ในขณะนี้ (JST3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.651 รายละเอียดดังตารางที่ 4.10 และภาพที่ 4.14

2) ผลการวิเคราะห์ในส่วนของโครงสร้างโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นที่ปรับใหม่แสดงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

2.1) ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน

การนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในพบว่า สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ต่อด้านความไว้วางใจ (TRU) มีค่ามากที่สุดโดย มีค่าเท่ากับ 0.931 รองลงมา คือ สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ต่อด้านความพึงพอใจในงาน (JST) มีค่าเท่ากับ 0.444 รายละเอียดดังตารางที่ 4.10 และภาพที่ 4.13

2.2) ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในกับตัวแปรแฝงภายใน

เมื่อพิจารณาโครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝงภายในกับตัวแปรแฝงภายในพบว่า สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน (JST) ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) มีค่ามากที่สุดโดย มีค่าเท่ากับ 0.784 รองลงมาคือสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรด้านความไว้วางใจ (TRU) ต่อด้านความพึงพอใจในงาน (JST) มีค่าเท่ากับ 0.553 และน้อยที่สุดคือ สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรด้านความไว้วางใจ (TRU) ต่อด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.221 รายละเอียดดังตารางที่ 4.10 และภาพที่ 4.14

ตารางที่ 4.11: อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรสาเหตุ	TRU			JST			PER								
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE						
TFL	0.931**	-	0.931**	0.444**	0.514**	0.958**		0.957**	0.957**						
	(0.083)		(0.083)	(0.064)	(0.062)	(0.050)		(0.059)	(0.059)						
TRU				0.553**	-	0.553**	0.221*	0.433**	0.654**						
				(0.069)		(0.069)	(0.108)	(0.087)	(0.079)						
JST							0.784**	-	0.784**						
							(0.113)		(0.113)						
ตัวแปรสังเกตได้ IIA	IIB	INM	INS	INZ	TRU1	TRU2	TRU3	TRU4	TRU5	TRU6	PER1	PER2	PER3		
ความเที่ยง	0.387	0.445	0.925	0.914	0.910	0.377	0.628	0.667	0.651	0.805	0.839	0.661	0.720	0.859	
ตัวแปรสังเกตได้ PER4	PER5	PER6	PER7	PER8	PER9	PER10	PER11	JST1	JST2	JST3	JST4	JST5			
ความเที่ยง	0.551	0.731	0.795	0.860	0.773	0.870	0.774	0.729	0.833	0.833	0.424	0.594	0.745		
ตัวแปรสังเกตได้ USE3	USE4	USE5	SAT1	SAT2	SAT3	SAT4	SAT5	PER1	PER2	PER3	PER4	PER5	PER6	PER7	
ความเที่ยง	0.726	0.662	0.583	0.497	0.559	0.458	0.466	0.394	0.629	0.608	0.666	0.636	0.691	0.655	0.604
ตัวแปรแฝงภายใน	TRU			JST			PER								
R ²	0.866			0.959			0.999								
$\chi^2=132.265$, $df=123$, $\chi^2/df=1.075$, $p\text{-value}=0.0769$, $GFI=0.968$, $AGFI=0.902$, $NFI=0.997$, $NNFI=0.999$, $CFI=1.00$, $RMSEA=0.0159$, $RMR=0.0189$, $SRMR=0.0167$, $CN=332.453$															

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

* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($1.960 \leq t\text{-value} < 2.576$)

** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t\text{-value} \geq 2.57$)

เมื่อพิจารณาค่า R² พบว่า (1) ตัวแปรความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาถูกอธิบายด้วยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาได้ร้อยละ 86.60 (2) ตัวแปรความพึงพอใจในงานถูกอธิบายด้วยตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ได้ร้อยละ 95.90 (3) ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงานถูกอธิบายด้วยตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ได้ร้อยละ 99.90

4.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) รายละเอียดของการวิเคราะห์ ผู้วิจัยนำเสนอค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุในแต่ละเส้นทางนำมาทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อตามลำดับดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจ เชื่อใจ

การวิเคราะห์จากตารางที่ 4.12 และภาพที่ 4.13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจ เชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.931 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

การวิเคราะห์จากตารางที่ 4.12 และภาพที่ 4.13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.444 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 ความไว้วางใจ เชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

