



อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความ
พึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
THE INFLUENCE OF SUPERVISOR'S TRANSFORMATION
LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND EMPLOYEE'S JOB PERFORMANCE
OF TISCO BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

ว่าที่ ร.ต.รัตนพล อุปฐานา
ACITNG 2,LT,RATTANAPON UPATANA

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ (บัณฑิตศึกษา) คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2558



อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความ
พึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
THE INFLUENCE OF SUPERVISOR'S TRANSFORMATION
LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND EMPLOYEE'S JOB PERFORMANCE
OF TISCO BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

ว่าที่ ร.ต.รัตนพล อุปฐานา
ACITNG 2,LT,RATTANAPON UPATANA

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ (บัณฑิตศึกษา) คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อ นามสกุล ว่าที่ ร.ต.รัตนพล อุปฐานา
ชื่อปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ
คณะ บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นะมิ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.อัมพล ชูสนุก

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ

ดร.จिरพันธ์ สุกนุา



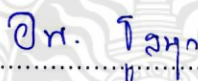
..... กรรมการ

ดร.อมร อุงสุวรรณ



..... กรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นะมิ



..... กรรมการ

ดร.อัมพล ชูสนุก

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ (บัณฑิตศึกษา) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



.....คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

ดร.ปริญญา มากลิน

วันที่ เดือน..... พ.ศ.

ชื่อวิทยานิพนธ์	อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
ชื่อ สกุล	ว่าที่ ร.ต.รัตนพล อุปฐานา
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการ
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การศึกษอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจใน
งาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)
สำนักงานใหญ่ มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน อัน
ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
(2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของหัวหน้างาน และความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงาน
ใหญ่ (3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ (4) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิง
สาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความ
ผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงาน
ใหญ่ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแปรต้นคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน
ตัวแปรต้นกลาง ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และตัวแปรตามคือ ผลการ
ปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยทำการวิจัยเชิงประจักษ์ ใช้แบบสอบถามเป็น
เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

จำนวน 345 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าเฉลี่ย การหาค่าร้อยละ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการศึกษาแสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 198.935 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 169 ค่าความน่าจะเป็น (p -value) เท่ากับ 0.057 ไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df) เท่ากับ 1.177 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.950 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) เท่ากับ 0.925 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.039 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.023 นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ (3) ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ (4) ความผูกพันต่อองค์การส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ (5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลจากการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้คือ ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ควรมุ่งเน้นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในที่สุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Thesis title	The Influence of Supervisor's Transformation Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Employee's Job Performance of Tisco Bank Public Company Limited
Author	Acting 2,LT.Rattanapon Upatana
Degree	Master of Business Administration
Major program	Management
Academic Year	2015

ABSTRACT

The objective of this research were (1) To study the Influence of supervisor's transformation leadership on job satisfaction; (2) To study the Influence of supervisor's transformation leadership and job satisfaction on organizational commitment; (3) To study The Influence of transformation leadership, job satisfaction and organizational commitment on employee's job performance (4) To validate a causal relationship model of influence of supervisor's transformation leadership on job satisfaction, organizational commitment and employee's job performance of Tisco Bank Public Company Limited.

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

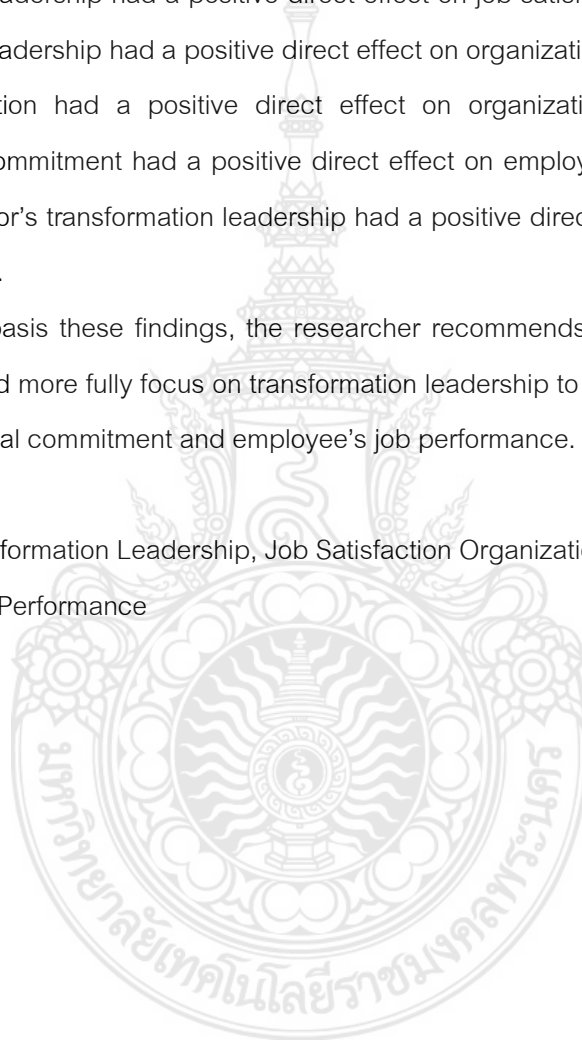
The researcher used quantitative methods which involved empirical research. The instrument of research was a questionnaire used to collect data form 345 personnel of Tisco Bank Public Company Limited. The statistics used in data analysis were frequency, mean, percentage and structural equation model analysis.

It was found that the model was consistent with the empirical data. Goodness of fit measures were found to be Chi-square (χ^2) = 198.935; Degree of freedom = 169;

p -value = 0.057; Relative Chi-square (χ^2/df) = 1.177; Goodness of Fit Index (GFI) = 0.950; Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.925; Comparative Fit Index (CFI) = 0.997; Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = 0.039; and root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.023. It was also found that (1) supervisor's transformation leadership had a positive direct effect on job satisfaction; (2) supervisor's transformation leadership had a positive direct effect on organizational commitment; (3) job satisfaction had a positive direct effect on organizational commitment; (4) organizational commitment had a positive direct effect on employee's job performance; and (5) supervisor's transformation leadership had a positive direct effect on employee's job performance.

On the basis these findings, the researcher recommends that Tisco Bank Public Company Limited more fully focus on transformation leadership to deepen job satisfaction, and organizational commitment and employee's job performance.

Keywords: Transformation Leadership, Job Satisfaction Organizational Commitment, Employee's Job Performance



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเฉพาะบุคคลฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำรงชีวิตของผู้วิจัย โดยอันดับแรกขอกล่าวขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.มาเรียม นะมิ และดร.อัมพล ชูสนุก ที่ได้สละเวลามาชี้แนะแนวทางการทำงานวิจัยทุกขั้นตอน เป็นที่ปรึกษา และอธิบายข้อสงสัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยประสบพบเจอในการทำวิจัยครั้งนี้ ด้วยความเมตตา ตลอดจนตรวจทาน แก้ไขข้อบกพร่อง และชี้แนะแนวทางการบูรณาการเพิ่มเติมองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้วรรณกรรมของผู้วิจัยมีความสมบูรณ์มากที่สุด

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ดังต่อไปนี้ (1) ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด (2) ดร.ฉวีวรรณ ชูสนุก (3) ดร.กิตติ เจริญพรพานิชกุล และ (4) คุณสุทธิภรณ์ อารีสกุลสุข ที่สละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้คำศัพท์ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจง่าย และถูกต้อง

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ เพื่อน พี่น้องทุกคน ตลอดจนทุกเหตุการณ์ที่ผ่านมาที่มีส่วนร่วมในชีวิตของผู้วิจัยตั้งแต่เกิดจนถึงปัจจุบัน จนทำให้ผู้วิจัยได้รับโอกาสศึกษาความรู้ทางวิชาการ และพัฒนาทักษะทางด้านความคิด การดำรงชีวิต และทำการเข้าใจโลกใบนี้เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนกำลังใจที่คอยสนับสนุนในด้านการศึกษาเสมอมา

สุดท้ายนี้ ความรู้และประสิทธิผลที่เกิดจากการศึกษาเฉพาะบุคคลฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบความดีงามเหล่านี้ให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ว่าที่ ร.ต.รัตนพล อุปฐานา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	5
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	6
1.4 สมมติฐานการวิจัย	6
1.5 กรอบแนวความคิด	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.7 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ	9
2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน	22
2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	26
2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	31
2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	34
2.6 ประวัติ และความเป็นมาของธนาकर ทิสโก้ จำกัด (มหาชน)	39
2.7 การพัฒนากรอบแนวคิด และการกำหนดสมมติฐานการวิจัย	43
3 วิธีการดำเนินการ	
3.1 ประเภทของงานวิจัย	54
3.2 กลุ่มประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	55

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
3.3	นิยามเชิงปฏิบัติการ	55
3.4	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	59
3.5	การทดสอบเครื่องมือ	64
3.6	วิธีการเก็บข้อมูล	72
3.7	วิธีการทางสถิติ	72
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และอภิปรายผล	
4.1	การวิเคราะห์ผลสถิติเชิงพรรณนาของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	75
4.2	การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูล	78
4.3	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของโมเดลการวัด (Measurement Model) ของแต่ละตัวแปรแฝง (Latent Variable) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)	87
4.4	ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่	107
4.5	การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ และการทดสอบสมมติฐาน โดยวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมลิสเรล เวอร์ชัน 8.80	117
4.6	ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	126
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1	สรุปผลการวิจัย	129
5.2	อภิปรายผลการวิจัย	131
5.3	ข้อเสนอแนะ	135
	เอกสารอ้างอิง	136

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	144
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของ แบบสอบถาม	145
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	147
ภาคผนวก ค การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)	153
ภาคผนวก ง ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)	162
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	170



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	ชื่อตัวแปร และอักษรย่อของตัวแปร	43
2.2	สรุปรวมสมมติฐานการวิจัย	52
3.1	รายละเอียดของรายการ และจำนวนของข้อคำถามในแต่ละส่วนของ ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน	61
3.2	รายละเอียดของรายการ และจำนวนของข้อคำถามในแต่ละส่วนของ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน	63
3.3	ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูล ทดลองใช้ (Pre-test) ($n = 40$)	67
3.4	ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูล ที่เก็บจริง ($n = 345$)	69
4.1	ข้อมูลส่วนทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	75
4.2	ข้อมูลอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	76
4.3	ข้อมูลระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม	77
4.4	ข้อมูลระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม	77
4.5	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) ด้วยโปรแกรมลิสเรล	93
4.6	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อ องค์การ (ORC) ด้วยโปรแกรมลิสเรล	97
4.7	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันของตัวแปรความพึงพอใจ ในงาน (JOS) ด้วยโปรแกรมลิสเรล	99
4.8	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน (JOP) ด้วยโปรแกรมลิสเรล	102
4.9	ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)	104
4.10	ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้างาน ($n = 345$)	107

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.11 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (n = 345)	112
4.12 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ (n = 345)	113
4.13 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน (n = 345)	115
4.14 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางค่าความผิดพลาดมาตรฐาน และค่า t-value ของโมเดลสมการโครงสร้างหลังจากปรับโมเดลสำหรับการวิเคราะห์ โมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) (n = 345)	118
4.15 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของอิทธิพลของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)	124
4.16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	127

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
2.1	พฤติกรรมผู้นำตามแนวทางการศึกษาของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ	15
2.2	กรอบแนวคิดในการวิจัย	42
2.3	โมเดลสมการโครงสร้างที่สร้างตามสมมติฐานแสดงโมเดลเชิงเส้น อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความ พึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)	47
4.1	การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้างาน (TFL)	79
4.2	การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JOS)	79
4.3	การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (ORC)	80
4.4	การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP)	80
4.5	ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีความ พึงพอใจในงาน (JOS) เป็นตัวแปรตาม	82
4.6	ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีความ ผูกพันต่อองค์กร (ORC) เป็นตัวแปรตาม	82
4.7	ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) เป็นตัวแปรตาม	83
4.8	ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับ ตัวชี้วัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) ในกรณีที่มีความพึงพอใจในงาน (JOS) เป็นตัวแปรตาม	84
4.9	ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับ ตัวชี้วัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) ในกรณีที่มีความผูกพันต่อองค์กร (ORC) เป็นตัวแปรตาม	84

