

อิทธิพลทางวัฒนธรรมต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงานบริษัทเอกชน ในประเทศไทย

The Influence Factors of Culture Towards Leadership Styles,
Job Satisfaction, Organization Engagement of Employees in Private
Companies in Thailand

ณัฐวรรณ แจ่มฟูง

Narattawan Jamfoong

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

sjtuyayfoo@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาอิทธิพลทางวัฒนธรรมต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์และพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชน ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ยอมรับ คือ $\chi^2 = 256.311$, $\chi^2/df = 1.027$, GFI = 0.945, CFI = 0.981, NFI = 0.962, RMSEA = 0.045 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และ ความพึงพอใจในงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 และพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลทางอ้อมต่อ ความผูกพันองค์กร โดยผ่านทาง ความพึงพอใจในงาน ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมที่ 0.051, 0.214 และ 0.283 ตามลำดับซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

คำสำคัญ ภาวะผู้นำ มิติทางวัฒนธรรม ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร

Abstract

The study of influence factors of cultural towards leadership styles, job satisfaction, the commitment to the organization of private company employees in Thailand. The research objectives were to Study and Analyze relationships and Develop leadership styles Job satisfaction And commitment to the organization of private company employees. The research method of study uses mixed approach for acquiring qualitative and quantitative data. The quantitative research results according to the conceptual framework showed that the Goodness of fit index (GFI) of the model was empirical data. The six of Goodness of fit index (GFI) passed the criteria were $\chi^2 = 256.311$, $\chi^2/df = 1.027$, GFI = 0.945, CFI = 0.981, NFI = 0.962, RMSEA = 0.045. Due to this research, it was found that Servant Leadership and Job satisfaction were the important factors influencing the organization commitment with a statistically significant of 0.001. In addition, the result showed that Transactional Leadership and

Servant Leadership also affected Job Satisfaction with a statistically significant of 0.001. Also, Transformational Leadership, Transactional Leadership and Servant Leadership have an

indirect affect to the organization commitment through Job satisfaction with 0.0051, 0.214 and 0.283 respectively that confirmed by qualitative research.

Keywords : Leadership Styles, Culture Dimension, Job Satisfaction, Organization Engagement

บทนำ

องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญด้านพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เนื่องด้วยความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาและการดำรงอยู่ขององค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของตนเอง (Keller, 1997; Ryan, & Deci, 2003, p. 54) ปัจจุบันองค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายในการบริหารแรงงานที่มีคนหลายเจเนอเรชันทำงานร่วมกัน และ**ปัญหาสำคัญที่องค์กรธุรกิจควรให้ความสนใจมากที่สุดคือปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร** (Meng, 2012; Tricia, 2014; Craig, 2016; Harlan, 2016) ภาวะผู้นำ (Leadership) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพราะความพึงพอใจในงานจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานที่ทำ และความพึงพอใจในงานก็จะส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน (Pitts, Marvel, & Fernandez, 2011) นอกจากนี้ พฤติกรรมของผู้นำก็เป็นตัวแปรที่สำคัญในการรับรู้ประสิทธิภาพของความพึงพอใจในงาน (Fernandez, 2008) ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติด้านภาวะผู้นำโดยมุ่งเน้นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมุ่งเน้นการมีคุณธรรม สามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับผู้ร่วมงานให้สามารถนำตนเองได้และร่วมกันทำงานเป็นทีม

ในยุคโลกาภิวัตน์องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรง ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้า เป็นต้น ทำให้การแข่งขันในปัจจุบันมีความรุนแรงมากขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรต้องมุ่งสู่การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด จึงเป็นความท้าทายสำหรับผู้นำองค์กรอย่างมาก (Hitt, Haynes, & Serpa, 2010) ซึ่งผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด ความพยายามในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ ในขณะที่ยังคงมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน รวมทั้งสามารถสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จะเห็นได้ว่า “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่สำคัญต่อองค์กรและเมื่อต้องเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำก็ต้องถูกยอมรับในรูปแบบที่แตกต่างกัน (Brown, 2003; Cheong, 2008; Chiang, & Wang, 2012; Clark, Hartline, & Jones, 2009; Ali, 2015) จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้แก่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) เป็นจำนวนมาก ได้ผลการวิจัยไปในทิศทางเดียวกันที่สนับสนุนทฤษฎีเหล่านี้ว่า สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์กร (Puccio, Murdock, & Mance, 2011) แต่เป็นที่น่าสนใจว่างานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่อองค์กรและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน (Stuart, Mills, & Emus, 2009) เท่านั้น ผู้วิจัยตระหนักว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กรและการแข่งขันทางธุรกิจ มีนักวิชาการหลายท่านศึกษาเรื่องภาวะผู้นำจนเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่มองในมุมที่แตกต่างมากมาย สำหรับประเทศในแถบเอเชียมีการวิจัยในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในประเทศไทย ญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ และสำหรับประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กร เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมความเป็น

พลเมืองดี (Organizational Citizenship Behavior) รวมถึงการพัฒนาบุคลากร (Schmidt, & Porteus, 2000)