การวิเคราะห์จากตารางที่ 4.12 และภาพที่ 4.13 พบว่า ความไว้วางใจ เชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.553 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การวิเคราะห์จากตารางที่ 4.12 และภาพที่ 4.13 พบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.221 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 ความไว้วางใจ เชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การวิเคราะห์จากตารางที่ 4.12 และภาพที่ 4.13 พบว่า ความไว้วางใจ เชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.784 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.12: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
H1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพล ทางบวกต่อความไว้วางใจ	สอดคล้อง กับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H2	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพล ทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน	สอดคล้อง กับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H3	ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาส่งผลทางบวกต่อความ พึงพอใจในงาน	สอดคล้อง กับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H4	ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาส่งผลทางบวกต่อผล การปฏิบัติงานของพนักงาน	ไม่สอดคล้อง กับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H5	ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	สอดคล้อง กับสมมติฐานที่ตั้งไว้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในบทนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อสรุปผลการศึกษาทั้งหมด (Conclusion) ให้เกิดความกระชับ ง่ายต่อการอ่าน และทำความเข้าใจพร้อมกับการอภิปรายผลการวิจัย (Discussion) ในประเด็นสำคัญ ๆ เพื่อให้เห็นทัศนะของผู้วิจัยที่มีต่อประเด็นเหล่านี้ และในท้ายที่สุดเป็นการเสนอแนะเกี่ยวกับโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 299 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 51.2 มีอายุอยู่ระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.5 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 73.90 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 48.5 มีระดับตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 68.2 มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันเฉลี่ย 1.68 ปี และมีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทปัจจุบันเฉลี่ย 3.15 ปี

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา (TFL) อยู่ในระดับสูง ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา (TRU) อยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กร (JST) อยู่ในระดับปานกลาง และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (PER) อยู่ในระดับสูง

การสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยโดยเรียงตามลำดับของวัตถุประสงค์การวิจัยที่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.931

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาของพนักงานงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.444 (2) ความไว้นื้อเชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลทางบวกต่อพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.553

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันได้แก่ ความไว้นื้อเชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานของพนักงานงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า (1) ความไว้นื้อเชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.221 และ (2) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.784

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้นื้อเชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัยแสดงว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้นื้อเชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 132.265 ที่องศาอิสระ (df) 123 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.268 ไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.075 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.968 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) เท่ากับ 0.902 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.017 และค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.016

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลของข้อค้นพบต่าง ๆ ที่ได้จากผลการวิจัยเรื่องโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาต่อความไว้นื้อเชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยนำเสนอการตีความ และประเมินข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยเพื่ออธิบาย และยืนยันความสอดคล้อง

ระหว่างข้อค้นพบกับสมมติฐานการวิจัย โดยอธิบายข้อค้นพบว่า สนับสนุนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอย่างไร ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลตั้งรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจ

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.931 เป็นไปตามทฤษฎีของ Schermerhorn และคณะ (2005) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Braun และคณะ (2013); Cetin และคณะ (2012) และ Munir และคณะ (2012) กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดกันมากในองค์การซึ่งส่งผลทำให้มีอิทธิพลซึ่งกันทางความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา นำไปสู่การพัฒนาจุดแข็ง และปรับปรุงจุดอ่อน และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการปฏิบัติฐานะปัจเจกชนมากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจ ถ้าปรึกษาปัญหาและทุ่มเททำงานให้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งรูปแบบการทำงานจะเปลี่ยนแปลงไปตามบังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชามีความซื่อตรง สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้องตรงไปตรงมา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยิ่งเกิดความศรัทธา เคารพ ต่อผู้บังคับบัญชา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดแรงบันดาลใจ และการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดยให้เวลาในการสอนฝึกฝนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวแล้ว ล้วนก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งเกี่ยวข้องกับความมั่นใจอย่างมากต่อการปฏิบัติหน้าที่บริหารงานของผู้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมาด้วยความซื่อตรง และจริงใจ ทำให้เกิดความมั่นใจอย่างมากต่อการปฏิบัติหน้าที่บริหารงานของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.784 เป็นไปตามทฤษฎีของ Bass (1997) และ Bass และ Avolio (1993) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Braun และคณะ (2013); Cetin และคณะ (2012) และ Munir และคณะ (2012) กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจต่อการทำงานที่เป็นอย่างมาก จะทำให้พนักงานสามารถบริหารการทำงานได้ดี และหากพนักงานพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ทำอยู่ในขณะนี้ จะทำให้พนักงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้งานเสร็จลุล่วง ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ความไว้วางใจมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.553 เป็นไปตามทฤษฎีของ Hackman และ Oldham (1976) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Aghdasi, Kiamanesh และ Ebrahim (2011) รวมถึง Kim และ