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOS) ในกรณีที่มีความผูกพันต่อองค์กร (ORC) เป็นตัวแปรตาม	85
4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOS) ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) เป็นตัวแปรตาม	85
4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) เป็นตัวแปรตาม	86
4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) เป็นตัวแปรตาม	86
4.14 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL)	92
4.15 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (ORC)	96
4.16 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JOS)	99
4.17 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP)	101
4.18 โมเดลสมการโครงสร้างที่ปรับเปลี่ยนใหม่แสดงโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)	120

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะปัจจุบัน โลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ โดยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหา และสภาพของวิกฤตทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน จึงมีประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้ สังคมไทยควรมีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุข และสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ได้ (สุโกเนษฐ์ ดารามัน, 2553)

การบริหารงานในองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนก็ตามจะต้องเกี่ยวข้องกับหลักการบริหาร อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การควบคุม และการประเมินผลงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะถือว่าเป็นภารกิจหน้าที่ และนอกจากนี้ องค์การต่าง ๆ ยังมีแนวโน้มที่จะขยาย และพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) (สมพิศ สุขแสน, 2556)

ธุรกิจของกลุ่มทิสโก้เริ่มต้นได้อย่างแข็งแกร่งในทุกด้าน ส่งผลให้อัตรากำไรเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างโดดเด่น ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ได้รับอานิสงส์จากยอดขายรถยนต์ภายในประเทศที่ยังคงอยู่ในระดับที่สูง เป็นผลจากยอดการส่งมอบรถยนต์ค้างจากนโยบายการคืนภาษีรถยนต์คันแรกของรัฐบาลในปีก่อนหน้า ในขณะที่เดียวกันธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตลาดทุนมีปริมาณซื้อขายสูงสุดเป็นประวัติการณ์ พร้อมกับการปรับตัวสูงขึ้นของดัชนีตลาดหุ้นในช่วงต้นปี อย่างไรก็ตาม เมื่อประโยชน์จากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐเริ่มอ่อนตัวลง และความไม่สมดุลทางเศรษฐกิจได้ก่อตัวขึ้นแทนที่ผนวกกับแรงกดดันจากความขัดแย้งทางการเมืองที่เพิ่มขึ้นจากการชุมนุมในกรุงเทพมหานครระหว่างไตรมาสสุดท้ายของปี ส่งผลให้ธุรกิจของกลุ่มทิสโก้ประสบกับการชะลอตัวอย่างรุนแรงจนถึงสิ้นปี (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2556)

ด้านการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน กลุ่มทิสโก้ได้ดำเนินการปรับปรุงแบรนด์ในปี 2556 ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การให้ทันสมัยดึงดูดลูกค้าในวงกว้าง เพิ่มการรับรู้ และการเข้าถึง ได้วิสัยทัศน์องค์การรูปแบบใหม่ถูกสร้างขึ้นภายใต้แนวคิดเรียบง่ายที่ว่า “โอกาสสร้างได้” กลุ่มทิสโก้ต้องการเปลี่ยนจุดยืนใหม่ ให้เป็นตัวแทนขององค์การที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้างโอกาส และให้คำแนะนำแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วนเพื่อนำพาไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น โดยมีภาพลักษณ์ใหม่ที่นำจดจำอย่าง ตราสัญลักษณ์ “วงแหวนแห่งโอกาส” กลุ่มทิสโก้ตั้งเป้าที่จะเป็นสัญลักษณ์ของโอกาส ในสังคมไทยในอนาคต (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2556)

สำหรับปี 2557 นับเป็นอีกปีที่เศรษฐกิจไทยต้องเผชิญกับความท้าทายท่ามกลางความผันผวนสูงจากปัจจัยหลายด้าน โดยแนวโน้มการเติบโตอยู่ในระดับที่ไม่เอื้ออำนวย ซึ่งสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และการดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนจากสถานการณ์ทางการเมืองที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ด้วยพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่งของประเทศ ผนวกกับภาคการเงินการธนาคารที่มั่นคงจะช่วยรองรับความผันผวนระยะสั้น หรือสถานการณ์การเมืองที่ยืดเยื้อออกไปได้ ด้วยความท้าทายดังกล่าว กลุ่มทิสโก้จึงมีนโยบายในการบริหารที่จะเพิ่มควมระมัดระวัง และเน้นคุณภาพของสินทรัพย์มากยิ่งขึ้นตลอดจนเน้นย้ำในการสร้างรากฐานความมั่นคงจากภายในองค์การสำหรับการเติบโตในอนาคต (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2556)

ในส่วนของธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ได้ตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อผู้ที่มารับบริการ อีกทั้งยังเป็นการสนองนโยบายธนาคาร จึงได้ดำเนินการกระตุ้น และสร้างความตระหนักแก่พนักงานทุกระดับขององค์การให้เห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาในด้านบุคลากร ให้พนักงานได้ร่วมมือสร้างเป้าหมายร่วมกัน สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความตื่นตัว และเต็มใจที่จะพัฒนาองค์การ เพื่อให้องค์การมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดจึงถือเป็นนโยบายที่สำคัญของกลุ่มทิสโก้ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ กลุ่มทิสโก้จึงมีนโยบายสนับสนุนให้มีการพัฒนาทั้งในส่วนของความต้องการขององค์การ และการพัฒนาส่วนบุคคลของพนักงานเอง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการเรียนรู้โดยตนเองอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมในการเรียนรู้ของพนักงานนี้จะส่งผลให้กลุ่มทิสโก้พัฒนาเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ต้องเริ่มจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบัณฑิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเพิ่มระดับความตระหนักของพนักงาน ชักจูงให้เห็นเป้าหมายของที่มีอยู่เหนือความสนใจส่วนตัว และ

ยกระดับผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ลำดับขั้นของความตุงการที่สูงขึ้น จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ นำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในเรื่องของการตัดสินใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2556)

ปรากฏการณ์เช่นนี้ ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารองค์กรทุกระดับจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการนำมาเพื่อโน้มน้าวให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่ สายการบังคับบัญชายาวมาก มีความสลับซับซ้อนของงานสูง และเป็นงานบริการที่ต้องเกี่ยวข้องกับประชาชน และผู้รับบริการ ตลอดจนหน่วยงานอื่นข้างเคียง ผู้บริหารองค์กรจะใช้ความรู้เฉพาะด้าน หรือใช้ศาสตร์ทางการบริหารอย่างเดียวจึงไม่พอ ดังนั้นการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพได้อ่างน่าภูมิใจนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ ศาสตร์ควบคู่กับศิลป์ในการบริหารอย่างกลมกลืนด้วย (สมพิศ สุขแสน, 2556)

คำว่า "ผู้นำ" (Leader) และ "ภาวะผู้นำ" (Leadership) นั้นมีผู้ให้ความหมายไว้มากมายซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่ภาวะผู้นำนั้นมีขอบเขตกว้าง และเกี่ยวข้องกับตัวแปรหลายตัว ดังที่ประธานาธิบดี ดไวท์ ดี. ไอเซนฮาวร์ ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้นำ" (Leader) หมายถึง ผู้ที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจ กระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการ ส่วน "ภาวะผู้นำ" หมายถึง กระบวนการ หรือกิจกรรมในการสร้างอิทธิพล วจใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามในการทำงานร่วมกันโดยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง (สมพิศ สุขแสน, 2556)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง งาน และผลการปฏิบัติงาน ที่มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์กรคาดหวังจากสิ่งที่พนักงานทำ ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สูงขึ้น จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนา และสามารถฝ่าวิกฤตการณ์ทางด้านต่าง ๆ ได้ ท่ามกลางการแข่งขันอย่างรุนแรง นำไปสู่การดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และยั่งยืนต่อไป

ดังนั้นผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่ออนาคตขององค์กร โดยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้ ซึ่งแต่ละระบบมุ่งเน้นในเรื่องที่จะประเมินต่าง ๆ กัน มีคำกล่าวที่ว่า You get what you measure ซึ่งหมายความว่า ท่านวัดอะไรท่านก็ได้สิ่งนั้น เช่น หากองค์กรให้ความสำคัญกับตัว

วัดผลทางด้านการเงิน หรือวัดผลกำไรเพียงอย่างเดียว โดยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อส่งผลให้เกิดกำไรเพิ่มขึ้น ก็อาจส่งผลดีกับองค์กรในระยะสั้น แต่อาจไม่เป็นผลดีในระยะยาว หรือหากมีการลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม หรือการวิจัยพัฒนาดังกล่าว อาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถต่อสู้ หรือแข่งขันกับคู่แข่งได้ เนื่องจากความสามารถของพนักงานไม่ได้รับการพัฒนา (จากการลดค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมด้านทักษะที่จำเป็นให้กับพนักงาน) หรือองค์กรไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (จากการลดค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา) ดังนั้น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น และส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี (สำนักงานตรวจสอบภายใน, 2556)

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานของพนักงานนั้นเกี่ยวข้องกับภาวะของจิตใจ ความรู้สึก การได้รับการยอมรับ ได้รับการช่วยเหลือจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องส่งเสริม สนับสนุน และยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการเติมเต็ม การเอาใจใส่ และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดี เกิดความร่วมมือกัน เกิดความสามัคคี ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในด้านการทำงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และบรรยากาศในการทำงาน รวมถึงด้านความมั่นคง ผลตอบแทน ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใส่ใจในทุกระดับขององค์กร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อสภาพแวดล้อม และสังคมในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามมา

จากการทบทวนวรรณกรรมในระดับสากลพบว่า นักวิจัยยังคงให้ความสนใจและดำเนินการศึกษาวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน จากอดีตมาสู่ปัจจุบัน (Bass, 1985; Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013; Burns, 1978; Cetin, Karabay, & Efe, 2012; Munir, Rahman, Malik, & Ma'amor, 2012) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Gumusluoglu, Karakitapoglu-Aygun, & Hirst, 2013; S.-g. Kim & Kim, 2014; Zehir, Muceldili, & Zehir, 2012) ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน (de Ruyter, Wetzels, & Feinberg, 2001; Hayati & Caniogo, 2012; W. G. Kim & Brymer, 2011; Zehir, et al., 2012)

จากเหตุผลที่กล่าวมาเป็นสาเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เพื่อนำผลจากการวิจัยไปพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีในระยะยาวต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

1.2.2 เพื่อศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

1.2.3 เพื่อศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

1.2.4 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ศึกษาในการวิจัย พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 2,573 คน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2556)

1.3.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

1. ตัวแปรต้นคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน
2. ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator/ Intervening latent Variables) ได้แก่
 - 2.1 ความพึงพอใจในงาน
 - 2.2 ความผูกพันต่อองค์กร
3. ตัวแปรตามคือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

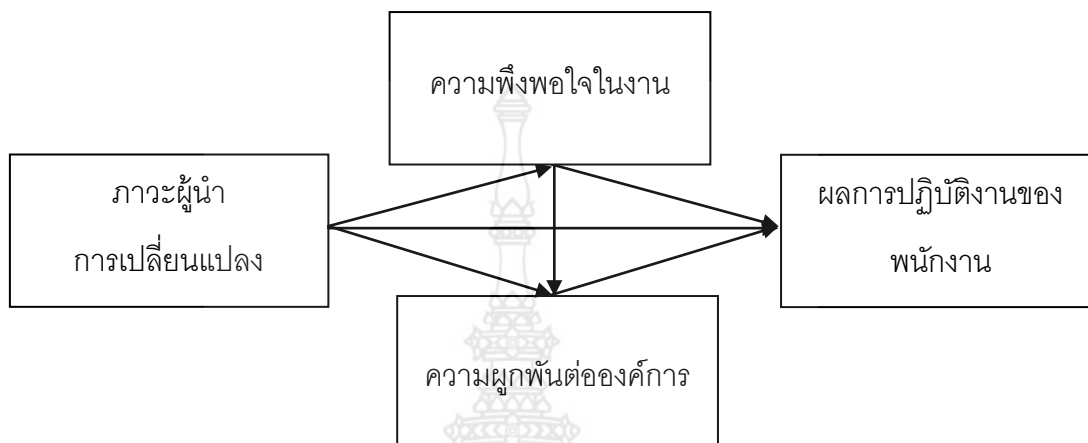
1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยในครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการวิจัยในเดือนกุมภาพันธ์ถึง มีนาคม พ.ศ. 2558

1.4 สมมติฐานการวิจัย

- 1.4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- 1.4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร
- 1.4.3 ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร
- 1.4.4 ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.4.5 ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.4.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.5 กรอบแนวความคิด