ปัจจุบันปัญหาที่องค์กรส่วนใหญ่พบและเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ พนักงานรุ่นเจเนอเรชันวายมีการเปลี่ยนงานบ่อยมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเฉพาะตัวตนเองเมื่อเทียบกับกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Chaudhuri, & Ghosh, 2012) จึงมีทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างไป มีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งเร้าค่อนข้างต่ำ การทำงานจึงไม่ละเอียดรอบคอบและมีเปลี่ยนงานกันบ่อย ซึ่งพบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมดังกล่าว ส่วนหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม และประชากรในกลุ่มช่วงอายุต่าง ๆ หรือเจเนอเรชันที่มีการเรียนรู้หรือได้พบกับเหตุการณ์ผ่านวิถีการมองโลกและดำเนินชีวิตในยุคสมัยต่าง ๆ ที่หล่อหลอมความคิดและประสบการณ์ของคนในแต่ละเจเนอเรชัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานในปัจจุบัน เกิดการสร้างปัญหาในการจัดการที่ยุ่งยาก เพราะในแต่ละเจเนอเรชันมีความแตกต่างกันในเรื่องระดับการศึกษา ประสบการณ์ชีวิต ค่านิยม สภาพทางสังคม และประสบการณ์ทางโลก (Meriac, Woehr, & Banister, 2010) โดยเจเนอเรชันวายเป็นพนักงานรุ่นล่าสุดที่เข้าสู่การทำงานในองค์กรและมีแนวโน้มที่จะได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากโลกาภิวัตน์การสื่อสารและเทคโนโลยี ข้อมูลเศรษฐกิจศาสตร์ และการขัดเกลาทางสังคมจากพ่อแม่ (Myers, & Sadaghiani, 2010) ในอนาคตก็จะกลายเป็นผู้นำมากยิ่งขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาความเข้าใจในการเป็นผู้นำให้มากขึ้น ทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา (Bragan, & Mora, 2011; Bottomley, Burgess, & Fox, 2014) การค้นหารูปแบบภาวะผู้นำก็เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจที่พึ่งพาซึ่งกันและกัน และกำลังขยาย-ตัวแบบครบวงจรไปทั่วโลก (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009) ในขณะที่ บุคลากรในแต่ละยุคก็มีมุมมองที่แตกต่างและมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ผู้นำจึงต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการปฏิบัติไปตามสถานการณ์ (Bragan, & Mora, 2011; Yung, 2012) ซึ่งความแตกต่างของเจเนอเรชันนั้น ต้องเผชิญกับปัญหาในรูปแบบของการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร จริยธรรมในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ ความเข้าใจในลำดับชั้น และภาวะผู้นำ (Burris, et al., 2014; Deyoe, & Fox, 2011; Tsai, 2011; Yung, 2012) โดยเจเนอเรชันวายให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนองค์กรที่มีผู้นำชื่นชมและยอมรับผลงานของคนในกลุ่ม (Saratovsky, & Feldmann, 2013) จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560) คาดว่าในอีก 20 ปีข้างหน้า ประชากรรุ่นเจเนอเรชันวายจะเป็นกลุ่มแรงงานหลักที่มีความสำคัญ มีสัดส่วนร้อยละ 44-46 ของกำลังแรงงานทั้งหมดของประเทศ ส่วนเจเนอเรชันรุ่นหลัง ๆ มีแนวโน้มเข้าตลาดแรงงานช้าลง เนื่องด้วยการใช้เวลาในการเรียนที่นานขึ้น มีการศึกษาที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศในระยะยาว และผลการสำรวจเปรียบเทียบคนทำงานรุ่นเบบี้บูมเมอร์กับเจเนอเรชันวาย ของศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจธนาคารไทยพาณิชย์ (2557) พบว่า จำนวนบริษัทที่เคยทำงานมาแล้วของคนทั้งสองรุ่นไม่แตกต่างกัน ทั้ง ๆ ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันถึง 20-30 ปี และผลการสำรวจความต้องการในการเปลี่ยนงานของในแต่ละรุ่น ของ ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ (2557) แสดงว่า 1 ใน 4 ของรุ่นเจเนอเรชันวายมีแนวโน้มต้องการเปลี่ยนงาน ขณะที่รุ่นเจเนอเรชันเอกซ์และรุ่นเบบี้บูมเมอร์มีแนวโน้มต้องการเปลี่ยนงานเพียงร้อยละ 17.5 และ 10.5 ซึ่งการเปลี่ยนงานบ่อยหรือมุมมองและพฤติกรรมการทำงานของรุ่นเจเนอเรชันวายที่ต่างจากเจเนอเรชันอื่นไม่ควรถูกมองเป็นปัจจัยลบหรือข้อเสียของคนรุ่นเจเนอเรชันวายในการทำงาน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงตามรุ่นของประชากรที่เปลี่ยนไป ซึ่งนายจ้างและสถานประกอบการ จำเป็นต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจและปรับตัวตาม เพื่อให้สามารถดึงดูดคนโดยเฉพาะรุ่นเจเนอเรชันวายที่มีศักยภาพสูง (Talent) ให้คงอยู่และทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์กรได้นานขึ้น

จากที่กล่าวข้างต้นถึงแม้ว่าจะมีงานวิจัยที่ให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับความแตกต่างของเจเนอเรชันในการทำงาน (Bragan, & Mora, 2011; Deal, et al., 2010; Twenge, 2010) แต่ลักษณะของเจเนอเรชันวายมีแนวโน้มที่จะรับสิ่งใหม่ ๆ เป็นตัวของตัวเอง แน่วแน่ มีความมั่นใจในตัวเอง รวมถึงมีข้อเสนอแนะการจัดการในรูปแบบฉบับของตัวเอง (Kellison, et al., 2013; Schultz, & Schwepker, 2012) ยิ่งไปกว่านั้น ปัญหาที่สำคัญของธุรกิจก็คือผู้นำองค์กรไม่ทราบว่าจะระดับหัวหน้างานไม่เข้าใจถึงผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Kim, et al., 2010) ซึ่งมีอทีส์ (Moorthy, 2014) ได้ศึกษารูปแบบการเป็นผู้นำของผู้จัดการ แต่ไม่มีหลักฐานเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่เฉพาะเจาะจงของรุ่นเจเนอเรชันวายที่ต้องการ และลักษณะผู้นำที่ยอมรับ ซึ่งถ้าไม่ใช่ก็พร้อมที่จะเปลี่ยนงานได้ตลอดเวลา มาร์สตัน (Marston, 2007) ศึกษาเกี่ยวกับเจเนอเรชันพบว่า ข้อมูลที่สนับสนุนคำอธิบายที่ว่าเจเนอเรชันวายที่เป็นพวกวัตถุนิยมและภายนอกมากขึ้น และในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์และเงินตรา (Paulin, et al., 2014) ปัจจัยจูงใจหลักก็คือ เงินและผลตอบแทน แต่ความสมดุลในชีวิตการทำงานและการมีส่วนร่วมทางสังคมก็เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างงานที่พึงพอใจมากขึ้น (De Han & Xikun, 2011; Ng, & Lyons, 2010) ซึ่งแทนที่จะสร้างทฤษฎีความเป็นผู้นำ เพื่อการวัดความสำเร็จขององค์กรจากประสิทธิภาพของผู้นำ (Wagner, 2007) การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเป็นผู้นำก็ต้องทำแบบเจาะลึกถึงบริบทและปรากฏการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (McElroy, 1982) อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีงานวิจัยใดที่จะชี้ชัดถึงรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจของเจเนอเรชันวาย (Cekada, 2012; De Meuse, & Mlodzik, 2010; Kowske, et al., 2010) และการศึกษาเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย ส่วนมากเป็นงานวิจัยทางฝั่งประเทศทางตะวันตก ข้อค้นพบจากการศึกษาเหล่านั้นอาจไม่สามารถใช้งานได้กับบริบทประเทศไทย ความแตกต่างระหว่าง Generation และปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการบริหารงานของผู้นำได้มีการศึกษาจากนักวิชาการหลายท่านรวมทั้ง Kakabadse (1999), Riescher (2009), Wieck, et al. (2007), Yu, & Miller (2005), และ Zemke, et al. (2000) และเมื่อพูดถึงการบริหารงานของผู้นำ ทุกคนให้ความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบ และให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคลิกลักษณะของพนักงานในแต่ละรุ่น หากต้องการงานที่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของมิติทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำใน 3 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) กับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความผูกพันต่อองค์กร (Organization Engagement) ของพนักงานบริษัทเอกชนในประเทศไทย ซึ่งจะช่วยให้ค้นพบรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ที่จะทำให้นักงนรุ่นเจเนอเรชันวาย (Generation Y) มีความพึงพอใจในงานของตนและเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรให้นานที่สุด ซึ่งจะส่งผลย้อนกลับและช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานให้กับองค์กร เช่น ต้นทุนในการสรรหาบุคลากร ต้นทุนในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ เป็นต้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชันวายในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางวัฒนธรรมที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชันวายในประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชันวายในประเทศไทย

วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมผสาน (Mix Method)แบบผสมผสานเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quatitative Research) โดยใช้วิธีการ 1.ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากแหล่ง-ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources)ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ผู้วิจัยได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัย เพื่อนำมาพัฒนาและกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย 2. การสัมภาษณ์เชิงลึก การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงสัมภาษณ์เฉพาะพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เพื่อนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มายืนยันตัวแปรและปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องในบริบทประเทศไทยอย่างไรและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์สำหรับเป็นตัวแบบโครงสร้างตัวแปรเพื่อสร้างเครื่องมือแบบสอบถามในการศึกษาคาร์วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ 3. การจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อทำการยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1.ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 465 คน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Sampling) โดยขั้นตอนแรก แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 8 กลุ่มตามจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 8 จังหวัด และขั้นตอนที่สอง ทำการจัดสรรขนาดของตัวอย่าง ตามจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ซึ่งจะได้ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการข้อมูลเชิงปริมาณ

2.การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ตั้งแต่เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2560 ถึงเดือน ธันวาคม 2560 และได้ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของการวิจัย คือ การทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยดำเนินการโดยวัดค่าความเชื่อมั่น หรือความสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient: α) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับพนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจเนอเรชั่นวายในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 30 ตัวอย่าง โดยมีค่าความเชื่อมั่น อยู่ที่ 0.978

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ดำเนินการในการเก็บรวบรวม และทำการเก็บข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดสถิติที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

1. สถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผู้วิจัยได้นำมาใช้สถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนา เพื่อการอธิบายบรรยายถึงคุณสมบัติ หรือลักษณะของการแจกแจงข้อมูลตัวแปรต่าง ๆ ตามปัจจัยด้านคุณลักษณะของกลุ่ม โดยกำหนดการวัดเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ซึ่งทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงหรือไม่ โดยสามารถระบุทิศทางของความสัมพันธ์แต่ละตัว (บวกหรือลบ) ตามขนาดของความสัมพันธ์มีค่าอยู่ในระดับใด สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นพื้นฐานในการวิเคราะห์แบบจำลองของอิทธิพลทางวัฒนธรรมต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในประเทศไทย โดยเกณฑ์การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ควรมีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ +1

3. สถิติการวิเคราะห์ความเที่ยงขององค์ประกอบและค่าเฉลี่ยความแปรปรวน

ผู้วิจัยพิจารณาความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) โดยใช้สูตรของ Diamantopoulos & Siguaw (2000) ดังนี้

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum (\theta)}$$

ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) ที่คำนวณได้ควรมีค่ามากกว่า 0.60 ตามเกณฑ์ที่ Diamantopoulos, & Siguaw (2000) ได้กำหนดไว้

สูตรค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v)

$$\rho_v = \frac{\sum \lambda^2}{(\sum \lambda^2) + \sum (\theta)}$$

เมื่อ λ คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน

θ คือ ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนฐาน

Σ คือ ผลรวม

โดยค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) เป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigenvalues) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ค่า ρ_v ที่คำนวณได้ควรมีค่ามากกว่า 0.5 ตามเกณฑ์ที่ Diamantopoulos, & Siguaw (2000) ได้กำหนดไว้ (Diamantopoulos, & Siguaw, 2000 อ้างถึงใน สุขมาศ อังคุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2557, หน้า 31)

4. สถิติการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์แบบจำลองของอิทธิพลทางวัฒนธรรมต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยทำการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และกำหนดให้เป็นแบบจำลองการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรม SPSS AMOS เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) (สุขมาศ อังคุโชติ และคณะ, 2557, หน้า 7) โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) ประกอบด้วยดัชนีค่าที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(1) ค่า Chi-Square (χ^2 -test) ค่าไคสแควร์เป็นค่าสถิติทดสอบที่ใช้แพร่หลายในการทดสอบว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์จริงตามสมมุติฐานและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลอง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยถ้าค่าไคสแควร์มีนัยสำคัญแสดงว่าแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน

(2) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) การพิจารณาค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไปแสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

(4) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ที่นิยมใช้และผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา 2 ดัชนีคือดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยแบบจำลองและดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยแบบจำลองปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระโดยทั่วไปค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าซึ่ง GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90

(5) ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีไม่อิงเกณฑ์ Tucker -Lewis Index (TLI) ดัชนี TLI มีค่าตั้งแต่ 0 ขึ้นไป หากมีค่าสูงถึง 0.9 แปลได้ว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้อง

(6) ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีอิงเกณฑ์ Normed fit index (NFI) ดัชนี NFI มีค่าตั้งแต่ 0 ขึ้นไป หากมีค่าสูงถึง 0.9 แปลได้ว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้อง

(7) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานโดยค่า RMSEA ที่ดีมากควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือมีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08 หมายถึงแบบจำลองค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่าระหว่าง 0.08 ถึง 0.10 แสดงว่าแบบจำลองสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อยและค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่าแบบจำลองยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(8) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อนโดยดัชนีที่ ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) เป็นค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) ซึ่งเป็นค่าความคลาดเคลื่อนหารด้วยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Estimated Standard Error) โดยควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่าแบบจำลองสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

9. นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ มาสรุปเป็นแบบจำลองทางสถิติ และดำเนินการวิจัยแบบกลุ่ม (Focus Group) เพื่อยืนยันแบบจำลองที่ค้นพบ และนำมาใช้ร่วมในการอภิปรายผล

ประชากร : พนักงานบริษัทเอกชนกลุ่มเจนเนอร์ชันวายในภาคตะวันออกของประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่าง : สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 8 คน

เครื่องมือวิจัย : การสนทนากลุ่ม (Focus group)

การวิเคราะห์ : นำบทสนทนาที่ได้มาวิเคราะห์ โดยการใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จัดระบบเพื่อยืนยัน (Confirm) ผลที่ได้จากเชิงปริมาณ

10. สรุปผลอภิปรายผลและข้อเสนอแนะในการวิจัยเป็นระบบขั้นตอนที่ ผู้วิจัยสรุปและสามารถอธิบายเนื้อหาสาระสำคัญได้ โดยให้ความสำคัญถึง วัตถุประสงค์ของการศึกษาคำถามในการวิจัย และจากสมมติฐานการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ตามหลักการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และทางสังคมศาสตร์

ผลการวิจัย

1. ผลวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 465 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 60.22 เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2524-2528 จำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 51.61 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 67.74 ตำแหน่งพนักงาน จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 58.71 ระยะเวลาในการทำงานอยู่ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 36.56 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนเท่ากับ 10,000 - 20,000 บาท จำนวน 163 คน ส่วนใหญ่ทำงานในบริษัทคนไทย จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 53.12

2. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของตัวแปร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร และมีทิศทางวัฒนธรรม

(1) การวิเคราะห์ที่ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พบว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.821) และ ในส่วนองค์ประกอบหลัก มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากสูงไปหาลำ คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.903) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.855) และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.901) ตามลำดับ

(2) การวิเคราะห์ที่ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ มีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.859) และ ในส่วนองค์ประกอบหลัก มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากสูงไปหาลำ คือ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.906) และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.908) ตามลำดับ

(3) การวิเคราะห์ที่ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่า ด้านการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีน้ำใจ มีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.800) และ ในส่วนองค์ประกอบหลัก มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากสูงไปหาลำ คือ ด้านการส่งเสริมการมีคุณธรรม ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.856) ด้านการพัฒนาบุคคลให้ก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.872) และด้านการให้บริการช่วยเหลือ ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.902) ตามลำดับ

(4) การวิเคราะห์ที่ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยของ ความพึงพอใจในงาน พบว่า ด้านลักษณะงานที่ทำ ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.838) มีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด และ ในส่วนองค์ประกอบหลัก มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากสูงไปหาลำ คือ ด้านความก้าวหน้าและเติบโตในอาชีพ ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.816) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.783) และด้านการบรรลุความสำเร็จในงานที่ทำ ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.842) ตามลำดับ

(5) การวิเคราะห์ที่ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยของ ความผูกพันองค์กร พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมกับองค์กร มีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.738) และ ในส่วนองค์ประกอบหลัก มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากสูงไปหาลำ คือ ด้านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยม ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.844) ด้านการเป็นส่วนเดียวกับองค์กร ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.770) และด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.745) ตามลำดับ

(6) การวิเคราะห์ที่ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยของ มิติทางวัฒนธรรม พบว่า ด้านลักษณะความเป็นเพศชายและเพศหญิง มีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.654) และ ในส่วนองค์ประกอบหลัก มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากสูงไปหาลำ คือ ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 1.028) ด้านการ

หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.920) ด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.965) และด้านความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.956) ตามลำดับ

3. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลหลังจากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดล พบว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit :GFI) = 0.945 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index :CFI) = 0.981 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) = 0.962 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) = 0.045

4. ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และ 0.05 สรุปได้ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (TFL) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE) และปัจจัยด้านด้านความพึงพอใจในงาน (JST) แต่ มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE) เพียงเล็กน้อย ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเป็น 0.051 โดยผ่านปัจจัยความพึงพอใจในงาน (JST)

(2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE)) แต่ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านด้านความพึงพอใจในงาน (JST) และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE) ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเป็น 0.214 โดยผ่านปัจจัยความพึงพอใจในงาน (JST)

(3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SVL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE) และ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (JST) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE) ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเป็น 0.283 โดยผ่านปัจจัยความพึงพอใจในงาน (JST)

(4) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (JST) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE)

(5) มิติทางวัฒนธรรม(CDI) มีอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (TFL) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SVL) กับความพึงพอใจในงาน (JST)

5. ผลการทดสอบสมการโครงสร้าง

ผู้วิจัยได้นำตัวแปรที่ผ่านการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร และทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลการวัดความผูกพันต่อองค์กร ผลการตรวจสอบโมเดลหลังปรับโมเดลพบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยมีค่าสถิติทดสอบ Likelihood Ration chi-Square = 256.311 องศาอิสระ = 133 Probability level = 0.00 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (The Goodness of Fit :GFI) = 0.945 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (The Comparative Fit Index :CFI) = 0.981 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed fit index : NFI) = 0.962 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ The Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) = 0.045 จากการตรวจสอบ

โมเดลด้วยสถิติต่างๆ พร้อมทั้งการทดสอบค่าน้ำหนักร้อย จึ่งสรุปได้ ว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 1 โมเดลการวัดองค์ประกอบโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
Chi-Square	$p \geq .05$	0.000	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
Chi-Square/df	< 2-3	1.927	ผ่าน
TLI	> .90	0.976	ผ่าน
GFI	> .90	0.945	ผ่าน
CFI	> .90	0.981	ผ่าน
NFI	> .90	0.962	ผ่าน
RMSEA	< .08	0.045	ผ่าน