Brymer (2011) กล่าวคือ เมื่อผู้ใต้บัญชามีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาจะไม่คิดที่จะลาออกจากงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง และจริงจัง ลูกน้องจะเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นอย่างมาก เมื่อผู้บังคับบัญชาดำเนินงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ และมักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า เมื่อพนักงานมีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดพึงพอใจในงานที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.444

เป็นไปตามทฤษฎีของ Bass (1997) และ Bass และ Avolio (1993) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Braun และคณะ (2013); Cetin และคณะ (2012) และ Munir และคณะ (2012) กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบัณฑิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดแรงบันดาลใจ และการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดยให้เวลาในการสอน ฝึกฝนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนแล้ว ล้วนก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะของจิตใจ ความรู้สึก การได้รับการยอมรับ ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องส่งเสริม สนับสนุน และยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการเติมเต็ม การเอาใจใส่ ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดี เกิดความร่วมมือ และเกิดความสามัคคีในองค์กรอีกด้วย ซึ่งจะส่งผลให้ไม่คิดที่จะลาออกจากงาน มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และองค์กร เพราะมีความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นอย่างมาก ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ความไว้วางใจมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.221 เป็นไปตามทฤษฎีของ Morgan และ Hunt (1994); Wong และ Sohal, (2002) และ Motowidlo (2003) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yang และ Holzer (2013) กล่าวคือ ความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชานั้น จะสร้างความรู้สึกไว้วางใจต่อกัน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ทำให้เกิดความมั่นใจอย่างมากต่อการปฏิบัติหน้าที่บริหารงานของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนกว่างานนั้น ๆ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ โดยมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ ยิ่งไปกว่านั้นหากผู้นำได้แสดงออกถึงการดำเนินงาน และแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตแล้วจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านการ ปฏิบัติการ และเทคนิคโดยรวมที่ดี และพัฒนาจุดแข็งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตระหนักว่างานนั้นมีความหมาย แสดงถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน ทำให้ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าเมื่อพนักงานมีความไว้น้อยเชื่อใจต่อผู้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

จากผลการวิจัยผู้วิจัยเสนอแนะให้กับบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ส่งเสริมและมุ่งเน้นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความไว้น้อยเชื่อใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มากขึ้น ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้บังคับบัญชาควรแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยการมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้นในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน
- 2) ผู้บังคับบัญชาเสริมสร้างคุณภาพการทำงานในทุกภาคส่วนขององค์การ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ มีความสำคัญ และมีความสุขกับงานที่ได้ปฏิบัติ
- 3) ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันกับวิสัยทัศน์ขององค์การ แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจกันในองค์การ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
- 4) ผู้บังคับบัญชาควรเน้นความสำคัญของการมีสำนึกร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจขององค์การ สร้างสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน โดยการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
- 5) ผู้บังคับบัญชาควรใช้เวลาในการสอน และฝึกฝนงานแก่พนักงาน และช่วยพัฒนาจุดแข็งของพนักงานเป็นรายบุคคล โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายอย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รู้จักการวางแผน จัดระเบียบงาน ใส่ใจในรายละเอียดงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) เนื่องจากผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้จำนวน 5 สมมติฐาน จาก 5 สมมติฐาน ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ควรทำการวิจัยซ้ำโดยใช้กรอบแนวคิดเดียวกันนี้กับบริษัทก่อสร้าง
- 2) อื่น ๆ เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัย

3) ควรมีการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมจากกรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้ อาทิ เช่น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Leadership) และผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อขยายขอบเขตการศึกษา



บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุ่ม. (2542). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: พี. เค. อินเตอร์พริ้นท์.
- ก่อศักดิ์ ชัยรัศมีศักดิ์. (2547). *CEO โลกตะวันออก ฉบับลีลาการบริหารสามมิติ*. กรุงเทพฯ: สยามอินเตอร์บุ๊คส์.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2546). *วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิภาพขององค์กร*. กรุงเทพฯ: ธรรมสารการพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2549). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2540). *ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2537). *การจัดองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- บริษัท ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน). (2557 ก). *ประวัติบริษัท ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นจาก http://www.stecon.co.th/thai/aboutus_view_m.php?id=28.
- บริษัท ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน). (2557 ข). *รายงานประจำปี 2556*. สืบค้นจาก http://www.stecon.co.th/thai/investors_views_m.php?inverstors_id=20.
- บริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด. (2557). *ทริสเรทติ้ง จัดอันดับเครดิต ประเทศไทย*. สืบค้นจาก <http://www.trisrating.com/th/sino-thai-engineering-a-construction-plc-list.html>.
- ประสิทธิ์ ทองอุ่น. (2542). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ: เจริญเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และสมชาติ สว่างเนตร. (2535). *การวิเคราะห์เส้นโยงด้วยลิสเรล: สถิติสำหรับนักวิจัยทางวิทยาศาสตร์สังคมและพฤติกรรม*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ผุสดี รุมาคม. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พลุ เดชะรินทร์. (2548). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์กรและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ริงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.

- เพ็ญศรี คูประสิทธิ์รัตน์. (2548). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย)*. สืบค้นจาก http://espuc.east.spu.ac.th/faculty/gradschool/is_48.htm.
- ภรณี กิริติบุตร. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ยุดา รักไทย. (2542). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ:ธรรมสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ Leadership* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน. (2550, กันยายน). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นจาก <http://ed18.multiply.com/journal/item/56/56>.
- วัลลภ ลำพาย. (2547). *เทคนิควิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุข. (2551). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย ทิรัญกิตติ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. (2544). *ภาวะผู้นำกับวิกฤตราชการไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: พิมพ์เศษพรินติ้งเซนเตอร์.
- สมพิศ สุขแสน. (2556). *ภาวะผู้นำกับการบริหารงานในองค์การ*. สืบค้นจาก <http://library.uru.ac.th/article/htmlfile/leadership.pdf>.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, กรรณิการ์ สุขเกษม, ไศภิต ผ่องเสรี และถนอมรัตน์ ประสิทธิ์เมตต์. (2549). *แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ SIMPLIS*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุภมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2548). *เอกสารประกอบการอบรมการใช้โปรแกรมลิสเรล: โปรแกรมทางสถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ รุ่นที่ 6*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุภมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2552). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เจริญมั่งคั่งการพิมพ์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานตรวจสอบภายใน. (2556). *แนวคิดการประเมินผลการทำงานปฏิบัติงานองค์การ*. สืบค้นจาก <http://www.audit.mju.ac.th/?p=345>.

- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกรม. (2542). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R., & Ebrahim, A. N. (2011). Emotional intelligence and organizational commitment: Testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1965-1976.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1978). *Managing individual and group behavior in organization*. Singapore: Mc Graw-Hill Book.
- Avolio, B. j., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Backer, S. H. (1960). Note on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformation leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-122.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. California: Mind Garden.
- Beach, D. S. (1970). *Personal: The management of people at work*. New York: MacMillan.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper & Row.
- Blau, P. M., Paul, A., & St John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 278-314.
- Bovee, C. L. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.

- Bowin, R. B., & Harvey, D. (1996). *Human resource management: An experienttal approach*. Trenton, NJ: Prentice-Hall.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 270-283.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The Effects of leadership styles and the communication competency of Bank Managers on the employee's job satisfaction: The Case of Turkish Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.
- Daft, L. R. (1999). *Leadership theory and practice*. Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- Dye, T. R. (1999). *Politics in America*. New Jersey: Prentice Hall.
- De Ruyter, K., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), 23-35.
- Etzioni A. (1968). *The active society: A theory of societal and processes*. New York: The Free pvers.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to leadership, cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Friedman, T. L. (1999). *The lexis and the olive tree*. New York: Farrar, Straus, Giroux.
- Friedman, T. L. (2000). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus, Giroux.
- Golob, T. F. (2003). Review structural equation modeling for travel behavior research. *Transportation Research*, 37, 1-25.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organization* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work*. Englewood Cilffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gumusluoglu, L., Karakitapoglu-Aygun, Z., & Hirst, G. (2013). Transformational leadership and and R & D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter?. *Journal of Business Research*, 66(11), 2269-2278.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New York: Prentice-Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2th ed.). New York: Wiley.
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. C., & Awad, S. S. (2008). Transformational, transactional, and passive-avoidance leadership characteristics of a surgical resident cohort: Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *Journal of Surgical Research, 148*, 49-59.
- Hunt, D. E. (1981, May). Learning style and the interdependence of practice and theory. *Phi Delta Kappan, 9*, 647-649.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2003). *Contemporary management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organization* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Kim, S.-G., & Kim, J. (2014). Integration strategy, transformational leadership and organizational commitment in Korea's corporate split-offs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109*, 1353-1364.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management, 30*(4), 1020-1026.
- Leithwood, K. A. (1993). Contributions of transformational leadership to school restructuring. In *Paper presented at the annual meeting of the University of Council for Educational Administration*. Houston: n.p.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, J. C.-C., & Lu, H. (2000). Towards an understanding of the behavioral intention to use a web site. *International Journal of Information Management, 20*(3), 197-208.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1996). *Educational administration* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*, 394-395.

- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Herper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand, NJ: Princeton.
- McFarland, D. E. (1979). *Management: Foundation & practices* (5th ed.). New York: Macmillan.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Morgan, C. T. (1978). *Thinking and problem solving*. New Jersey: McGraw Hill.
- Morrell, K. (2004). Decision making and business ethics: The implications of using image theory in preference to rational choice. *Journal of Business Ethics*, 50(3), 239-252.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In I. B. Weiner, W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12 (pp. 39-53). Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- Mowday, R., Steer, R. M., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 244-246.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., & Ma'amor, H. (2012). Relationship between transformational leadership and employees' job satisfaction among the academic staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 885-890.
- Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology*. California: Brooks/ Cole.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management*. NJ: Prentice-Hall.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2000). *Leadership (MBA Masterclass)*. London: Kongen Page.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice- Hall.

- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvement as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 84(7), 119-126.
- Stephen, P. R. (1993). *Organizational behavior, concepts, controversies, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Terry, G. (1978). *Principles of management*. IL: Irwin.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. NY: John Wiley & Sons.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- White, D. D. (1991). *Organization behavior*. New York: Dryden Press.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zehir, C., Muceldili, B., & Zehir, S. (2012). The moderating effect of ethical climate on the relationship between job satisfaction and organizational commitment: Evidence from large companies in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 734-743.





แบบสอบถามสำหรับงานวิจัย

เรื่อง

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน

และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ของพนักงาน

บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนำไปประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ซึ่งผลการวิจัยนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่มธุรกิจใกล้เคียงกันจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามด้วยความเป็นจริงที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้เกิดประสิทธิผลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการรับรู้ต่อภาวะผู้นำของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจต่อหัวหน้างานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามอันเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาในครั้งนี้

นางสาวติรพร กิจชวลิต

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด
เพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี 21-30 ปี
 31-40 ปี 41-50 ปี
 51-60 ปี 61 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

- โสด สมรส
 หย่าร้าง/ หม้าย/ แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

- มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.
 อนุปริญญา/ ปวส. ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

5. รายได้ต่อเดือน

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท 15,001-30,000 บาท
 30,001-50,000 บาท 50,001-100,000 บาท
 100,001 บาทขึ้นไป

6. ระดับตำแหน่งงาน

- ระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ

7. อายุงานในบริษัท _____ ปี

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท
ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง ท่านรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่มีต่อองค์การ มากหรือน้อยเพียงใด
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อเพียง
คำตอบเดียว

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ท่านมีความเห็นว่า...

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของพนักงานบริษัท ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	ระดับการรับรู้ ต่อคุณภาพ				
1. หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจในการที่ ได้ทำงานร่วมกับเขา	5	4	3	2	1
2. หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของ ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	5	4	3	2	1
3. หัวหน้างานของท่านมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นไปด้วย ความเคารพและให้เกียรติผู้อื่น	5	4	3	2	1
4. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจและพลัง อำนาจของตนเอง	5	4	3	2	1
5. หัวหน้างานของท่านพูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อที่สำคัญ ที่สุดของเขา	5	4	3	2	1
6. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมี ความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมาย	5	4	3	2	1
7. หัวหน้างานของท่านพิจารณาผลทางด้านจริยธรรมและ ศีลธรรมอันเกิดจากการตัดสินใจ	5	4	3	2	1
8. หัวหน้างานของท่านเน้นความสำคัญของการมีความสำนึก ร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจ	5	4	3	2	1