1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

1. เพิ่มเติมองค์ความรู้ทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน
2. เพิ่มเติมองค์ความรู้ทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และความพึงพอใจในงานของพนักงาน
3. เพิ่มเติมองค์ความรู้ทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

1.6.2 ประโยชน์ในการนำไปใช้

1. เป็นแนวทางในการปรับใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานเพื่อสร้างความพึงพอใจก่อนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร อันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ที่ดีขึ้น

2. เป็นแนวทางให้กลุ่มธุรกิจที่ใกล้เคียงหรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในการประยุกต์ใช้ และพัฒนาความพึงพอใจในงาน เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีขึ้น

1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ หมายถึง ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยให้บริการทางการเงินในรูปแบบต่าง ๆ

พนักงาน หมายถึง พนักงานของธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในสาขาส่งานใหญ่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมุ่งใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดย (1) เพิ่มระดับความตระหนักของพวกเขา (2) ชักจูงให้พวกเขาเห็นเป้าหมายของที่มีอยู่เหนือความสนใจส่วนตัว และ (3) ยกระดับผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การวัดภาพรวมของระดับที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การพัฒนาพฤติกรรม และทัศนคติของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในเรื่องของการตัดสินใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ประกอบด้วย (1) ความผูกพันทางความรู้สึก (2) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง งาน และผลการปฏิบัติงาน ที่มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์กรคาดหวังจากสิ่งที่พนักงานทำ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน
- 2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
- 2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- 2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 2.6 ประวัติ และความเป็นมาของธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน)
- 2.7 การพัฒนากรอบแนวคิด และการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จึงได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

2.1.1 นิยาม และความหมาย

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

ประสิทธิ์ ทองอุ่น (2542) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างานโดยได้รับการคัดเลือก และการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตาม

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

Robbins and Coulter (2005) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และสามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

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

Terry (1978) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพล หรืออำนาจในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่ต้องการ

ชาญชัย อาจันสมมาตร (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จ โดยมีจุดประสงค์ที่ต้องการทำให้งานสัมฤทธิ์ผล ผู้นำที่สามารถนำเฉพาะสิ่งที่ต้องการสนับสนุนของทีมงาน ซึ่งถูกชักจูงให้ดำเนินการตามภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการส่งเสริม และสนับสนุนให้ทีมงาน เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

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

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

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

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

Schermerhorn, Jr., Hunt, and Osborn (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะในการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล เพื่อให้ชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของกลุ่ม หรือสมาชิก โดยใช้ความรู้ความสามารถของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

2.1.2 แนวคิด และทฤษฎี

ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มจากภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรกๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุนั้นมากว่า เป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) งานวิจัยในยุคแรกๆ ของแนวทางนี้จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนานประการหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (The Great Man Approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 6 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ (1) ความเฉลียวฉลาด (2) การริเริ่มสร้างสรรค์ (3) ทักษะด้านสังคม (4) ความเชื่อมั่นในตนเอง (5) พลังแห่งความรับผิดชอบ และ (6) ความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552)

2.1.3 ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

จากความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำนั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมทฤษฎีของนักวิชาการ และอธิบายไว้ดังนี้

ก่อกศักดิ์ ชัยรัศมีศักดิ์ (2547) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้ (1) มีความจริงใจ มีจิตใจดี ไม่หลอกใช้ผู้อื่น (2) ไม่ศรัทธินา (3) ใช้ปัญญา (4) ไม่หลงอำนาจ

(5) เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านการประพฤติ การปฏิบัติตน และการทำงานอย่างเป็นทีม (6) มีความยุติธรรม (7) ให้ความเมตตา (8) กล้าตัดสินใจ (9) อາทรสังคัม (10) บ่มเพาะคนดี (11) มีใจเปิดกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานในทุกระดับ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะ ดังนี้

(1) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่ควบคุม และประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย (2) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ (3) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่ม และกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (4) ความคิดริเริ่ม และการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน (5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ (6) อิทธิพลในตัวของผู้นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (7) การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากจนทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์การ (8) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อกรดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

Bass (1990) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ คือ

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

2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย การศึกษา (Education) สถานภาพทางสังคม (Social Status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (Mobility) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพทางของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจ และสังคม

ต่ำแต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า และในปัจจุบัน ผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

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

4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) อดทนต่อความเครียด (Tolerance of Stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (Emotional Control) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความตื่นตัว (Alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Original, Originality) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (Extroversion) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

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

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

2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

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

1. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2. พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นไปที่ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้

ความสำคัญกับงาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัย หนึ่งในที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

Likert (1967) ได้อธิบายพฤติกรรมของผู้นำ โดยแบ่งออกเป็น 4 ระบบ ดังนี้

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

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent Autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอย่างบ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพอกปรองดูถูก ตราบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการความคิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี มากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยายากศเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์การ

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

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน หรือพนักงาน (Employee-centered Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะสนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล จะช่วยผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือ และศรัทธาในการทำงานให้มีความสนใจความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์กร และความพึงพอใจต่อการทำงานอยู่ในระดับสูง (Stephen P. Robbins, 1996; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541)

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต หรืองาน (Production-centered Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะสร้างมาตรฐานในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมองว่าบุคคลเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น ผลจากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน หรือพนักงานมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะบุคคลเต็มใจ และพอใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น ผลผลิตจึงสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต หรืองานนั้นจะมีผลตรงกันข้ามคือ ทำให้ความพอใจที่จะทำงานลดลง ผลผลิตจึงน้อยลงในการศึกษาต่อ ๆ ของมหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้น ถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธา ความไว้วางใจกัน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Robbins, 1996; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541)

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

1. พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานตามโครงสร้าง (Initiating Structure or Task Oriented) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามที่ทำให้ความสำคัญกับบทบาทของตนเองมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กร คาดหวังผลงานของผู้ตามว่าจะจะไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงาน และความสำเร็จของงาน เน้นการกำหนดบทบาทของผู้นำ และผู้ตาม การมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสาร การกำหนดกระบวนการ และวิธีการทำงาน (Robbins, 1996; Stoner & Freeman, 1992)

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

ภาพ 2.1 พฤติกรรมผู้นำตามแนวทางการศึกษาของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

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

ที่มา : Organizational Behavior (Robbins, 1996; Stoner & Freeman, 1992)

ตามทฤษฎีนี้ ผู้นำอาจมีภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบ คือ

แบบที่ 1: ใส่ใจพนักงานมาก และมุ่งการทำงานตามโครงสร้างมาก

แบบที่ 2: ใส่ใจพนักงานมาก และมุ่งการทำงานตามโครงสร้างน้อย

แบบที่ 3: ใส่ใจพนักงานน้อย และมุ่งการทำงานตามโครงสร้างน้อย

แบบที่ 4: ใส่ใจพนักงานน้อย และมุ่งการทำงานตามโครงสร้างมาก

ดังนั้น ผู้นำอาจมีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งพนักงาน และการทำงานตามโครงสร้างได้ หรืออาจมีพฤติกรรมที่ไม่มุ่งทั้งพนักงาน และการทำงานตามโครงสร้าง โดยแนวคิดแรกเริ่มของการศึกษานี้ เสนอว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด คือ พฤติกรรมผู้นำที่ทั้งใส่ใจพนักงานมาก และมุ่งการทำงานตามโครงสร้างมาก ผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ พบว่า ผู้นำที่มุ่งใส่ใจพนักงานมาก และมุ่งการทำงานตามโครงสร้างมาก จะมีผลการดำเนินงานสูงกว่า และพนักงานมีความพอใจสูงกว่าผู้นำแบบอื่น (Robbins, 1996; Stoner & Freeman, 1992)

2.1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

High J. Arnold and Feldman (1978) เริ่มมีการศึกษา ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยเชื่อว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์จากการสถานการณ์หนึ่งสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ในสถานการณ์ที่ต่างกันต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังที่กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นั้น เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับความต้องการของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งได้มีการศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ไว้หลายรูปแบบ ได้แก่

1. โมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fred E. Fiedler (1965) กล่าวว่า สถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ คือ หากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างงานชัดเจน และมีอำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์นั้น Fielder แยกสิ่งที่ศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นพฤติกรรมของผู้นำ โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ (1) ผู้นำที่มุ่งงานเป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทาง และมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน หรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก และ (2) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน ซึ่งจะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำที่มุ่งคน หรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548; เสนาะ ดิยาวี, 2543) ส่วนที่สองเป็นสถานการณ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 สถานการณ์ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากทั้งสองฝ่ายมีความไว้วางใจกัน ให้เกียรติกัน เชื่อถือ และเข้าใจกัน แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดี หากความสัมพันธ์มีลักษณะตรงกันข้าม ถือว่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับที่ไม่ดี (2) โครงสร้างงาน ได้แก่ ระดับที่งานของผู้ใต้บังคับบัญชาระบุไว้ชัดเจน เป็นงานประจำ และเข้าใจง่าย โครงสร้างจะมีระดับความแน่นอนสูง แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้าม โครงสร้างงานก็มีระดับความแน่นอนต่ำ และ (3) อำนาจที่เกิดจากตำแหน่งงาน หมายถึง อำนาจบังคับบัญชาของตำแหน่งงานนั้น หากผู้นำมีอำนาจเต็มที่ในการมอบหมายงาน มีอำนาจในการลงโทษ และให้รางวัล ก็ถือว่าอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งงานนั้นเข้มแข็ง แต่ถ้ามีลักษณะในทางตรงกันข้าม ก็ถือว่าอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งงานนั้นอ่อนแอ ทั้งนี้ผู้นำที่มุ่งงานเหมาะสมในสถานการณ์ที่ควบคุมได้มากที่สุด หรือดีที่สุด และ

สถานการณ์ที่ควบคุมได้น้อยที่สุด หรือแย่ที่สุด สำหรับผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ควบคุมได้ปานกลาง (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548; เสนาะ ติยาวี, 2543)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามเชิงสถานการณ์ของผู้นำ Hersey and Kenneth H. Blanchard (1993) กล่าวว่า ความพยายามที่จะทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ (1) พฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบการมอบหมาย (Delegating) แบบการมีส่วนร่วม (Participating) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบสั่งการ (Telling) และ (2) สถานการณ์จากวุฒิภาวะไปจนถึงไม่มีวุฒิภาวะ ซึ่งจำแนกเป็นวุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา ซึ่งวุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ มีความสามารถมากที่สุด มีความสามารถค่อนข้างมาก มีความสามารถบ้าง มีความสามารถแค่เพียงเล็กน้อย และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา แบ่งออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่ มีความเต็มใจเป็นประจำ หรือเสมอ มีความเต็มใจบ้าง ๗ มีความตั้งใจในบางครั้งแต่ไม่ค่อยมีความมั่นใจ

2.1.6 โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership)

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

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการคือ (Bass, 1997, 1999; Bass & Avolio, 1993)

1.1 การมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) หมายถึง ผู้นำมีแนวคิดในการพิจารณาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เหนือความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะโน้มน้าวให้

เกิดความไว้วางใจกัน ความเคารพนับถือ และการชมเชยในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Horwitz et al., 2008)

1.2 การมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้มาเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความผูกพันอย่างแรงกล้ากับพันธกิจซึ่งเป็นพันธกิจร่วมระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่เป็นต้นแบบทางพฤติกรรมนี้แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานทางศีลธรรม และจรรยาที่สูงส่ง (Avolio & Bass, 2002)

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

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

คน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อมั่น และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (Bass, 1997, 1999; Bass & Avolio, 1993)

1.5 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตาม เพื่อความสัมพันธ์ และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้อำนาจในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (Bass, 1997, 1999; Bass & Avolio, 1993)

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

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ ให้โบนัส เมื่อผู้ตาม

สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน หรือแรงจูงใจภายนอก (Bass, 1997, 1999; Bass & Avolio, 1993)

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบคือ (Bass, 1997, 1999; Bass & Avolio, 1993)

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by-Exception) เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยน ชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามที่คาดไว้ ดังนั้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จึงประกอบไปด้วยการแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ตามกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา (Bass, 1997, 1999; Bass & Avolio, 1993)

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

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

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

2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน

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

2.2.1 นิยาม และความหมาย

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ หรือมาจากภายนอกองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เกิดขึ้น และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นທີ່ปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ

นิตย สัมมาพันธ์ (2549) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

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

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

Burns (1978) กล่าวว่า ภาวะการปรับเปลี่ยนความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในขณะที่ความสามารถในการเป็นผู้นำแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของกลุ่ม โดยเป้าหมายใหม่จะอยู่ในระดับที่สูงขึ้นในทันทีที่การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะถือเป็นผลประโยชน์ส่วนรวมของทั้งผู้นำ และผู้ตาม

Greenberg, Jerald, Baron and Robert (1997) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ หรือกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

Leithwood (1993) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนผู้นำในกลุ่มเป้าหมาย ทำให้เกิดการส่งผ่านความคาดหวัง การสร้างความน่าสนใจในด้านความรู้ และนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมผ่านพฤติกรรมของตัวเอง

Mushinsky (1997) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วม และเกี่ยวข้องกับ การดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

Schultz and Schultz (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความเป็นผู้นำ ไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

Yukl (1989) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของงาน เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นสูงของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามตระหนักถึงเป้าหมายขององค์การมากกว่าความต้องการส่วนตัว

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบังคณาใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดย (1) เพิ่มระดับความตระหนักของพวกเขา (2) ชักจูงให้พวกเขาเห็นเป้าหมายของที่มีอยู่เหนือความสนใจส่วนตัว และ (3) ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น (Bass & Avolio, 1995)

2.2.2 แนวคิด และทฤษฎี

Avolio and Bass (2002) ได้เสนอทฤษฎีในปี ค.ศ.1985 มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ พัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ ดังนั้น

สามารถวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยดูจากผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 5 ประการ คือ

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

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

3. การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และทำทนายในเรื่องงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะกระตุ้นวิถุญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะสร้าง และสื่อความหวังที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการอย่างชัดเจน (Avolio & Bass, 2002)

4. การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหในองค์กร เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิด และการแก้ไขปัญหาย่างมีระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง (Avolio & Bass, 2002)

5. การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของรายบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ และเติบโตของแต่ละรายบุคคล (Avolio & Bass, 2002)

Burns (1978) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะ

ยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ใต้บังคับบัญชาไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรมคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ (Maslow, 1943) และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยม เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค และสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ ภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Therry)

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) คือ ภาวะผู้นำได้ตระหนักถึงความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยการเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย อำนาจของผู้นำน่าจะเกิดขึ้น เมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ผู้วิจัยเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานนั้น ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ผลการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง และทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ และมีศรัทธามากขึ้น ซึ่งผู้นำต้องให้ความสำคัญของผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น

2.3 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

จากความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) นั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมคำจำกัดความ และอธิบายไว้ดังนี้

2.3.1 นิยาม และความหมาย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึก กระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญ และกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ(2545) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบโดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงานซึ่งประกอบด้วย ด้านความคิด ความเข้าใจ ด้านอารมณ์ หรือความรู้สึก ด้านแนวโน้มของพฤติกรรมซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรม

George and Jones (1999) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกของลูกจ้างต่องานที่ทำ หรือปฏิกิริยาด้านอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ โดยมีพื้นฐานตามแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ลูกจ้างจะได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างกันทั้งด้านลบ และบวกของความพึงพอใจจากงานของพวกเขา

รูปแบบจำลองด้านความพึงพอใจในงานที่มีสาเหตุมาจากผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจกับงาน 4 ด้านคือ

A บุคลิกภาพ: บุคลิกภาพ เป็นวิธีที่คนรับรู้ คิด และทำ บุคลิกภาพของแต่ละคนที่แตกต่างกันรูปร่าง ความรู้สึกสามารถระบุได้ว่าคนมีความพึงพอใจหรือไม่

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

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

D อิทธิพลทางสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกในกลุ่มอาจส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิต และการทำงานของคนทำงาน

Vroom (1964) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติหนึ่งของการทำงาน ทัศนคติที่เป็นไปในทางบวกต่องานที่ทำมีค่าเท่ากับความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ ถ้าบุคคลหนึ่งมีทัศนคติในเชิงบวกต่องาน หรือบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น ๆ ด้วยเช่นเดียวกัน และหากบุคคลหนึ่งมีทัศนคติเชิงลบต่องานนั้นนั้นก็หมายความว่า จะไม่มี ความพึงพอใจในงานที่ทำนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน

Weiss (2002) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานคือ ทัศนคติการประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งการประเมินผลนั้นจะแตกต่างจากผลที่เกิดขึ้นจริง การตัดสินใจประเมินงานหนึ่ง ๆ ที่น่าเชื่อถือเกี่ยวข้องกับสภาพของอารมณ์ และประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งแต่ละคนก็จะมี ความแตกต่างในตัวเอง ในขณะที่การประเมินผลเป็นหลักฐานสำคัญของทัศนคติซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อ และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของทัศนคติของแต่ละคน บางคนอาจคาดการณ์การประเมินผลโดยรวม ดังนั้นในการวัดความพึงพอใจในงานการประเมินความเชื่อจะส่งผลกระทบต่อ การวัดความพึงพอใจโดยรวมที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อ หรือขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจประเมินผลงาน

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปความหมายของความพึงพอใจในงาน หมายถึง การวัดภาพรวมของระดับที่พนักงานได้รับความพึงพอใจ และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ (Hackman & Oldham, 1975)

2.3.2 แนวคิด และทฤษฎี

Gibson and Donnelly (1997) ทำการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และแบ่งทฤษฎีนี้ออกเป็นสองประเภท ได้แก่ ด้านเนื้อหาของทฤษฎี และด้านกระบวนการของทฤษฎี ทฤษฎีด้านเนื้อหา เพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริง และสิ่งสำคัญที่เป็นแรงกระตุ้น ทฤษฎีด้านกระบวนการ อธิบาย และตรวจสอบว่า

พฤติกรรมใดที่กระตุ้นการทำงาน กำหนดลักษณะนิสัย หรือการกระทำ กำหนด สั่งการ หรือหยุดการกระทำใด ๆ จากวิธีการภายนอกเข้าสู่ตัวบุคคล

Daft (1999) ระบุว่า ทฤษฎีด้านเนื้อหาที่สำคัญยังเกี่ยวข้องกับทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ และทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์

Morrell (2004) ระบุว่า กระบวนการทางทฤษฎีส่วนใหญ่ที่รู้จักกันดีคือ ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งแต่ละทฤษฎีได้ถูกอธิบายไว้ดังนี้

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ (Maslow, 1943) ได้นำเสนอทฤษฎีที่รู้จักกันดีในนาม ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น ซึ่งได้รับการยอมรับมากที่สุด ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นนี้ ระบุโครงสร้างของความต้องการไว้ 5 ระดับจากต่ำไปสูงดังต่อไปนี้ (1) ความต้องการทางร่างกาย: ความต้องการที่จำเป็นสำหรับร่างกายมนุษย์รวมถึงอาหาร และน้ำ (2) ความต้องการความปลอดภัย บุคคลย่อมต้องการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และความรู้สึกปลอดภัย (3) ความต้องการการยอมรับ: บุคคลย่อมต้องการที่จะเป็นที่ยอมรับ ได้รับการดูแล และเป็นที่รักของสมาชิกในกลุ่ม หรือเพื่อนร่วมงาน (4) ความต้องการให้คนนับถือเป็นที่สนใจ เคารพ และความเข้าใจจากคนอื่น ๆ (5) ความต้องการเติมเต็มความสมบูรณ์ในชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล เพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเองว่าประสบความสำเร็จแล้วหรือยัง เป็นไปตาม ความคาดหวังของตนเอง รวมทั้งความสามารถในการพัฒนาตนเอง ซึ่งทฤษฎีนี้จะทำให้เราพบว่า ความต้องการของบุคคลนั้นจะเพิ่มระดับสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ เสมอ Bass (1985) ระบุโดยอ้างถึงทฤษฎีระดับความต้องการของ (Maslow, 1943) ว่าเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแนวความคิดของภาวะผู้นำในการทำธุรกรรม และการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997) ชี้ให้เห็นว่าลำดับขั้นของทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1943) ว่าไม่ได้ขึ้นอยู่กับเรื่องของความไม่เหมือนกันของตัวบุคคล รวมทั้งการไม่ถูกยอมรับ สิ่งนี้อาจจะทำให้บุคคลนั้นเปลี่ยนรูปแบบความต้องการพื้นฐานของตนเองตามสถานการณ์ที่แตกต่างออกไป

Maslow (1970) กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์จะถูกเรียงตามลำดับจากสิ่งที่กดดันมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด โดยทฤษฎีมาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการความสำคัญ คือ

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

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการเพื่อความอยู่รอด เป็นความต้องการในด้านความปลอดภัยจากอันตราย

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการการยอมรับจากเพื่อน

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว ความนับถือ และสถานะทางสังคม

ขั้นที่ 5 ความต้องการให้ตนประสบความสำเร็จ (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ความต้องการทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ

ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg, Mausner and Snyderman (1959) ได้นำเสนอทฤษฎีสองปัจจัย ที่นำเสนอแนวความคิดที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยแรกเรียกว่า ปัจจัยด้านสุขอนามัย (ปัจจัยภายนอก) ที่เน้นการเกิดขึ้นของความไม่ตอบสนองการทำงาน เช่น สภาพการทำงานชดเชยนโยบายขององค์กร และความสัมพันธ์กับผู้อื่น เมื่อปัจจัยสุขอนามัยอ่อนลงผู้ทำงานก็เกิดความไม่พอใจ และเมื่อปัจจัยด้านสุขอนามัยดีขึ้นผู้ทำงานก็จะเกิดความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ปัจจัยที่สองที่เรียกว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ปัจจัยภายใน) พบว่า มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจนี้จะมุ่งเน้นไปที่ความต้องการระดับสูง เช่น ความสำเร็จในหน้าที่ความรับผิดชอบ และโอกาสในการพัฒนาตนเอง ทฤษฎีนี้กล่าวถึงบุคคลว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจ และมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นเมื่อมีสิ่งกระตุ้นที่ดี ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่รู้สึกถึงความไม่พอใจที่ทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง ดังนั้นผู้นำต้องมีหน้าที่ขจัดความไม่พึงพอใจที่จะเกิดขึ้น และต้องเพิ่มแรงจูงใจที่จะขับเคลื่อนพนักงานไปสู่ความสำเร็จ และเกิดความพึงพอใจที่สูงขึ้น

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

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

Vroom (1964) ได้เสนอทฤษฎีความคาดหวังของตนเองในการสนับสนุนสมมติฐานนี้ ความจุคือ " ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งที่กระทำ หรือการปรับเปลี่ยนอารมณ์

ความรู้สึกไปตามผลของการกระทำนั้น พฤติกรรมของแต่ละบุคคลเป็นผลจากปัจจัย 2 อย่าง ได้แก่ ความยินดีในผลลัพธ์ของงานซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดภายหลัง ระดับของความหวัง และความเชื่อที่มีส่วนทำให้สิ่งเหล่านี้เป็นไปได้ และความเชื่อที่ว่า ผลแห่งการกระทำ จะกลายเป็นผลประโยชน์ ความพึงพอใจส่วนบุคคลนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อทุกอย่างเป็นไปตามสิ่งที่บุคคลนั้นคาดหวังไว้

Hackman and Oldham (1976) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานคือ ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (The Job Characteristics Model) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายความพึงพอใจในการทำงาน มีลักษณะงาน 5 อย่าง ได้แก่

1. งานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย
2. งานที่มีลักษณะสมบูรณ์ในตัวเอง
3. งานที่ผู้ทำเห็นว่ามีค่าสำคัญ
4. งานที่ผู้ทำมีความอิสระในการทำงานและตัดสินใจ
5. งานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับในเรื่องของข้อดี ข้อควรปรับปรุง

ลักษณะงานดังกล่าวจะนำไปสู่สภาวะทางจิตที่มีอยู่ 3 ภาวะ ได้แก่ การตระหนักที่รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และการรู้ผลการกระทำ ภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยเห็นว่า ความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคล จะมีความต้องการในระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ และสังคมสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน เช่น พนักงานที่ต้องการความสำเร็จ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีความต้องการพึงพอใจในงานที่มีความท้าทายความสามารถ พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้งด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐาน

2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

จากความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) นั้น ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังต่อไปนี้

2.4.1 นิยาม และความหมาย

ภรณ์ กীরติบุตร (2529) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร สามารถแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ความผูกพันเป็นทางการ (Formal attachment) ต่อองค์กรซึ่งแสดงออกโดยการ ไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด และความผูกพันทางจิตใจ และความรับผิดชอบ (Commitment) ซึ่งหมายถึง พนักงานมีความผูกพัน หรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

Blau, Paul and St John (1993) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นรูปแบบของ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน ที่อยู่ในช่วงเวลาหนึ่งในชีวิต

Buchanan (1974) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) กับองค์กร รู้สึกถึงการมีเป้าหมาย และค่านิยมร่วมกับองค์กร ปฏิบัติตามบทบาท และหน้าที่ของตนในองค์กร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) คือ การที่บุคคลมีเป้าหมาย และค่านิยมของตนเองสอดคล้องกับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร

2. การมีส่วนร่วมกับองค์กร (Involvement) คือ การปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเต็มที่ เสมือนตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ความรู้สึกรัก และยึดมั่นในองค์กร

Jones and George (2003) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลรวมของความ รู้สึก และความเชื่อ ซึ่งผู้บริหารมีต่อองค์กรในภาพรวมทั้งหมด

Meyer and Allen (1991) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการพัฒนาพฤติกรรม และทัศนคติของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในเรื่องของการตัดสินใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ประกอบด้วย 3 มิติ คือ (1) ความผูกพันทางความรู้สึก (2) ความผูกพันอย่างต่อเนือง และ (3) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน

Mowday, Steer and Porter (1979) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับจุดแข็งของการแสดงตนของปัจเจกชนที่มีส่วนร่วมอยู่ในองค์การ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ (1) มีความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ (2) มีความยินดีที่จะพิจารณาทุ่มเทการทำงานในนามขององค์การ และ (3) มีความต้องการอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ

Sheldon (1971) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกรวมของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ เป็นการประเมินองค์การในทางบวก ซึ่งทัศนคติ หรือความรู้สึกนี้จะเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้นกับองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน และผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์การ การจะตั้งใจที่จะทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง การพัฒนาพฤติกรรม และทัศนคติของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การในเรื่องของการตัดสินใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ ประกอบด้วย 3 มิติ คือ (1) ความผูกพันทางความรู้สึก (2) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง และ (3) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Meyer, Allen, & Smith, 1991, 1996)

2.4.2 แนวคิด และทฤษฎี

Meyer and Allen (1991) ได้เสนอทฤษฎี ความผูกพันต่อองค์การคือ ความรู้สึกผูกพันทางด้านทัศนคติระหว่างพนักงานกับองค์การ ในเรื่องของการตัดสินใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การจะประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1. ความผูกพันทางความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันทางด้านอารมณ์ของพนักงานที่ยึดติดกับองค์การ ความเป็นตัวตนที่ยึดติดกับองค์การ และการมีส่วนร่วมในองค์การ พนักงานที่มีความผูกพันทางด้านอารมณ์ต่อองค์การเข้มแข็งจะยังคงทำงานกับองค์การต่อไปก็เพราะว่าพวกเขาต้องการที่จะทำ (Meyer & Allen, 1991)

2. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันแบบต่อเนื่องของพนักงาน โดยตระหนักถึงการรับรู้ถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน และความเสียหายที่เกิดขึ้นขององค์การ พนักงานที่มีความผูกพันแบบต่อเนื่องจะคงอยู่กับองค์การ เพราะความรู้สึกว่าจำเป็นต้องอยู่ต่อไป (Meyer & Allen, 1991)

3. ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ตั้งอยู่ตามภาระผูกพันหน้าที่ หรือความรับผิดชอบทางศีลธรรมต่อองค์กร ความมุ่งมั่นในกฎเกณฑ์ เพราะรู้สึกว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไป (Meyer & Allen, 1991)

Backer (1960) ได้ใช้พื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Simple Exchange Paradigm) ในการสร้างทฤษฎีการลงทุนในรูปของเวลา กำลังกาย และกำลังสติปัญญาที่เสียไป (Side – Bet Theory) ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นผลมาจากการที่คนเราเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า ถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรไปเขาจะสูญเสียอะไร เนื่องจากการที่คนเราเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กร หรือหน่วยงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะก่อให้เกิดการลงทุนเรียกว่า Side-Bet ซึ่งอาจปรากฏในรูปของเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญาที่เสียไป ตลอดจนการยอมเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสในการไปทำงาน หรือเป็นสมาชิกขององค์กรอื่น เมื่อเป็นเช่นนี้บุคคลนั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์กรในระยะยาว อาทิเช่น บำเหน็จ บำนาญ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน แต่ถ้าเขาลาออกไปก่อนครบกำหนดเท่ากับเขาลงทุนแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาไปโดยได้รับผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่คนเรานั้นได้เข้ามาทำงาน หรือเป็นสมาชิกขององค์กรยิ่งนานเท่าไร ก็เท่ากับการลงทุนของเขาได้สะสมเพิ่มขึ้น นำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจออกจากองค์กร เพราะหากตัดสินใจลาออกย่อมหมายถึงการสูญเสียมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะต้องพัฒนาพฤติกรรม และทัศนคติของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในเรื่องของการตัดสินใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ประกอบด้วย 3 มิติ คือ (1) ความผูกพันทางความรู้สึก (2) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง และ (3) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน ในส่วนของมิติความผูกพันอย่างต่อเนื่องนั้นพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนมากไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อมิติความผูกพันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกเอาเฉพาะมิติความผูกพันทางความรู้สึก และความผูกพันทางบรรทัดฐานมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินความผูกพันต่อองค์กรในการวิจัยครั้งนี้

2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Job Performance) นั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมคำจำกัดความ และอธิบายไว้ดังนี้

2.5.1 นิยาม และความหมาย

Beach (1970) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานของบุคคล ที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ความมีศักยภาพของบุคคลจากการทำงาน

Bovee (1993) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความพยายามของบุคคล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์การ

Bowin and Harvey (1996) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำให้บรรลุผลสำเร็จตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน และผลที่ได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

Motowidlo (2003) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง งาน และผลการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์การคาดหวังจากสิ่งที่พนักงานทำ

White (1991) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กล่าวถึง ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของการผลิตที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละปัจเจกบุคคล

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

2.5.2 แนวคิด และทฤษฎี

กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์การดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงไรในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการแจ้งผลให้พนักงานทราบ ก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผลพนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงาน

ของตนว่ามีส่วนใดที่ควรคงไว้ และส่วนใดควรปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีแล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่อองค์กรมากน้อยเท่าใดจะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำงานในหน้าที่เดิม หรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานอื่น จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะไม่สามารถพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใดมีจุดเด่น และจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุง หรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการบริหารงานดังที่กล่าวมาข้างต้น หน่วยงานต่าง ๆ จึงได้มีการกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน อย่างไรก็ตาม วิธีการที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสม และเกิดประสิทธิผลอย่างจริงจังแก่หน่วยงานต่าง ๆ มิใช่เรื่องง่าย เนื่องจากขนาด ประเภท และลักษณะของหน่วยงานมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มุสตี รุมาคม (2551) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เกี่ยวกับการตัดสินใจ และการให้แนวทางกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามปกติ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน (Evaluative Objectives)

การตัดสินใจที่ปกติธรรมดาที่สุดตามวัตถุประสงค์ด้านการประเมินเกี่ยวกับเรื่องค่าตอบแทน การประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อค่าตอบแทนในอนาคตในระยะสั้น การประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ส่วนในระยะยาวการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะได้รับผลกระทบจาก

การประเมินการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน (มุสดี รุมาคม, 2551)

2. วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (Developmental Objectives)

การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นความต้องการด้านการพัฒนาในเบื้องต้น เนื่องจากพนักงานเกือบทุกคนต้องการที่จะทราบว่าผู้บังคับบัญชารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา แรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เสนอแนะเป้าหมายซึ่งส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของอาชีพในอนาคต (มุสดี รุมาคม, 2551)

การประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาจะมุ่งไปที่การให้ทิศทางกับการปฏิบัติงานในอนาคตแก่พนักงานเป็นสำคัญ ข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะตระหนักถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และกำหนดว่าพนักงานควรจะใช้แนวทางใดเพื่อที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น (มุสดี รุมาคม, 2551)

ผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน การประเมินการปฏิบัติที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอาจจะส่งสัญญาณให้เห็นถึงพฤติกรรมของพนักงานที่จะต้องทำให้มีจุดแข็งโดยอาศัยการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน และนอกการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแยกปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการขาดความสามารถ หรือทักษะออกจากปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจ (มุสดี รุมาคม, 2551)

เสนาะ ตีเยาว์ (2543) ได้ศึกษาวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน โดยแบ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการที่สำคัญ ดังนี้

1. การประเมินโดยกราฟ (Graphic Rating Scales) วิธีนี้เป็นวิธีเก่า และใช้กันมาก โดยกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้ บนมาตราส่วนเริ่มจากซ้ายสุดไปขวาสุดในแต่ละช่องจะมีให้เลือกว่าทุกคุณสมบัติของพนักงานที่กำลังพิจารณาอยู่ในขั้นใด ลักษณะของมาตราส่วน มี 2 อย่าง คือ มาตราส่วนไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale) กับมาตราส่วนต่อเนื่อง (Continuous Scale) ซึ่งทั้งสองอย่างวัดขนาดความมากน้อยของคุณสมบัติที่ต้องการจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

2. การจัดลำดับ (Ranking Plans) เป็นวิธีอย่างง่ายในการวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลต่าง ๆ โดยวิธีจัดลำดับเป็นที่ 1 ที่ 2 ที่ 3 ไปเรื่อย ๆ วิธีนี้จะต้องพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ของคนโดยส่วนรวม เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วใครอยู่ในลำดับใด หรืออาจวัดเป็นขั้นต่าง ๆ หลาย ๆ ขั้น

เช่น สูง กลาง ต่ำ ก็ได้ เทคนิคที่ใช้ในการเปรียบเทียบนี้มักใช้เปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

3. การกระจาย (Force Distribution) การประเมินค่าของค่างานบางวิธีหัวหน้าอาจมีอคติโดยการช่วยลูกน้องของตนเองให้ได้คะแนนสูง ๆ แต่วิธีการกระจายจะเป็นการป้องกันไม่ให้หัวหน้าช่วยลูกน้องของตน วิธีนี้จะถือว่าจากคนทั้งกลุ่มจะแยกคุณสมบัติของคนได้ 5 ชั้นคือ ชั้นที่ดีที่สุด ตีรองลงมา ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และต่ำที่สุดในกลุ่ม ผู้ที่อยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งทั้ง 5 ช่วงนั้นถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบในกลุ่มเป็นหลัก (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

4. การตรวจสอบรายการ (Check List) วิธีนี้เป็นวิธีที่ค่อนข้างใหม่ และไม่น่าจะเป็นวิธีการประเมินการปฏิบัติงานคือ มีลักษณะเป็นแบบรายงานการปฏิบัติงานมากกว่ามีวิธีการปลุกย่อยแยกเป็นอีก 2 วิธีคือ (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

4.1 การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Check List) แบบของการประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่กล่าวถึง คุณสมบัติของพนักงานอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติของแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญ (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

4.2 การบังคับให้เลือก (Forced-Choice) มีข้อความให้เลือก 4 ข้อความในแต่ละชุด และบางกรณีอาจมากกว่านี้ จะมีลักษณะที่เป็นไปในแง่ดี 2 ข้อความ และเป็นไปในแง่ร้ายอีก 1 ข้อความคือ เลือกข้อความที่พนักงานนั้นมีคุณสมบัติมากที่สุด และมีคุณสมบัติที่น้อยที่สุด จาก การเลือกมาทั้ง 2 ข้อ จะทำให้สรุปผลได้ว่ามีคุณสมบัติอย่างไร (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

5. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องมีสมุดบันทึกไว้เล่มหนึ่ง เพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จ หรือความบกพร่องต่อการทำงานที่ ทำ ในการบันทึกจะต้องแยกพฤติกรรมของคุณสมบัติ หรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภท ๆ ไป เช่น แยกเป็นการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ประสิทธิภาพ ความถูกต้องของงาน เป็นต้น การบันทึกประจำวัน จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจำเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี เมื่อมีการประชุมปรึกษาก็จะมีหลักฐานในการพิจารณาว่าคนใดเคยกระทำสิ่งใดไว้เป็นการป้องกันการประเมินผลอย่างคลุมเครือไม่แน่นอน (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

6. การทบทวนการปฏิบัติงาน (Field Review) วิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการสัมภาษณ์ โดยไม่มีแบบสอบถามที่แน่นอน ผู้ทำการสัมภาษณ์ก็คือเจ้าหน้าที่จากฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งสอบถามโดยตรงจากหัวหน้างานในฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การดูแลของ

เขา ผู้ทำการสัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงานส่งไปให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณา และแก้ไขเพิ่มเติม วิธีนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยมเพราะผลของการสัมภาษณ์ออกมาในลักษณะที่ไม่ชัดเจน (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

7. การเขียนรายงาน (Free-Form Essay) ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้ทำหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงานเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยไม่มีแบบอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้เขียนรายงานอาจเสนอความเห็นใด ๆ ก็ได้ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ข้อมูลที่ได้มาอาจเป็นทั้งความจริงหรือไม่จริงก็ได้ ผู้พิจารณาต้องเป็นผู้ที่มีความสังเกตดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ ซึ่งต้องอาศัยเวลามาก และที่สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงาน และผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

8. การประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal) วิธีนี้กระทำเป็นกลุ่มประกอบด้วยหัวหน้าโดยตรงของพนักงาน และหัวหน้างานส่วนอื่นอีกสาม หรือสี่คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นผู้เห็นการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของพนักงานด้วย กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีคนใดคนหนึ่งเป็นประธาน หรือผู้ประสานงานซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มในการอภิปราย โดยปกติก็ได้แก่หัวหน้าโดยตรงของพนักงานนั่นเอง ในการประชุมปรึกษากันหัวหน้าโดยตรงจะต้องอธิบายลักษณะงาน และหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติ แล้วกลุ่มก็จะอภิปรายถึงมาตรการที่จะนำมาใช้ว่าจะกำหนดระดับไว้ได้อย่างไร จากนั้นจึงพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงาน และความประพฤติของพนักงานที่กล่าวถึงแล้วสรุปผลออกมา (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

9. การประเมินตามผลงาน (Appraisal By Results) วิธีการแบบใหม่ที่ใช้ผลในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานก็คือ การประเมินจากผลงาน วิธีนี้ช่วยแก้ปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นในการประเมินงาน และมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในทางส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงาน (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถวัดคุณค่าในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลลัพธ์ในการทำงานของพนักงาน สามารถเป็นแนวทางในการพิจารณา การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาการทำงาน of พนักงานต่อไป

2.6 ประวัติ และความเป็นมาของธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน)

ทิสโก้ ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2512 มีสถานะเป็นบริษัทเงินทุนแห่งแรกในประเทศไทย โดยมี Bankers Trust New York ธนาคารพาณิชย์ชั้นนำเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เพื่อประกอบธุรกิจในลักษณะ “Investment Bank” เช่นเดียวกับในต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของเศรษฐกิจไทยที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วในขณะนั้น และตราสัญลักษณ์ “TISCO” พัฒนามาจากคำย่อของชื่อเต็มในภาษาอังกฤษ ที่ใช้ว่า Thai Investment and Securities Company Limited (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

ทิสโก้เป็นบริษัทแรกในประเทศไทยที่ได้รับ ใบอนุญาตประกอบธุรกิจเงินทุนหลักทรัพย์ จากกระทรวงการคลังในปี 2516 และได้ริเริ่มให้บริการหลากหลายประเภท ได้แก่ บริการด้านวาณิชธนกิจ บริการธุรกิจจัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริการสินเชื่อเพื่อการบริโภคในรูปการเช่าซื้อ ตลอดจนบริการเกี่ยวกับการลงทุนในหลักทรัพย์ต่าง ๆ เช่น ตั๋วสัญญาใช้เงิน ตราสารทางการเงิน พันธบัตรรัฐบาล และรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ บริษัทยังเป็นหนึ่งในสมาชิกผู้ร่วมก่อตั้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้เข้าจดทะเบียนเป็นหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี 2526 (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

ทิสโก้เติบโตอย่างมั่นคง เป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่ให้บริการทางการเงิน และการลงทุน ตลอดจนมีบทบาทโดดเด่นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตลาดเงิน และตลาดทุนของประเทศไทย ทิสโก้ได้รับอนุมัติให้ยกสถานะเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ และเปิดให้บริการธนาคารในปี 2548 ภายใต้ชื่อ ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) และดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันที่แตกต่างจากธนาคารพาณิชย์ทั่วไป โดยเน้นขยายตัวในธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ อาทิ ธุรกิจสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภค ธุรกิจเงินฝากลูกค้ารายใหญ่ (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

ปี 2552 ทิสโก้ประสบความสำเร็จในการปรับโครงสร้างการถือหุ้นเป็นรูปแบบบริษัทโฮลดิ้ง โดยได้จัดตั้ง บริษัท ทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีสถานะเป็นบริษัทมหาชนที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์เป็นบริษัทแม่ แทนธนาคารทิสโก้ ตามเกณฑ์กำกับดูแลกิจการแบบรวมกลุ่มของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยโครงสร้างการถือหุ้นในรูปแบบบริษัทโฮลดิ้งนี้ ส่งผลให้ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจมีการกระจายตัวแยกจากกัน ความเสี่ยงซ้ำซ้อนระหว่างธุรกิจหายไป ตลอดจนความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจลดลง นอกจากนี้ยังเอื้อต่อการขยายธุรกิจในอนาคตอันเป็นการเพิ่มมูลค่ากิจการให้ แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว อีกทั้งยังทำให้บริษัทย่อยต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นในการสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ เช่น การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และการร่วม

ธุรกิจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

ปัจจุบัน บมจ. ทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ปมีสถานะเป็นบริษัทแม่ของกลุ่ม ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย และกำกับดูแลกิจการของบริษัทในเครือ ประกอบด้วย ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ทิสโก้ จำกัด, บริษัทหลักทรัพย์ ทิสโก้ จำกัด บริษัท ไฮเวย์ จำกัด บริษัท ทิสโก้ อินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี จำกัด และบริษัท ทิสโก้ ไทเกียว ลีสซิ่ง จำกัด (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

บมจ. ทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป เป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในหมวดธุรกิจการเงิน มีชื่อย่อหลักทรัพย์ว่า “TISCO” สำนักงานใหญ่ของทิสโก้ตั้งอยู่ที่อาคารทิสโก้ทาวเวอร์ ถนนสาทรเหนือ โดย ณ วันที่ 30 กันยายน 2554 มีสาขาธนาคารทิสโก้ และสาขาสำนักอำนวยการสินเชื่อ รวมกันจำนวน 56 แห่ง ทั่วประเทศ ทั้งในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และในสวนภูมิภาคที่เป็นเขตเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ ทิสโก้มีนโยบายขยายช่องทางบริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์แก่ลูกค้าอย่างทั่วถึงในอนาคต (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

2.6.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร

วิสัยทัศน์ “ทิสโก้ ตั้งปณิธานที่จะใช้ความรู้ความชำนาญในการสร้างโอกาสที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีชีวิตที่ดีขึ้นบนความเชื่อที่ว่า “โอกาส สร้างได้” และธนาคารจะเป็นองค์กรหนึ่งที่เป็นสัญลักษณ์แห่ง “โอกาส” ในสังคมไทย” (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

พันธกิจ “ทิสโก้ เป็นสถาบันการเงินที่ประกอบธุรกิจด้วยมาตรฐานสูงสุดของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ธนาคารทุ่มเท สร้างสรรค์โอกาสอันจะนำมาสู่คุณค่าที่ยั่งยืน เพื่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม” (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

แบรนด์ ทิสโก้ ต้องการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนที่แสวงหาโอกาสให้ชีวิต เพราะเชื่อว่าจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ มักเกิดจากการมองเห็นคุณค่าของ “โอกาส” ที่เข้ามาในชีวิต ทิสโก้จึงพร้อมสนับสนุนการสร้างโอกาสใหม่ ๆ เพื่อมุ่งสู่ชีวิตที่ดีกว่า และความสำเร็วจนยั่งยืน และทิสโก้พร้อมจะเป็นผู้ช่วยพาลูกค้าไปถึงจุดหมายนั้น ด้วยความรู้ ความชำนาญที่เป็นรากฐานความแข็งแกร่งของทิสโก้ประกอบกับความคิดสร้างสรรค์ นำมาสร้างสรรค์โอกาสสู่ความมั่งคั่ง ทั้งทางความสุข และการเงินเพื่อคุณ และเพื่อสังคมไทย (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

ค่านิยม ทิสโก้มีค่านิยมองค์กรซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการแก่ลูกค้า และเป็นคุณค่าที่มุ่งปลูกฝังแก่พนักงานทุกคน เพื่อพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กร และเป็นแม่บทในการสร้างทัศนคติของการทำงานอย่างมืออาชีพ ค่านิยมที่ทิสโก้ให้ความสำคัญ ได้แก่

1. Mastery เชี่ยวชาญอย่างผู้นำ บุคลากรของทิสโก้จะต้องเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้มีขีดความสามารถ และทักษะที่โดดเด่นสะท้อนความเป็นผู้นำในด้านคุณภาพบริการเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

2. Reliability สร้างผลงานที่น่าเชื่อถือ สานความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการมอบบริการที่ดีที่สุด เพิ่มคุณค่าในการบริการด้วยความชำนาญในวิชาชีพ และการปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือ และเป็นที่น่าไว้วางใจ เน้นความพึงพอใจ และความสำเร็จของลูกค้าเป็นมาตรฐานในการประเมินผลงาน

3. Integrity ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม พนักงานทุกคนของทิสโก้ประพฤติปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงาน และการให้บริการแก่ลูกค้า (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

4. Customer Priority ลูกค้าเป็นหลัก ใส่ใจมุ่งบริการลูกค้าเป็นหลัก สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า นำเสนอแนวคิด และพัฒนาวิธีการที่เหมาะสม (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

5. Creativity ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญของทิสโก้ไม่ได้มาจากความรู้จริง ประสบการณ์ และความชำนาญเท่านั้น แต่ยังผสมผสานในส่วนของความคิดสร้างสรรค์ เพราะธนาคารเชื่อว่าคำแนะนำต่าง ๆ ที่มอบให้แก่ลูกค้าต้องมีทั้งความถูกต้อง ความหลากหลาย และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยเปิดมุมมองสร้างทางเลือกในการบริหารจัดการต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงินได้ (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

6. Guidance การให้คำแนะนำ บุคลากรของทิสโก้มีความเชี่ยวชาญด้านการเงิน ดังนั้นจึงปรารถนาที่จะแนะนำวางแผน จัดการด้านการเงินให้กับผู้อื่นด้วยบุคลิกที่เป็นกันเอง และเปิดกว้างทำให้สามารถรับรู้ และเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ซึ่งเปรียบเทียบกับเพื่อนสนิทที่ต้องดูแล ดังนั้นคำแนะนำต่าง ๆ ที่ลูกค้าได้รับจึงบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

2.6.2 การกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) คือ หัวใจสำคัญที่ทำให้ทิสโก้ดำเนินธุรกิจการเงิน และการลงทุนมาอย่างยั่งยืนกว่า 44 ปี นโยบายสำคัญคือ การมีแบบปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกันของทั้งกลุ่ม อันนำไปสู่ความเชื่อมั่น เชื่อถือได้ ให้กับเหล่าหุ้นส่วนคนสำคัญของทิสโก้ ไม่ว่าจะเป็น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม (ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

สำหรับทิสโก้ ธุรกิจต้องดำเนินควบคู่ไปกับการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม และการดูแลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างดีที่สุด เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน นั่นคือ แรงผลักดันสำคัญทำให้ทิสโก้ มุ่งมอบผลประโยชน์ระยะยาวแก่ทุกฝ่าย ด้วยความยุติธรรม โปร่งใส และเชื่อถือได้ บนการทำงานอย่างมืออาชีพ (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