6. ผลการประชุมกลุ่มย่อย

จากการศึกษาเชิงคุณภาพโดยวิธีสนทนากลุ่ม (focus group) พบว่ามีบุคลากรเข้าร่วมสนทนาจำนวน 8 คน โดยข้อมูลทางคุณภาพได้สนับสนุนผลการศึกษาในเชิงปริมาณในทุกด้าน กล่าวโดยสรุปปัจจัยที่กลุ่มสนทนาแสดงความคิดเห็นว่ามีสัมพันธ์กับความผูกพันคือ ภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม ศีลธรรม ให้โอกาสและสนับสนุนให้พนักงานก้าวหน้าในงานที่ทำ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และกระตุ้นให้พนักงานมีความรู้สึกรักอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำจะส่งผลต่อความผูกพันองค์กร

ผู้วิจัยได้นำแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ไปดำเนินการสนทนากลุ่มย่อยกับผู้เกี่ยวข้อง คือพนักงานเจนเนอเรชั่นวายที่ทำงานในบริษัทเอกชนภาคตะวันออกของประเทศไทย เพื่อยืนยันแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นพบว่า ผู้เข้าร่วมประชุมเห็นตรงกัน และคิดว่าแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมายอมรับได้และสามารถนำมาใช้ได้ในปีบริบทของประเทศไทย

7. สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐาน

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลทางวัฒนธรรมต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (TFL) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE) ซึ่งไม่สอดคล้องกับ Meng (2012) และธีระยุทธ เมฆประสาธ (2559) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของผู้นำจะส่งผลให้พนักงานสามารถแสดงถึงศักยภาพในการทำงานของพนักงาน และมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (Mulu, 2017; Shadi, Abdul, & Yaakob, 2016;

Jeanette, 2015; John, 2015; Rehema, 2015; Kate, 2014; Meng, 2012; ชีระยุทธ เมฆประสาธ, 2559; ลลิต ถนอมสิงห์, 2557; ปราณีย์ มีหาญพงษ์, 2557)

(2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE) ซึ่งไม่สอดคล้องกับกับ Shadi, Abdul, and Yaakob (2016) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Mulu, 2017; Rehema, 2015; Kate, 2014; Meng, 2012; ปราณีย์ มีหาญพงษ์, 2557) และช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน (Leila, 2016; Amna, 2015) ซึ่งส่งผลต่อองค์กรในการภาพรวม (Mulu, 2017; Shadi, Abdul, & Yaakob, 2016)

(3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SVL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับ Paul (2016) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้จะให้การสนับสนุนพนักงานในเรื่องของการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน จะช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด นอกจากนี้ยังช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน (Tatiana, 2013; Paul, 2016) และจากงานวิจัยของ Tricia, 2014; Iqbal, Anwar, & Haider, 2015; Rehema 2015; Chee, 2016; Jeffrey, 2017 พบว่า ผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน และให้ความช่วยเหลือลูกน้องในทุกๆด้าน ก็จะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกรัก และผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพของผู้นำมีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร (Paul, 2016; Rehema, 2015; Tatiana, 2013)

(4) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (TFL) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านด้านความพึงพอใจในงาน (JST) ซึ่งไม่สอดคล้องกับ Ronnie (2015) และ Judy (2016) ที่สรุปว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับ Thai (2013) และ Kate (2014) ที่ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน แต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนทำให้พนักงานมีความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และเป็นความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน (Thai, 2013; Judy, 2016; Kate, 2014; Richard, 2014) และยังส่งผลต่อประสิทธิภาพในงาน (Job performance) (Tammy, 2016)

(5) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านด้านความพึงพอใจในงาน (JST) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปราณีย์ มีหาญพงษ์ (2557) ที่ศึกษาสรุปว่าพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Grosso (2008) ที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานที่ศึกษาภาวะผู้นำในระดับผู้บริหารระดับสูง

(6) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SVL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (JST) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ซึ่งสอดคล้องกับ Douglas, 2013; Oris, Andrew, & Amy, 2013; Matthew, 2014; Tricia, 2014; Dustaff, 2015; Iqbal, Anwar, & Haider, 2015; Hoveida, Salari & Asemi, 2011; Matthew, 2014 ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และยังสอดคล้องกับ Paul (2016) Lawanne (2016) และ Margaret (2014) พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน ในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profit organization) สอดคล้องกับ Buket, & Sebnem, 2015; Iqbal, Anwar, & Haider, 2015; Parris &

Peachey, 2013; Russell & Stone, 2002; Sun, 2013; Dierendonck, 2011; Matthew, 2014; Liden et al., 2008) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบผู้รับใช้จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

(7) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน (JST) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tricia (2014) ที่กล่าวว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ Harlan (2016) ที่กล่าวว่า ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในงานลดลงก็จะส่งผลต่อความภักดีและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความพึงพอใจในงานไม่ได้มีผลต่อพนักงานเท่านั้น แต่มีผลต่อภาพรวมขององค์กรด้วย (Thomas, 2016; Shadi, Abdul, & Yaakob, 2016; Paul, 2016; Iqbal, Anwar, & Haider, 2015)

(8) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (TFL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE) เพียงเล็กน้อย ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเป็น 0.051 โดยผ่านปัจจัยความพึงพอใจในงาน (JST) ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Ronnie, 2015; Judy, 2016 กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น และ จากงานวิจัยของ Tesfaw, 2014; Ronnie, 2015; Thai, 2013; Judy, 2016; Kate, 2014; Lawanne, 2016; Roland, 2013; Kenneth, 2015; Rehema, 2015; Reza, Ali, & Maryam, 2015; Saeid, 2014 กล่าวว่า ผู้นำที่ดี จะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในองค์กร ทำให้เกิดทุ่มเทในงานของตนและความพึงพอใจในงาน และสอดคล้องกับ Brice, 2016; Tammy, 2016 ที่ให้ความเห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น และรับรู้ถึงความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ดีขึ้น

(9) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE) ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเป็น 0.214 โดยผ่านปัจจัยความพึงพอใจในงาน (JST) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Brice, 2016; Tammy, 2016 ที่กล่าวว่า ผู้นำจะสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ ส่งผลให้พนักงานมีระดับความพึงพอใจที่ดีขึ้นซึ่งทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร แต่ขัดแย้งกับ Lawanne (2016) และ Margaret (2014) ที่ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับความพึงพอใจในงาน

(10) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SVL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORE) ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเป็น 0.283 โดยผ่านปัจจัยความพึงพอใจในงาน (JST) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Paul (2016) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด นอกจากนั้นยังช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน (Tatiana, 2013; Paul, 2016) และพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยการได้รับการเอาใจใส่ (Empathy) การรับฟัง (Listening) และการเป็นผู้นำที่คอยให้การบริการให้คำชี้แนะ (Stewardship) ซึ่งเป็นหลักการขั้นพื้นฐานของผู้นำแบบผู้รับใช้ ในขณะที่ตัวคุณลักษณะของพนักงานเจนเอเรชั่นวายก็ส่งผลต่อผู้นำแบบผู้รับใช้รับรู้ถึงความต้องการของพนักงาน และหาวิธีที่จะทำให้พนักงานความพึงพอใจในงานของตน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความทุ่มเท และพร้อมที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(11) มิติทางวัฒนธรรม(CDI) มีอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในงาน จากสมมติฐาน ที่ 11 แสดงว่า มิติทางวัฒนธรรม(CDI) เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพัทธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในงาน

(12) มิติทางวัฒนธรรม(CDI) มีอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับความพึงพอใจในงาน จากสมมติฐาน ที่ 12 แสดงว่า มิติทางวัฒนธรรม(CDI) เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพัทธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับความพึงพอใจในงาน

(13) มิติทางวัฒนธรรม(CDI) มีอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กับความพึงพอใจในงาน จากสมมติฐาน ที่ 13 แสดงว่า มิติทางวัฒนธรรม(CDI) เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กับความพึงพอใจในงาน

การอภิปรายผล

ผลการศึกษา เรื่อง อิทธิพลทางวัฒนธรรมต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในประเทศไทย เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบ พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นปัจจัยที่ผู้นำควรนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการบริหารงาน โดยพบว่าปัจจัยด้านการส่งเสริมและการมีคุณธรรมเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรมากที่สุด ภาวะผู้นำที่ดีต้องนำรูปแบบมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และพบว่ามิติทางวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความพึงพอใจในงาน โดยพบว่า ด้านลักษณะความเป็นเพศชายและเพศหญิง มีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด คือ การตัดสินใจในองค์กรของท่านมักอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลซึ่งคำนึงถึงเหตุผลมากกว่าการตัดสินใจตามความรู้สึกของผู้ร่วมงาน และ ในกรณีที่เกิดการขัดแย้ง หรือความไม่เข้าใจองค์กรของท่านเลือกวิธีการประนีประนอมและการเจรจาในการแก้ไขปัญหา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

งานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นให้ความสนใจในเรื่องของ รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรด้านองค์กร เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า เกิดความร่วมมือ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

ด้านผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีการปรับบทบาท ความรับผิดชอบ และหน้าที่ของผู้นำ ให้เข้าใจในบทบาทตนเอง และความต้องการของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้านพนักงาน เพื่อสร้างจูงใจให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรให้นานยิ่งขึ้น มีความรัก ความผูกพัน และมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานของได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1). การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการนำแบบจำลองและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไปทำการวิจัยเปรียบเทียบกับประชากรกลุ่มอื่นๆ ในบริบทของประเทศไทย เพื่อทำการตรวจสอบโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่
- 2). ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยเหตุด้านอื่นๆ ที่เป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เช่น ค่าตอบแทน โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) คุณภาพชีวิต (Quality of life) เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2561) ข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคล พ.ศ. 2561. สืบค้นวันที่ 27 กุมภาพันธ์. 2561.
- กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจนเนอเรชันวัยกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. **วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**, ปีที่2 ฉบับที่ 1/2556.
- จันทนา แสนสุข. (2557). ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำ เจริญกลยุทธ์ ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย, **วารสารสมาคมนักวิจัย** ปีที่ 19 ฉบับที่ 1 มกราคม – เมษายน 2557 หน้า 35.
- เฉลิมรัตน์ จันทระเดชา, นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, รัตติกรณ์ จงวิศาล และยุทธนา ไชยจุล. (2557). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโรงพยาบาลเอกชน: การนิยามมโนทัศน์และพัฒนาเครื่องมือวัด. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์** ปีที่ 20 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม 2557.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล กฤษยา นุ่มพญา จีราภา นวลลักษณ์ และชนพัฒน์ ปลื้มบุญ. (2557). การศึกษาเจเนอเรชันเอ็กซ์และเจเนอเรชันวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจเนอเรชันอื่น. **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์** ปีที่ 36 ฉ.141 ก.ค.-ก.ย. 57. หน้า 1 - 17.
- ธนากร เอี่ยมปาน. (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบินกองทัพอากาศ**. ปรัชญาดุสิตบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรม. (2556). ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจเนอเรชันต่าง ๆ. **วารสารบริหารธุรกิจ**, ปีที่ 36 ฉบับที่ 138 เมษายน-มิถุนายน 2556. หน้า 40-62.
- ธีระยุทธ เมฆประสาท. (2559). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงานความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย. **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (ฉบับพิเศษ มกราคม 2559)**.
- ปราณี มีหาญพงษ์. (2557). **โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการดำเนินงานในหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ลลิต ถนอมสิงห์. (2557). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมูลนิธิชัยพัฒนา. **วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์** : ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2557.
- ลีอรัตน์ อนุรัตน์พานิช. (2558ก). Generation Y ยิ่งร้ายอยู่. 2558. กรุงเทพมหานคร. ไทยเอฟเพ็กส์สตูดิโอ.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2553). **การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 1)**. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง , หน้า 49-50.
- ศิริพันธ์ กิตติสุขสถิต และคณะ. (2558). ข้อมูลจากโครงการจับตาสถานการณ์ความสุขของคนทำงานในประเทศไทย 2555-2557. สถาบันประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2547. **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์**. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร**. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- Adnan Riaz, & Mubarak Hussain Haider. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. **Business and Economic Horizons**, Vol. 1, Iss. 1, pp. 29-38.
- Akhigbe, Omoankhanlen Joseph. (2014). Transactional Leadership Style and Employee Satisfaction in Nigerian Banking Sector. **European Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 26, pp. 14-23.
- Amna Mahmood. (2015). **Effects of Leadership styles on Organizational commitment in Public and Private sectors of Pakistan**. School of Business and Law, University of Agder.
- Anne Mberia, & Ronnie Midigo. (2016). **Leadership Styles and Employee Job Satisfaction in Public Service in Kenya; Understanding the Gender Factor**. International Journal of Academic Research and Reflection, Vol. 4, No. 6, pp. 45-56.
- Alas, R., Kaarelson, T., & Niglas, K. (2008). **Human resource management in cultural context: Empirical study of 11 countries**. EBS Review, 24(1), 49-61.
- Bae, J., Chen, S., & Lawler, J. J. (1998). **Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and hostcountry effects**. The International Journal of Human Resource Management, 9(4), 653-670.
- Brice A. Gyurisko, Sr. (2016). **The Relationship Between Job Satisfaction and Perceived Leadership Style Among Security Personnel**. Doctor of Philosophy, School of Business and Technology Management, Northcentral University.
- Buket Akdol, & F. Sebnem Arikboga. (2015). The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies. **Social and Behavioral Sciences**, Vol. 195, pp. 278 – 282.
- Calvin D. Colbert, Jr. (2016). **Job Satisfaction in the National Geospatial Intelligence Agency**. Doctoral dissertation of Philosophy Public Policy and Administration, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.
- Chee Piong. (2016). **Servant Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry**. Doctor of Philosophy Management, College of Management and Technology, Walden University.
- Chiang, F. T., & Birtch, T. A. (2010). **Appraising performance across borders: An empirical examination of the purpose and practices of performance appraisal in a multi-country context**. Journal of Management Studies, 47(7), 1370-1393
- Craig Michael Hyson. (2016). **Relationship Between Destructive Leadership Behaviors and Employee Turnover**. Doctoral dissertation of Business Administration, College of Management and Technology, Walden University.
- Dickson, M.W., Den Hartog, D.N., Mitchelson, J.K. 2003. **Research on Leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions**. Leadership Quarterly, 14: 729-768.

- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U. & Bautista, A. 1997. **Leadership in Western and Asian countries: commonalities and differences in effective leadership processes across cultures.** *Leadership Quarterly*, 8: 233- 274.
- Douglas Francis Wilson. (2013). **Servant Leadership and Job Satisfaction in a Multicultural Hospitality Organization: A Quantitative, Non-experimental Descriptive Study.** Doctoral dissertation of Education, College of Doctoral Studies, Grand Canyon University.
- Dustaff Persaud. (2015). **A Correlational Study of Servant Leadership and Employee Job Satisfaction in New York City Public Hospital Emergency Rooms.** Doctoral dissertation of Education, College of Doctoral Studies, Grand Canyon University.
- Ethel Chiles. (2015). **Expectations of Job Satisfaction Based on Three Common Leadership Styles.** Doctoral dissertation of Philosophy Leadership and Organizational Change, College of Management and Technology, Walden University
- Greenleaf R. K. (1970). *The Servant as Leader*, Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Behaviors**, unpublished thesis for the Doctor of Philosophy program, The Catholic University of America, Department of Education.
- Hafiz Ali Javed, Asad Abbas Jaffari, & Muzahir Rahim. (2014). Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction: A Case from the Private Banking Sector of Pakistan. **Journal of Asian Business Strategy**, Vol. 4(3), pp. 41-50.
- Hamidullah Bayram, & Sait Dinç. (2015). Role of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction: the Case of Private Universities in Bosnia and Herzegovina.
- Harlan L. Johnson. (2016). **Servant Leadership in Intercollegiate Athletics: Follower Perceptions of NCAA Division II Athletic Directors.** Doctor of Philosophy, Graduate Faculty of the School of Education, Northcentral University.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- Hina Saleem. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 172, pp. 563 – 569.
- Iqbal N, Anwar S, & Haider N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. **Arabian Journal of Business and Management Review**, Volume 5, Issue 5.
- Jeanette A. Porter. (2015). The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit longterm care organizations: The direct care worker perspective. **Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership**, Vol. 1, No. 2, pp. 68 – 85.
- Jeffrey Schulkers. (2017). **Servant Leadership and Affective Commitment to Change in Manufacturing Organizations.** Doctor of Business Administration, College of Management and Technology, Walden University.

- Jessica E. Dinh, Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden, & Jinyu Hu. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, Vol. 25, pp. 36-62.
- John David Vizzuso. (2015). **Leadership Strategies to Influence Employee Engagement in Health Care**. Doctoral dissertation of Philosophy Business Administration, College of Management and Technology, Walden University.
- Judy Cox-Brown. (2016). **The Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction of Telecommuters in the United States**. Doctoral dissertation of Philosophy, The School of Business and Technology, Capella University.
- Kalinka Macagnan. (2013). **How to motivate generation Y at the workplace? - Retail market context**. Master of Business Management, Dublin Business School.
- Kate S. Clarke. (2014). **An analysis of the Relationship of Leadership Styles, Satisfaction with the Leader, and Leadership Effectiveness among Generations: A Quantitative Study**. Doctoral dissertation of Philosophy, The School of Business and Technology, Capella University.
- Kenneth Chukwuba. (2015). **A Quantitative Model Studying the Effects of Transformational Leadership on Job Satisfaction**. Doctoral dissertation of Philosophy Management, College of Management and Technology, Walden University.
- Laub J. A. (1999). "Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment instrument", **Dissertation Abstracts International**, Vol. 60, No. 2, p. 308, UMI No. 9921922.
- Lawanne' S. Ross-Grant. (2016). **Exploring the Relationships Between Leadership Styles and Job Satisfaction Among Employees of Nonprofit Organizations**. Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, School of Business & Leadership, Regent University.
- Lee-Volker Cox. (2016). **Understanding Millennial, Generation X, and Baby Boomer Preferred Leadership Characteristics: Informing Today's Leaders and Followers**. Doctor of Education in Organizational Leadership, School of Education, Brandman University.
- Leila Afshari. (2016). **Leadership and Organizational Commitment**. Doctor of Philosophy, Graduate School of Business and Laws, RMIT University.
- Lisa Maria Mallory. (2015). **Factors That Motivate Millennial Public Servants in the Workplace**. Doctoral dissertation of Philosophy Public Policy and Administration, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.

- Margaret Wilson Looney. (2014). **The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction and Consumer Satisfaction in Elder Care.** Doctor of Philosophy, School of Business, Capella University.
- Matthew Kurt Jordan. (2014). **Determining the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction among U.S. Navy Personnel.** Doctoral dissertation of Business Administration, The School of Business and Technology Management, Northcentral University.
- Melissa C. Cruz. (2014). **Generation Y Workplace Needs and Preferred Leadership Styles.** Master of Science in Organization Development, School of Business and Management, Pepperdine University.
- Melissa Minardo. (2017). **Perceived Leadership Style, Gender, and Job Satisfaction in County Jail Correctional Officers.** Doctoral dissertation of Philosophy Psychology, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.
- Meng Zhou. (2012). **The Factors Effect of Transformational and Transactional Leadership and Organizational Commitment on The Employee's Job Satisfaction and Job Performance.** Master of Business Administration, Department of International Business International College, University of the Thai Chamber of Commerce.
- Modupe S. Taylor-Pearce. (2015). **A Correlational Study of Leadership Styles and Job Satisfaction in Two Large Telecommunications Companies in Sierra Leone.** Doctoral dissertation of Philosophy, The School of Business and Technology, Capella University.
- Mulu Aderie Alemu. (2017). The Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment: **Empirical Review.** *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, Vol.7 (4), pp. 47-58.
- Nancy A. Toscano. (2015). **Understanding the Impact of Leadership and Organizational Culture on Nonprofit Employees' Commitment and Turnover Intention.** Doctor of Philosophy, Virginia Commonwealth University.
- Oris Guillaume, Andrew Honeycutt, & Amy R. Savage-Austin. (2013). The Impact of Servant Leadership on Job Satisfaction. *Journal of Business and Economics*, Volume 4, No. 5, pp. 444-448.
- Paul Henning. (2016). **The Relationship Between Servant Leadership and Employee Job Satisfaction in A Colorado Nonprofit Organization.** Doctoral dissertation of Management, Colorado Technical University.
- Peter Craig. (2013). **The Relationship between Leadership and Employee Job Satisfaction in A Military Community.** Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix.

- Rafael Sanchez Jr. (2017). **Job Satisfaction Factors of Millennial Leaders**. Doctoral dissertation of Business Administration, The School of Business and Technology, Capella University.
- Rehema M. Underwood. (2015). **Attachment Style, Leadership Behavior, and Perceptions of Leader Effectiveness in Academic Management**. Doctoral dissertation of Philosophy Organizational Psychology, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.
- Reza Sepahvand, Ali Pirzad, & Maryam Rastipour. (2015). **Exploring Servant Leadership Effects on Employees Satisfaction from Work**. *International Journal of Asian Social Science*, Volume 5(1), pp. 45-51.
- Richard OK Nwankwoala. (2014). **Examining the Relationship Between Leadership and Job Satisfaction Among Nigerian Prison Officers**. Doctoral dissertation of Philosophy, The School of Public Service Leadership, Capella University.
- Rima Ghose Chowdhury. (2014). **A Study on The Impact of Leadership Styles on Employee Motivation and Commitment: An Empirical Study of Selected Organisations In Corporate Sector**. Doctor of Philosophy in Business Management, Patil University.
- Robina Odaya Orute, Shedrack Mbithi Mutua, Douglas Musiega, & Stephen Wekesa Masinde. (2015). Leadership Style and Employee Job Satisfaction in Kakamega County, Kenya. **International Journal of Management Research & Review**, Vol. 5, Iss. 10, pp. 876-895.
- Roland Loganathan. (2013). The Influence of Leadership Styles ON Job Satisfaction at A cellulose pulp mill IN Kwazulu-Natal: A Case Study. Masters in Technology: Business Administration, Durban University.
- Ronnie G. Aube. (2015). **Transformational Leadership as a Predictor of the Job Satisfaction of Millennials**. Doctoral dissertation of Philosophy, The School of Business and Technology Management, Northcentral University.
- Saeid Afshinpour. (2014). Leadership Styles and Employee Satisfaction: A Correlation Study. **International Letters of Social and Humanistic Sciences**, Vol. 27, pp 156-169.
- Salome W. Gitoho. (2015). **Influence of Leadership Styles on Employee Job Satisfaction: A Case Study of Firms Listed in The Nairobi Securities Exchange**. Doctoral dissertation of Business Administration, The Chandaria School of Business, United States International University.
- Shadi Hijazi, Abdul Latif Kasim, & Yaakob Daud. (2016). Leadership Styles and Their Relationship with the Private University Employees' Job Satisfaction in United Arab Emirates. **Journal of Public Administration and Governance**, Vol. 6, No. 4 pp. 110-124.

- Smith, P.B., Peterson F., Schwartz S. et al. (2002). **Cultural values, sources of guidance and their relevance to managerial behaviour: a 47 nation study.** *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33: 188-208.
- Tammy Campbell. (2016). **Dean Transformational and Transactional Leadership Traits and Faculty Job Satisfaction: A Quantitative, Non-experimental, Correlational Study.** Doctoral dissertation of Philosophy, the School of Business, Northcentral University.
- Tatiana Ekaterina Zimmerer. (2013). **Generational Perceptions of Servant Leadership: A Mixed Methods Study.** Doctoral dissertation of Philosophy, The School of Business and Technology, Capella University.
- Teck Hong Tan, & Amna Waheed. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. **Asian Academy of Management Journal**, Vol. 16, No. 1, pp. 73–94.
- Tesfaw, T. A. (2014). The relationship between transformational leadership and job satisfaction: The case of government secondary school teachers in Ethiopia. **Educational Management Administration & Leadership**, Vol. 42, pp. 903-918.
- Thai Van Ho. (2013). **Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Local Companies in Vietnam.** Doctoral dissertation of Business Administration, The School of Business and Technology Management, Northcentral University.
- Thomas Alexander White. (2016). **A Quantitative Examination of The Relationship Between Leadership Styles and Job Satisfaction within The United States Federal Government.** Doctoral dissertation of Philosophy, The School of Business and Technology, Capella University.
- Timothy W. Iorio. (2015). **The Relationship between Indian Transformational Leadership and The Job Satisfaction of Indian Followers.** Doctor of Philosophy in Global Leadership, College of Business, Indiana Institute of Technology.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). **Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118. Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Amy Yi Ou. (2007). **Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations.** *Journal of Management*, 33(3), 426–478.
doi:10.1177/0149206307300818
- Tricia Berry. (2014). **The Relationship between Servant-Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Virtual Employees.** Doctoral dissertation of Philosophy, the School of Education, Northcentral University.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis.** (3rd ed.). USA: Harper & Row.