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของพนักงานบริษัท ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	ระดับการรับรู้ ต่อคุณภาพ				
9. หัวหน้างานของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง	5	4	3	2	1
10. หัวหน้างานของท่านพูดคุยอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วง	5	4	3	2	1
11. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และตื่นตัว	5	4	3	2	1
12. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย	5	4	3	2	1
13. หัวหน้างานของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม	5	4	3	2	1
14. หัวหน้างานของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการแก้ปัญหา	5	4	3	2	1
15. หัวหน้างานของท่านช่วยทำให้ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้น	5	4	3	2	1
16. หัวหน้างานของท่านแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการหาวิธีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น	5	4	3	2	1
17. หัวหน้างานของท่านให้เวลาในการสอนและฝึกฝนงานแก่ท่าน	5	4	3	2	1
18. หัวหน้างานของท่านปฏิบัติต่อท่านในฐานะปัจเจกชนมากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม	5	4	3	2	1
19. หัวหน้างานของท่านพิจารณาว่าท่านมีความต้องการความสามารถ และความปรารถนาที่แตกต่างจากผู้อื่น	5	4	3	2	1
20. หัวหน้างานของท่านช่วยให้ท่านพัฒนาจุดแข็งของท่าน	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง ท่านมีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา มากหรือน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียว

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ท่านมีความเห็นว่า...

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความไว้วางใจต่อ ผู้บังคับบัญชา ของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	ระดับความคิดเห็น				
1. หัวหน้างานของท่านดำเนินงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต	5	4	3	2	1
2. ท่านให้ความไว้วางใจต่อหัวหน้างานของท่าน	5	4	3	2	1
3. หัวหน้างานของท่านทำในสิ่งที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมา	5	4	3	2	1
4. ท่านให้ความไว้วางใจได้ต่อหัวหน้างานของท่าน	5	4	3	2	1
5. หัวหน้างานของท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง และ จริงใจ	5	4	3	2	1
6. ท่านมีความมั่นใจอย่างมากต่อการปฏิบัติหน้าที่บริหารงาน ของหัวหน้างานของท่าน	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจในงาน ของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง ท่านมีความพึงพอใจในงาน มากหรือน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียว

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ท่านมีความเห็นว่า...

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	ระดับความคิดเห็น				
1. ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก	5	4	3	2	1
2. ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้	5	4	3	2	1
3. ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้	5	4	3	2	1
4. คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงานเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก	5	4	3	2	1
5. ทุกคนที่ทำงานในตำแหน่งเกี่ยวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน	5	4	3	2	1

ส่วนที่ 5 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์
คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง ท่านมีผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มากหรือน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน
ช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียว

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ท่านมีความเห็นว่า...

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน ของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอน สตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	ระดับความคิดเห็น				
1. ท่านได้นำทักษะในการแก้ปัญหามาใช้ในการทำงาน	5	4	3	2	1
2. ท่านสามารถบริหารการทำงานของท่านได้ดี	5	4	3	2	1
3. ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี	5	4	3	2	1
4. ท่านมีการวางแผนในการทำงาน	5	4	3	2	1
5. ท่านมีการจัดระบบการทำงานของท่าน	5	4	3	2	1
6. ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีม	5	4	3	2	1
7. ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	5	4	3	2	1
8. ท่านต้องการงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของท่าน	5	4	3	2	1
9. ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน	5	4	3	2	1
10. ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์	5	4	3	2	1
11. ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ได้ดี	5	4	3	2	1

*** ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ***

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวตริพร กิจชวลิต
อีเมล	gaily4u@gmail.com
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ เอกการตลาด มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ประสบการณ์การทำงาน	Sale Engineer บริษัท Kyocera Asia Pacific (Thailand) Co.,Ltd.



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 11 เดือน มกราคม พ.ศ. 2559

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) ศิริพร กิระสวัสดิ์ อยู่บ้านเลขที่ 303/253

ซอย - ถนน พืชมณฑล ตำบล/แขวง สวนหลวง

อำเภอ/เขต สวนหลวง จังหวัด กทม. รหัสไปรษณีย์ 10250

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7560202884

ระดับปริญญา ตรี โท เอก

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา - คณะ บริหารธุรกิจ

ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์หัวข้อ อิทธิพลของภาวะผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในระดับเมือง กรุงเทพมหานคร - 9เขต และผลกระทบที่มีต่อความยั่งยืนของสังคม - โท 18 ปีนี้ และ ผู้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ศิริพร กิระสวัสดิ์ (มหาบัณฑิต)

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้เรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ตัดแปลง เผยแพร่ ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่น ๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดย
ละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลัมลาวัลย์)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร