

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี

The Transformational Leadership of Administrators Affecting Work Motivation of Employees
of a Printed Circuit Board Manufacturing Company in Pathum Thani Province

จิติรัตน์ มีมาก* ธนนันท์ ทองเลิศ* อภิวัฒน์ พลสยาม*
Thitirat Meemak* Thananan ThongLert* Aphiwat Ponsayom*
อาจารย์ประจำ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก*
Pacific Institute of Management Science*

Received: 08/11/2022, Revised: 26/12/2022, Accepted: 03/01/2023

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายผลิต จำนวน 259 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นเร้าให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก และส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 94 ($R^2=0.940$) ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน

Abstract

The purpose of this research was to study the transformational leadership of executives that affected the work motivation of employees of a printed circuit board manufacturing company in Pathum Thani Province. The questionnaire was used to collect data. The sample group in this research was 259 employees working in the production department using the proportional stratified random sampling method. Data were analyzed by statistical software packages, including percentage, mean, standard deviation, correlation, coefficient, and multiple regression analysis.

The results showed that the executive transformational leadership in terms of ideological influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and the individual aspect had a positive correlation and affects employee motivation. statistically significant at the level 0.05 level, predicting up to 92.50 percent ($R^2=0.925$). The results from the research can be used as a guideline to promote work for greater efficiency and effectiveness.



Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation for Performance, Motivating Factor, Hygiene Factor.

บทนำ

จังหวัดปทุมธานีเป็นจังหวัดที่มีการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพทางสังคมจากเดิมที่เป็นสังคมชนบทกลายเป็นสังคมเมือง และมีการเปลี่ยนแปลงการผลิตจากภาคเกษตรกรรมเป็นการผลิตในภาคอุตสาหกรรม สภาพการณ์ดังกล่าว ทำให้จังหวัดปทุมธานีเป็นแหล่งรองรับการเข้ามาทำงานทำจากคนในทุกภูมิภาคของประเทศ รวมทั้งแรงงานต่างด้าวที่เข้ามาทำงานทำ นอกจากนี้การที่จังหวัดปทุมธานีเป็นที่ตั้งของสถานศึกษาทั้งใน ระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาหลายแห่งทำให้มีเยาวชนเข้ามาศึกษาในจังหวัดปทุมธานีเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจังหวัดปทุมธานีจึงเป็นแหล่งรองรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยดังกล่าว อาทิ เช่น ปัญหาการแพร่ระบาดของยาเสพติด ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาสิ่งแวดล้อมและมลพิษที่เกิดจากโรงงานอุตสาหกรรมและชุมชนที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และการที่จังหวัดปทุมธานีเป็นจังหวัดปริมณฑล ซึ่งอยู่ใกล้ความเจริญจึงทำให้เกิดการเรียกร้องต้องการในการรับบริการและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนจากส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสูง ปัจจัยเสี่ยงเศรษฐกิจใน ปี 2565 ของจังหวัดปทุมธานี ก็คือความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทั้งสายพันธุ์ที่ระบาดในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต สถานการณ์นี้ภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการชำระหนี้และเกิดข้อจำกัดในการเข้าถึงสินเชื่อ ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นส่งผลต่อราคาสินค้าอุปโภคบริโภคให้เพิ่มสูงขึ้น ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติส่งผลกระทบต่อปริมาณผลิตผลทางการเกษตรและรายได้ของเกษตรกร จังหวัดปทุมธานีอยู่ในเขตปริมณฑลและมีพื้นที่อยู่ใกล้กับกรุงเทพมหานคร ทำให้นักท่องเที่ยวมองข้ามและเลือกที่จะท่องเที่ยวในจังหวัดที่อยู่ห่างออกไป ทำให้เสียโอกาสในการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี, 2565)

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ธุรกิจการผลิตแผงวงจรไฟฟ้าต้องปรับตัว โดยเฉพาะผู้บริหารของธุรกิจจะต้องปรับตัวให้สามารถเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพนักงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของพนักงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของพนักงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ใน Mission และ Vision ของบริษัท จูงใจให้พนักงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจที่มีและมองประโยชน์ของกลุ่มองค์กรเป็นหลัก ซึ่ง Bass & Avolio (1999) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะที่มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานกับพนักงานให้มองงานในแง่ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ใน Mission และ Vision ของทีมและบริษัท มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและพนักงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและพนักงานมองไกลเกินกว่าความสนใจที่มี เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้อุปกรณ์ได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่ตั้งใจไว้ ผู้นำที่มีความท้าทาย มีความคาดหวัง มักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ดังนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและเทคโนโลยี พร้อมปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยใช้หลักการสร้างความพึงพอใจให้พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็คือการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะแรงจูงใจเป็น



กลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรเกิดกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ Herzberg (1959) ได้เสนอทฤษฎีที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor-Theory) คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ทำให้พนักงานชอบและรักในงานของตน ทำให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแรงกระตุ้นให้เกิดการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น พนักงานจะใช้ความพยายามที่จะทำให้ได้ผลงานและปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้มีอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับ Alderfer (1972) ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ เรียกว่า ทฤษฎี ERG เกี่ยวกับต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ โดยไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อน หรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ประกอบกับจากการที่ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ในงานวิจัยของ อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) พิมพ์พร วงศ์อนุสิทธ (2564) พัชรี พันธุ์แดงไทย (2564) ชุติกาญจน์ จำลองกุล (2563) ปพิชญา ศรีจันทร์ (2563) อธิญา เพ็ญญะ (2562) ได้ทำการวิจัยและพบว่า ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากจะทำให้พนักงานหรือผู้ตามมีแรงจูงใจในการปฏิบัติ และท้ายสุดจะทำให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารของบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าเห็นความสำคัญดังกล่าวจึงได้ให้จัดทำงานวิจัยขึ้น เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารของบริษัทมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี

แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass (1985) ได้กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบด้วยกัน ต่อมาได้มีการปรับปรุงทฤษฎีดังกล่าวและเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ จากการศึกษาาร่วมกันของ Bass & Avolio (1999) ซึ่งรวมมี 4 องค์ประกอบคือ



1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นผู้นำที่มีบทบาทอยู่ในอุดมคติของพนักงาน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่ตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องของความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความยุติธรรม และความเสมอภาค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการบริหารจนเป็นที่ไว้วางใจแก่พนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะให้มุมมองเชิงวิสัยทัศน์และทำให้พนักงานรับรู้ได้ถึงภารกิจเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว

2. การกระตุ้นเร้าให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ผู้นำมีการแสดงหรือประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับพนักงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายในกระตุ้นให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้พนักงานรู้สึกเกิดพลังจากภายในที่จะอยากทำงาน ผู้นำจะเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนสำคัญและมีคุณค่าขององค์กร และผู้นำที่ดีจะต้องคอยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานเมื่อทำงานตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้เกิดการคิดเชิงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน ให้พนักงานมีความพยายามต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำมีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการคิดและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองในระดับสูงด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการกระตุ้นให้พนักงานคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานที่มีอยู่ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและเหตุผล โดยจะไม่วิจารณ์ความคิดของพนักงานแม้ว่าจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดของผู้นำก็ตาม ผู้นำประเภทนี้จะสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเชิงนวัตกรรม และวิธีการทำงานใหม่ ๆ และกระตุ้นให้พนักงานคิดแก้ปัญหาอย่างรอบคอบด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำประเภทนี้สร้างบรรยากาศในการทำงาน มีการสนับสนุนพนักงาน การรับฟังความต้องการของพนักงานอย่างจริงจัง ผู้นำมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงเป็นโค้ช หรือที่ปรึกษาให้กับพนักงาน ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อพนักงานโดยการเคารพและให้เกียรติพนักงานในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในการทำงาน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานตามความสามารถและความเต็มใจ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้เลือกใช้ทฤษฎีของ Bass & Avolio (1999) ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นเร้าให้เกิดแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มากำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัย และเป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน Alderfer (1972) ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ เรียกว่าทฤษฎี ERG เกี่ยวกับต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ โดยไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้น



ก่อนหรือหลังและความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการด้านอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล รวมทั้งความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง ตามทฤษฎีของ Maslow (1970) ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การมีสวัสดิการและเงินโบนัสให้กับพนักงานที่ดี รวมถึงทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน พนักงานได้รับความยุติธรรมในการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness Needs) เป็นความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ตามทฤษฎีของ Maslow (1970) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกองค์กร

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการการยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบงานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น และได้รับการเพิ่มพูนความรู้ อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎี ERG จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญ คือ (Alderfer, 1972)

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง คือ หากต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง ตัวอย่างเช่น ถ้าเจ้าหน้าที่ได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนน้อยเกินไป ความต้องการด้านเงินเดือนก็จะมีอยู่สูง

2. ขนาดของความ ต้องการ ถ้าหากมีความต้องการได้รับการตอบสนองมากพอแล้วก็ยิ่งจะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่ามีมากยิ่งขึ้น

3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมาก มีอุปสรรคขัดขวาง ทำให้ได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไป มีความสำคัญมากขึ้น

ทฤษฎีแรงจูงใจตามแนวคิดของ Herzberg (1959) ได้เสนอทฤษฎีที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor-Theory) ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานชอบและรักในงานของตน ทำให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้พนักงานใช้ความพยายามที่จะให้ได้ผลงาน และปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) เป็นผลที่เกิดขึ้นมาจากการทำงานของพนักงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดยสามารถหาวิธี แก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความรู้สึกพึงพอใจ และปลาบปลื้มใจในความสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถือ ยอมรับในความสามารถ



เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอคำปรึกษาหรือจากพนักงานในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work it Self) เป็นงานที่มีความท้าทายความสามารถ น่าสนใจ มีคุณค่า มีความสำคัญต่อองค์กร มีอิสระในการทำงาน ตรงกับความรู้ความสามารถ และตรงกับความต้องการ

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชา ได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่โดยไม่ จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน (Advancement) เป็นการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานที่สูงขึ้น ทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่คงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้มีอยู่ตลอดเวลา ไม่มีหรือถ้ามีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของพนักงานในองค์กรแล้วจะเกิดการไม่ชอบงานขึ้นได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหาร เป็นการแจ้งนโยบายให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบอย่างทั่วถึง การบริหารงานที่เป็นระบบ การทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน มีการฝึกอบรมก่อนเริ่มปฏิบัติงาน มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัท มีความชัดเจน มีนโยบายด้านสวัสดิการที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถเปลี่ยนแปลงนโยบายและการบริหารงานได้ตามสถานการณ์

2.2 การปกครองบังคับบัญชา ลักษณะของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน ความยุติธรรมในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และการกระจายงาน การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงโครงสร้างของหน่วยงานและองค์กรมีความชัดเจน

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชา หรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้ และก็จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การงาน ความสะดวกสบายในการทำงาน ท่าเลที่ตั้งของสถานที่ทำงานในเรื่องของการคมนาคม หรือ ปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เรื่องดังกล่าวถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันมิให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน อันเป็นผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นความพึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับ รวมถึงอัตราการเพิ่มของเงิน ผลประโยชน์ต้องเกื้อกูลกัน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจผู้วิจัยได้เลือกใช้ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (1972) ประกอบด้วย ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ ความต้องการความสัมพันธ์ทางสังคม ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory) ของ Herzberg (1959) ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ นโยบายการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน มากำหนดเป็น



ตัวแปรในการวิจัย ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติและปรับปรุงเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในระดับปานกลาง ในลักษณะคล้ายคลึงตามกัน

พิมพ์พร วงศ์อนุสิทธ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสตรีและครูผู้สอนสตรี พบว่า จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารสตรี มีความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอนสตรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารสตรี มีความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอนสตรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จำแนกประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีและประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี จำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 ด้าน คือ การคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยมีอำนาจพยากรณ์ ได้ร้อยละ 69.3 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ ± 0.24671 และ 7) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม จำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนได้ คือ การคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยสามารถพัฒนาตนเอง การเป็นแบบอย่างที่ดี เรียนรู้จากบุคคลที่เป็นแบบอย่าง การจัดอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยน ใช้เทคนิควิธีที่ทันสมัยและส่งเสริม มีการกระตุ้นให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ



พัชรี พันธุ์แดงไทย (2564) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม และด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยด้านคุณภาพงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านค่าใช้จ่าย และด้านเวลา สำหรับปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่าแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านนโยบายการบริหาร และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชุติกานุญจน์ จำลองกุล (2563) ได้ศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยผลการปฏิบัติงานตามบริบทสูงกว่าผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงาน ความยึดมั่นผูกพันในงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 39 ($R^2 = 0.39$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 73 ($R^2 = 0.73$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับความยึดมั่นผูกพันในงาน สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 78 ($R^2 = 0.78$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรมุ่งพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยในการปฏิบัติตามบทบาทโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่และส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความยึดมั่นผูกพันในงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปพิชญา ศรีจันทร์หา (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน-ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะงาน ด้านการยอมรับและยกย่อง ด้านความก้าวหน้าส่วนตัว และด้านความสำเร็จในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวในระดับสูงมาก และ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน-ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ประกอบด้วย ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายบริษัท และด้านสถานะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงมาก

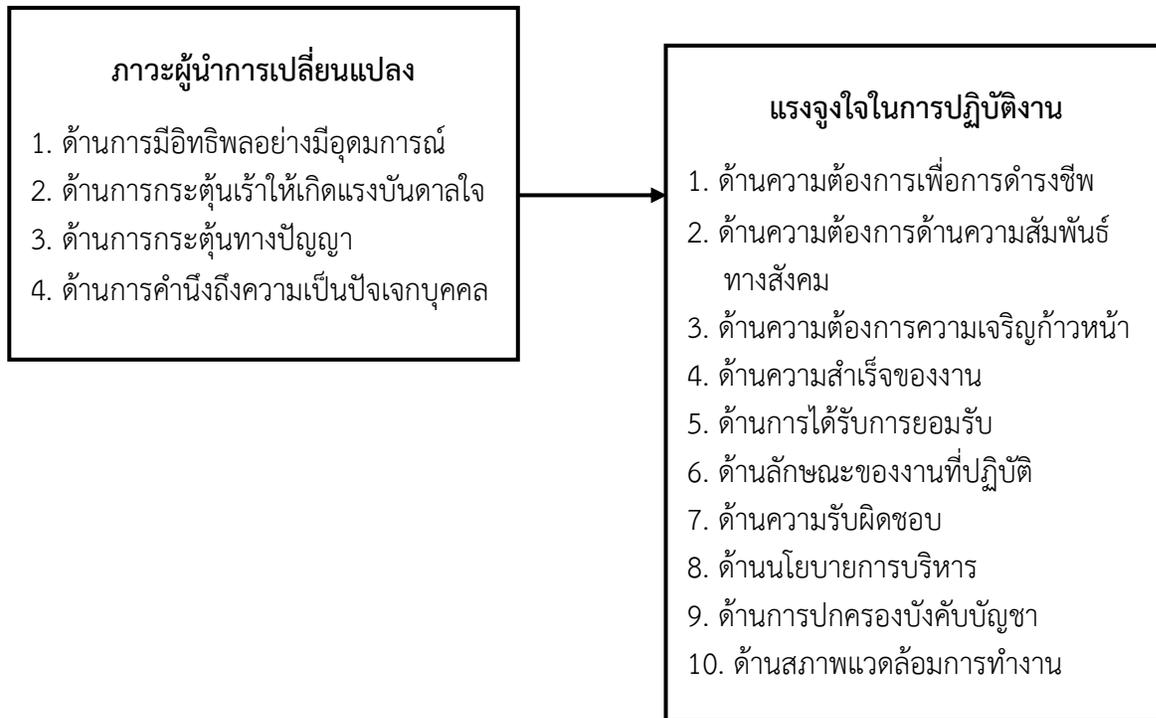
ธีรธัญญา เพ็ญญะ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จังหวัดนครนายก ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ



ปัจจัยพื้นฐานหรือปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนการศึกษา
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพใน
การปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน
บริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้ทฤษฎีเรื่อง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของ Bass & Avolio (1999) และทฤษฎีแรงจูงใจของ Alderfer (1972)
และ Herzberg (1959) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา รวมทั้งงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังกล่าวมาเป็นตัว
แปรในการวิจัย และสามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการในลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการ
แจกแบบสอบถามให้กับผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตของบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี



ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตของบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี มีผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น 730 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ผู้วิจัยคิดคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจากจำนวนผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตของบริษัท โดยวิธีการคำนวณ Taro Yamane (Yamane, 1973) ซึ่งได้กำหนดความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 0.05 ได้จำนวน 259 คน ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากประชากรในแต่ละแผนก (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเนื้อหาของแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 – 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามมาตรวัดแบบ Likert Scales โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

5 คะแนน หมายถึง ระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง ระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

เมื่อหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถามจะต้องทำการแปลความหมายค่าเฉลี่ยออกมาเป็นระดับ โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

2. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีขั้นตอนดังนี้ (1) การหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามฉบับร่าง เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence : IOC) ผลการตรวจสอบได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 - 1.00 (2) การหาความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try - Out) แบบสอบถามกับปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตของบริษัทที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อหาข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดในแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ได้ค่า



ความเชื่อถือได้ของตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.880 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.953 โดยมีค่าความเชื่อถือได้ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.969

การเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้ (1) ขอนหนังสือจากสถาบันเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง (2) ผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัย นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับมาจนครบจำนวน 259 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้แล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของคำตอบ ในแบบสอบถามทั้งหมด นำมาทำการลงรหัส (Coding) เพื่อนำไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการอธิบายข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการหาค่าร้อยละ (Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) (2) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ส่วนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) 2) การวิเคราะห์โดยใช้ Correlation Coefficient เพื่อดูค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันเอง ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity และ 3) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) สามารถนำมาเขียนสมการได้ ดังนี้

$$MOTI = C_1 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4$$

โดยที่

X ₁	แทน	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	X ₂	แทน	ด้านการกระตุ้นเร้าให้เกิดแรง บันดาลใจ
X ₃	แทน	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	X ₄	แทน	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล
C	แทน	ค่าคงที่	B ₁ , B ₂ , ..., B ₁₁	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ของตัวแปรอิสระแต่ละตัว
MOTI	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน			

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอสรุปผลที่ได้จากการวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ภาพรวมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต



ให้ความเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำในด้านด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต เป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่เห็นความสำเร็จของงาน ความต้องการความเจริญก้าวหน้า การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ และความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม ตามลำดับ

3. จากการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งได้แก่ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร พบว่าตัวแปรอิสระในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่าค่า VIF ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในแต่ละด้านมีค่าตั้งแต่ 1.854 – 5.516 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่ถึงขั้นก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, K. 2010) สามารถนำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ได้

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี

ลำดับ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	B	Std.Error	Beta	t	P - value
1.	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X ₁)	0.209	0.020	0.267	10.310***	0.000
2.	ด้านการกระตุ้นเร้าให้เกิดแรงบันดาลใจ (X ₂)	0.185	0.027	0.165	6.172**	0.030
3.	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X ₃)	0.405	0.035	0.374	10.431***	0.000
4.	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X ₄)	0.431	0.039	0.393	12.198***	0.000

n=259, Constant=0.281, R=0.969, R²=0.940, R²adj=0.939, S.E._{est}=0.139, F=986.152

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 , ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 1 จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis แบบEnter) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X₄) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X₃) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X₁) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X₂) ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 94 (R²=0.940) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการพยากรณ์ S.E.-est=0.139 สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$MOTI = 0.281+0.431X_4+0.405X_3+0.209X_1+0.185X_2$$

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ภาพรวมและรายด้าน มีภาวะผู้นำในระดับมาก โดยบริษัท ให้ความสำคัญกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุตติกาญจน์ จำลองกุล (2563) ที่ได้ศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่น ผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต ต้องการเห็นความสำเร็จของงาน ความต้องการความเจริญก้าวหน้า การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่ปฏิบัติทำให้งานก้าวหน้า มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรี พันธุ์แดงไทย (2564) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ พบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมวิมล ศรีจันทร์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิวิญญา เพ็ญญะ (2562) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสวนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จังหวัดนครนายก ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นเร้าให้เกิดแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทุก



ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน แสดงว่า หากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสูง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาก็จะสูงด้วย และในทางกลับกันหากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่ำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาก็จะต่ำด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยขอเสนอแนะผลที่ได้จากการวิจัย ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ภาพรวมและรายด้าน มีภาวะผู้นำในระดับมาก ดังนั้น บริษัทควรให้ความสำคัญในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงานและสามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติ มีความสามารถในการบริหารงานจนเป็นที่ไว้วางใจแก่พนักงาน มีการกระตุ้นจิตสำนึก สร้างเจตคติที่ดีและมีการคิดบวกต่อการปฏิบัติงาน มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของปัญหาต่างๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกด้าน สามารถเป็นโค้ช เป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษาของพนักงาน และเห็นความสำคัญของพนักงานโดยเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมและรายด้าน ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก โดยผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต ต้องการเห็นความสำเร็จของงาน ความต้องการความเจริญก้าวหน้า การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่ปฏิบัติทำให้งานก้าวหน้า มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ นโยบายการบริหารและแนวทางในการปฏิบัติงานมีความชัดเจน มีความยืดหยุ่นเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รับฟังความคิดเห็นและมีความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบตามความสามารถของพนักงาน และสามารถทำงานเป็นทีมได้โดยที่พนักงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารของบริษัทควรให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างตนเองให้มีภาวะผู้นำด้านอื่นเพิ่มขึ้น ควบคู่กับการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าบริษัทหรือจังหวัดอื่นๆ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาเปรียบเทียบกับว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

2.2 ควรมีวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านตัวแปรอื่นๆ ที่เกิดจากการสังเคราะห์งานวิจัย ช่องที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรต่างๆ



บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2561). สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- ชุตติกาญจน์ จำลองกุล.(2563). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.
นครปฐม: ปรินญาปรัชญาดุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- อิริญา เพ็ญญา .(2562). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน ส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จังหวัดนครนายก. วารสารสหวิทยาการวิจัย. 8(2), 153–161.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปพิชญา ศรีจันทร์. (2563). แรงจูงใจและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่งแห่งหนึ่ง ในเขต กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหาร ธุรกิจ เพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิมพ์พร วงศ์อนุสิทธ. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครพนม. สกลนคร: ปรินญาครุศาสตรมหา บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พัชรี พันธุ์แดงไทย. (2564). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์. อุตรดิตถ์: ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะ วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี. (2565). รายงานสถานะเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ราย 6 เดือน (มกราคม – มิถุนายน 2565). สืบค้นจาก <https://pathumthani.industry.go.th/>
- อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.
วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 4(3), 1172-1187.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence relatedness and growth*. New York: The Free Press.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Range Leadership Development, 2nd ed*, California: SAGE Publication.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: The Free Press.
- Black, K. (2010). *Business Statistics for Contemporary Decision Making*. 6th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harpers & Row.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harper & Row.