ทิสโก้ มุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินที่ทันสมัย สร้างสรรค์ และเหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดด้านจรรยาบรรณ และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้วยตระหนักว่าธุรกิจต้องดำเนินควบคู่ไปกับการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม และการดูแลผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

ทิสโก้ จึงกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Policy) โดยอ้างอิงจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ตามแนวทางที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างการกำกับดูแล แนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการ โครงสร้างการปฏิบัติงาน หน้าที่ของหน่วยงานกำกับดูแล และนโยบายการปฏิบัติงานแบบรวมศูนย์ เพื่อให้บริษัท และบริษัทย่อยปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการของกลุ่ม อย่างเคร่งครัด (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

กลุ่มทิสโก้ ให้ความสำคัญกับนโยบายด้านบรรษัทภิบาล และมีแนวปฏิบัติที่เคร่งครัดสูงกว่ามาตรฐาน มาตลอดระยะเวลากว่า 44 ปี จึงมีความพร้อมในการขยายผล ทั้งในด้านการเผยแพร่แนวคิด การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ไปสู่การปฏิบัติ โดยในปี 2553 กลุ่มทิสโก้ได้ร่วมลงนามแสดงเจตนารมณ์เป็นแนวร่วมต่อต้านการทุจริตของภาคเอกชนไทยใน "การประชุมระดับชาติว่าด้วยการสร้างแนวร่วมปฏิบัติ (Collective Action Coalition) ในการต่อต้านการทุจริตของภาคเอกชนไทย" ซึ่งจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ร่วมกับหอการค้าไทย หอการค้าต่างชาติ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และสมาคมธนาคารไทย เพื่อร่วมกันส่งเสริมให้เกิดการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสของภาคธุรกิจเอกชน โดยโครงการการสร้างแนวร่วม

ปฏิบัติ (Collective Action Coalition) นี้เป็นโครงการระดับชาติที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล และสำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ หรือ ป.ป.ช. และ Center for International Private Enterprise (CIPE) (ธนาकर ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

ต่อมาในปี 2554 กลุ่มทิสโก้ ยังได้จัดทำ "นโยบายต่อต้านการทุจริต" เพิ่มเติม เพื่อให้บริษัทในกลุ่มทิสโก้มีการบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อีกทั้งทิสโก้ยังสนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยเพื่อการต่อต้านการทุจริตเป็นประจำทุกปี (ธนาकर ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2557)

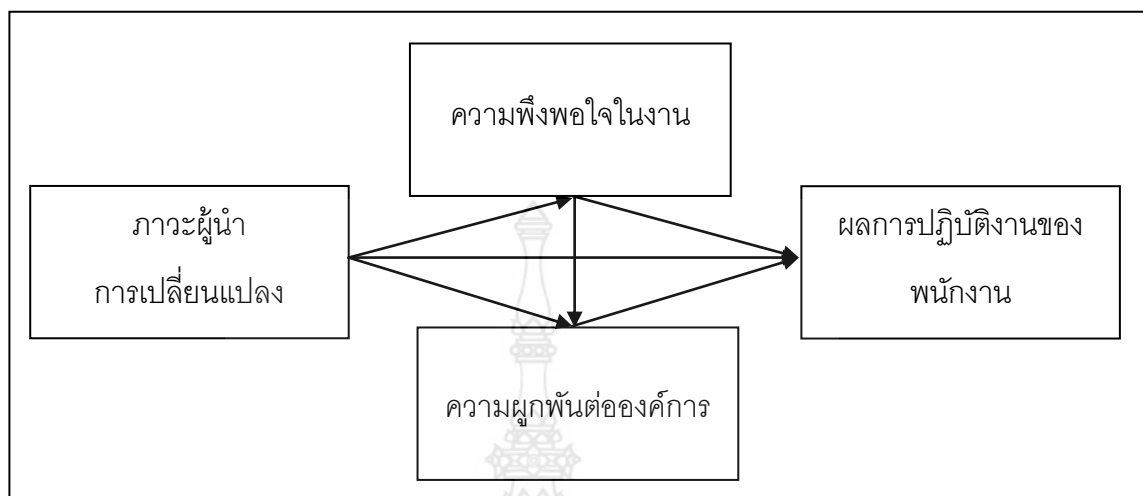
2.7 การพัฒนากรอบแนวคิด และการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวความคิดในการวิจัยใน ครั้งนี้ตามแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีอิทธิพลต่อผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานธนาकरทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 3 ส่วนนั้นเป็นทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานธนาकरทิสโก้ จำกัด (มหาชน)

2.7.1 กรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง เรื่อง "อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาकरทิสโก้ จำกัด (มหาชน)" โดยมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) ความพึงพอใจในงาน (3) ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติ ของพนักงานเกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำปัจจัย ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนั้น กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ จึงได้แสดงตามแผนภูมิ ต่อไปนี้

ภาพ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดอักษรย่อของแต่ละตัวแปรดังนี้

ตาราง 2.1 ชื่อตัวแปร และอักษรย่อของตัวแปร

ชื่อตัวแปรภาษาไทย	ชื่อตัวแปรภาษาอังกฤษ	อักษรย่อ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Transformation Leadership	TFL
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ)	Idealized Influence (Attitude)	IIA
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)	Idealized Influence (Behavior)	IIB
การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ	Inspirational Motivation	INM
การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา	Intellectual Stimulation	INS
การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	Individual Consideration	INC
ความพึงพอใจในงาน	Job Satisfaction	JOS
ความผูกพันต่อองค์การ	Organizational Commitment	ORC
ความผูกพันทางความรู้สึก	Affective Commitment	AFC
ความผูกพันทางบรรทัดฐาน	Normative Commitment	NOC
ผลการปฏิบัติงาน	Job Performance	JOP

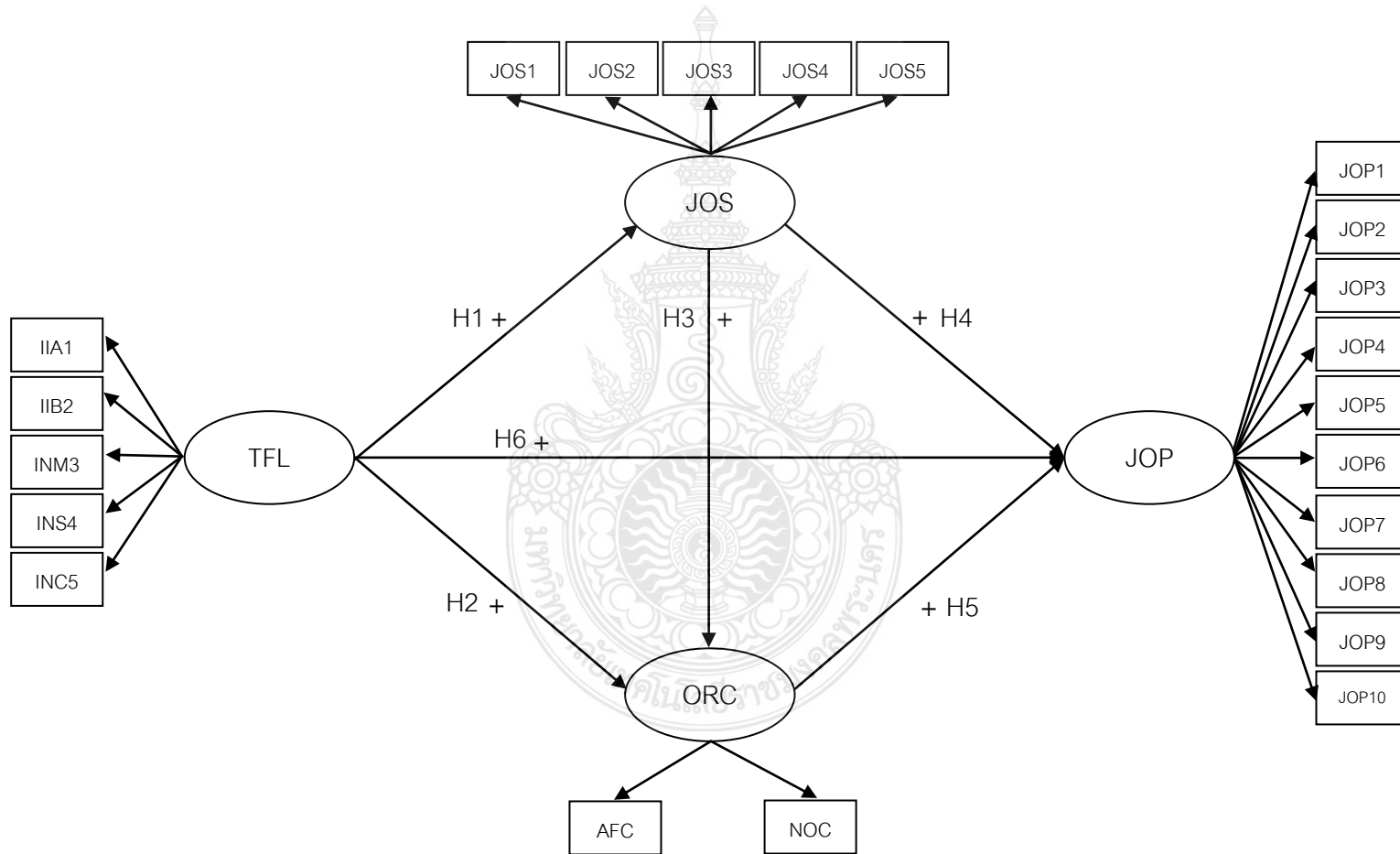
จากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ผู้วิจัยพัฒนากรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในรูปแบบโมเดล
 ลิสเรลหรือโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL or linear structural relationship
 model) แบบมีตัวแปรแฝง (latent Variables) โดยนำเสนอโมเดลลิสเรลแสดงโมเดลเชิงเส้น
 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อ
 องค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) โดยสัญลักษณ์ที่ใช้ใน
 ภาพ มีความหมายดังนี้

TFL	หมายถึง	ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
JOS	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน
ORC	หมายถึง	ตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กร
JOP	หมายถึง	ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
IIA	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ)
IIB	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)
INM	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ
INS	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา
INC	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

JOS1	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็น อย่างมาก
JOS2	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่ กำลังทำอยู่ในขณะนี้
JOS3	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของ งานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้
JOS4	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ พนักงานที่ทำงานในตำแหน่ง งานเดียวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความ พึงพอใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก
JOS5	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ พนักงานที่ทำงานในตำแหน่ง เดียวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะ ลาออกจากงาน
AFC	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ความผูกพันทางความรู้สึก
NOC	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ความผูกพันทางบรรทัดฐาน
JOP1	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านทำงานด้านปฏิบัติการได้ดี
JOP2	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านมีผลการปฏิบัติงานทาง เทคนิคโดยรวมที่ดี
JOP3	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านมีการวางแผนใน การทำงานอย่างเป็นระบบ
JOP4	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านมีการจัดระเบียบงาน เป็นอย่างดี

JOP5	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีมเป็นอย่างดี
JOP6	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
JOP7	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านมองหางานที่ได้รับมอบหมายที่ทำทายเป็นอย่างสม่ำเสมอ
JOP8	หมายถึง	ตัวแปรสังเกตได้ ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน
JOP9	หมายถึง	ตัวแปรสังเกต ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์
JOP10	หมายถึง	ตัวแปรสังเกต ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี
	หมายถึง	สัมประสิทธิ์ถดถอยจากตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล
	หมายถึง	ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้

ภาพ 2.3 โมเดลสมการโครงสร้างที่สร้างตามสมมติฐานแสดงโมเดลเชิงเส้นอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่



2.7.2 การกำหนดสมมติฐานการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ได้มีการศึกษามาเป็นระยะเวลายาวนาน และมากมายทั้งในประเทศ และในต่างประเทศว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน นั้นมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐาน ไว้ดังนี้

2.7.3 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน

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

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีผู้ที่ศึกษาไว้ดังนี้

Munir, Rahman, Malik, & Ma'amor (2012) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และความพึงพอใจในงานของพนักงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน (Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013; Cetin, Karabay, & Efe, 2012; Munir, Rahman, Malik, & Ma'amor, 2012; Nielsen, Yarker, Randall, & Munir, 2009) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

2.7.4 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความผูกพันต่อองค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การในเรื่องของการตัดสินใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับทัศนคติของพนักงาน คือ ความผูกพันทางด้านอารมณ์ของ

พนักงานที่ยึดติดกับองค์กร ความเป็นตัวตนที่ยึดติดกับองค์กร และการมีส่วนร่วมในองค์กร ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใส่ใจในทุกระดับขององค์กร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อสภาพแวดล้อม และสังคมในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยไม่คิดที่จะไปจากองค์กร

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร มีผู้ที่ศึกษาไว้ดังนี้

Kim & Kim (2014) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผู้วิจัยจึงสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (Gumusluoglu, Karakitapoglu-Aygun, & Hirst, 2013; S.-g. Kim & Kim, 2014; Zehir, Muceldili, & Zehir, 2012) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2 (H2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

2.7.5 อิทธิพลของความพึงพอใจในงานต่อความผูกพันต่อองค์กร

ความพึงพอใจในงานเป็นระดับที่พนักงานเกิดความพึงพอใจ และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ นั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะของจิตใจ ความรู้สึก การได้รับการยอมรับ ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ความมุ่งมั่นในกฎเกณฑ์ โดยเป็นความผูกพันแบบต่อเนื่อง และคงอยู่กับองค์กรต่อไป

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร มีผู้ที่ศึกษาไว้ดังนี้

Kiamanes, & Ebrahim (2011) ศึกษาความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผู้วิจัยจึงสรุปว่าความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (Aghdasi, Kiamanesh, & Ebrahim, 2011; de Ruyter, Wetzels, & Feinberg, 2001; W. G. Kim & Brymer, 2011) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 (H3) ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

2.7.6 อิทธิพลของความพึงพอใจในงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการปฏิบัติงาน ที่มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์กรคาดหวังจากสิ่งที่พนักงานทำ ส่งผลให้ตระหนักว่างานนั้นมีความหมาย การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และการรู้ผลการกระทำ ภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีผู้ที่ศึกษาไว้ดังนี้

Hayati & Caniago (2012) ศึกษาความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่าความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (de Ruyter, et al., 2001; Hayati & Caniago, 2012) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 4 (H4) ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.7.7 อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การพัฒนาพฤติกรรม และทัศนคติของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในเรื่องของการตัดสินใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ประกอบด้วย 2 มิติ คือ (1) ความผูกพันทางความรู้สึก (2) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงาน โดยมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีผู้ที่ศึกษาไว้ดังนี้

De Ruyter, et al. (2001) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ความผูกพันต่อองค์การส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (de Ruyter, et al., 2001) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 5 (H5) ความผูกพันต่อองค์การส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.7.8 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดแรงบันดาลใจ และการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่งผลให้ตระหนักว่างานนั้นมีความหมาย การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงาน โดยมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

Thamrin (2012) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Thamrin, 2012) ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 6 (H6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตาราง 2.2 สรุปรวมสมมติฐานการวิจัย

สรุปรวมสมมติฐานการวิจัย	
H1 :	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน
H2 :	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร
H3 :	ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร
H4 :	ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
H5 :	ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
H6 :	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่” ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

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

3.1 ประเภทของงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องโมเดลเชิงสาเหตุ “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) โดยทำการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเดียว (Cross-sectional Design) และใช้ข้อมูลพนักงานเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit Analysis)

3.2 กลุ่มประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 2,573 คน ณ วันที่ 31 ธันวาคม (ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2556)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการเลือกตัวอย่าง ดังนี้

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลสมการโครงสร้างโปรแกรม ลิสเรล Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham (2006) แนะนำว่า ตัวอย่างควรมีขนาด ตั้งแต่ 200 ตัวอย่างขึ้นไปสำหรับกรณีที่มีโมเดลไม่ซับซ้อนมาก ส่วน Golob (2003) แนะนำว่า การวิเคราะห์โมเดลลิสเรลด้วยวิธีประมาณค่าแบบ Maximum likelihood ควรมีขนาดตัวอย่าง อย่างน้อยเป็น 15 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ จากการประเมินจำนวนตัวแปรสังเกตได้ของการวิจัยนี้ พบว่า มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้เท่ากับ 23 ตัวแปร ดังนั้นขนาดตัวอย่างของการวิจัยนี้ควรมีค่า อย่างน้อยเท่ากับ $23 \times 15 = 345$ ตัวอย่างขึ้นไป

3.2.3 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบ อาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

3.3 นิยามเชิงปฏิบัติการ

3.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบัณฑิตกาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่ คาดหวัง ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมุ่งใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดย (1) เพิ่มระดับความตระหนักของพวกเขา

เขา (2) ชักจูงให้พวกเขาเห็นเป้าหมายของทีมอยู่เหนือความสนใจส่วนตัว และ (3) ยกระดับผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น (Bass & Avolio, 1995)

- **ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ)** หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในเรื่องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มาเกี่ยวข้อง เป็นผู้มุ่งประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว แสดงออกซึ่งวิธีที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเคารพ แสดงอำนาจ และความมั่นใจให้ปรากฏ ปรับใช้จาก Bass and Avolio (1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

1. หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา
2. หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว
3. พฤติกรรมของหัวหน้างานของท่านที่แสดงออกมาเป็นไปด้วยความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น
4. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจ และพลังอำนาจของตนเอง

- **ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องค่านิยม และความเชื่อ การกำหนดทิศทาง และความมุ่งมั่นในเป้าหมาย การคำนึงถึงผลทางศีลธรรมจรรยาที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ และเน้นความสำคัญของการมีความเข้าใจร่วมกันในการภารกิจที่ต้องกระทำของผู้นำ ปรับใช้จาก Bass and Avolio (1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

1. หัวหน้างานของท่านได้พูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อถือที่สำคัญที่สุด
2. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมาย
3. หัวหน้างานของท่านพิจารณาผลทางด้านจริยธรรม และศีลธรรมอันเกิดจากการตัดสินใจ
4. หัวหน้างานของท่านเน้นความสำคัญของการมีสำนึกร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจ

- **การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ** หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเร่งเร้าและบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งของการผสมผสานวัตถุประสงค์และความต้องการของปัจเจกบุคคล และองค์การเข้าด้วยกัน ปรับใช้จาก Bass and Avolio (1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

1. หัวหน้างานของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง
2. หัวหน้างานของท่านพูดคุยอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จ

ถูกล่วง

3. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และตื่นเต้น
4. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย

● การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำเร่งเร้าผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีนวัตกรรมในเรื่องของความมีเหตุผล และการแก้ไขปัญหา ปรับใช้จาก Bass and Avolio (1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

1. หัวหน้างานของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม
2. หัวหน้างานของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการแก้ไขปัญหา
3. หัวหน้างานของท่านช่วยทำให้ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย
4. หัวหน้างานของท่านได้แนะนำวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้

มากขึ้น

เสร็จสิ้น

● การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง มิติซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำปรึกษา และได้รับการจูงใจบนพื้นฐานแบบรายบุคคล ปรับใช้จาก Bass and Avolio (1995) โดยมีข้อคำถามดังนี้

1. หัวหน้างานของท่านให้เวลาในการสอน และฝึกฝนงานแก่ท่าน
2. หัวหน้างานของท่านปฏิบัติต่อท่านในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม
3. หัวหน้างานของท่านพิจารณาว่าท่านมีความต้องการ ความสามารถ และความปรารถนาที่แตกต่างจากผู้อื่น
4. หัวหน้างานของท่านช่วยให้ท่านพัฒนาจุดแข็งของท่าน

3.3.2 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง การวัดภาพรวมของระดับพนักงานได้รับความพึงพอใจ และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ ปรับใช้จาก Hackman and Oldham (1975) โดยมีข้อคำถามดังนี้

1. ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก

2. ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้
3. ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้
4. คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นอย่างมาก
5. ทุกคนที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน

3.3.3 ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) หมายถึง การพัฒนาพฤติกรรม และทัศนคติของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การในเรื่องของการตัดสินใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ ประกอบด้วย (1) ความผูกพันทางความรู้สึก (2) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (3) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Meyer, Allen, & Smith, 1991,1996)

- ความผูกพันทางความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งเป็นความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันทางบรรทัดฐาน และมีอิทธิพลต่อความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ พนักงานจึงมีความผูกพันที่จะคงอยู่ในองค์การ เพราะเป็นความต้องการที่จะอยู่กับองค์การต่อไป ปรับใช้จาก (Meyer, Allen, & Smith (1991,1996) โดยมีข้อคำถามดังนี้

1. ท่านมีความสุขมากที่ได้ใช้เวลาที่เหลือในการทำงานกับธนาคารนี้
2. ท่านรู้สึกได้ว่าทุกปัญหาของธนาคารคือ ปัญหาของท่าน
3. ท่านรู้สึกอย่างแรงกล้าถึงความเป็น “เจ้าของ” ต่อธนาคารนี้
4. ท่านรู้สึกยึดติดกับธนาคารนี้
5. ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของธนาคาร
6. ธนาคารนี้มีความหมายสำหรับท่านมาก

- ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ต้องอยู่ตามภาระผูกพันหน้าที่หรือความรับผิดชอบทางศีลธรรมต่อองค์การ ความมุ่งมั่นในกฎเกณฑ์ เพราะรู้สึกว่าควรจะต้องอยู่กับองค์การต่อไป ปรับใช้จาก Meyer, Allen, & Smith (1991,1996) โดยมีข้อคำถามดังนี้

1. ท่านรู้สึกผูกพันที่จะต้องอยู่กับธนาคารทิสโก้
2. แม้ท่านจะมีโอกาสที่ดีกว่านี้ ท่านรู้สึกว่า เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องที่จะลาออกจากธนาคารในขณะนี้
3. ท่านจะรู้สึกผิด หากจะลาออกจากธนาคาร ในตอนนี้
4. ท่านคิดว่าท่านจงรักภักดีต่อธนาคาร
5. ท่านจะไม่ออกจากธนาคารในขณะนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในธนาคารนี้
6. ท่านรู้สึกว่า เป็นหนี้บุญคุณต่อธนาคารนี้มาก

3.3.4 ผลการปฏิบัติงาน (job Performance) หมายถึง งาน และผลการปฏิบัติงาน ที่มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์กรคาดหวังจากสิ่งที่พนักงานทำ ปรับใช้จาก Motowidlo (2003) โดยมีข้อคำถามดังนี้

1. ท่านทำงานด้านปฏิบัติการได้ดี
2. ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี
3. ท่านมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ
4. ท่านมีการจัดระเบียบงานเป็นอย่างดี
5. ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีมเป็นอย่างดี
6. ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
7. ท่านมองหางานที่ได้รับมอบหมายที่ทำหายอย่างสม่ำเสมอ
8. ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน
9. ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์
10. ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผล

การปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งแบบสอบถามเหล่านี้ถูกสร้างขึ้นจากการสำรวจวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเครื่องมือออกเป็น 5 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับของตำแหน่งงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานโดยเป็นคำถามแบบให้เลือกตอบแบบคำตอบเดียว

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

1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ในระดับน้อยที่สุด

2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ในระดับน้อย

3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ในระดับปานกลาง

4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ในระดับมาก

5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ในระดับมากที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

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

สรุปรายละเอียดของรายการ และจำนวนข้อคำถาม แบ่งตามตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน โดยแบ่งออกเป็นแต่ละมิติของตัวแปร

ตาราง 3.1 รายละเอียดของรายการ และจำนวนของข้อคำถามในแต่ละส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน

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

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

1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของความพึงพอใจในงานของพนักงานน้อยที่สุด

2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของความพึงพอใจในงานของพนักงานน้อย

3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของความพึงพอใจในงานของพนักงานปานกลาง

4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของความพึงพอใจในงานของพนักงานมาก

5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของความพึงพอใจในงานของพนักงานมากที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

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

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยผู้วิจัยใช้การประเมินความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตามแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) และนำมาประยุกต์ใช้ในแบบสอบถามในการประเมินความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติความผูกพันทางด้านความรู้สึก และมิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน รวมข้อคำถามสำหรับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั้งสิ้น 17 ข้อ โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานน้อยที่สุด

2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานน้อย

3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานปานกลาง

4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมาก

5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมากที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
1.00–1.49	ระดับต่ำมาก
1.50–2.49	ระดับต่ำ
2.50–3.49	ระดับปานกลาง

3.50–4.49

ระดับสูง

4.50–5.00

ระดับสูงมาก

สรุปรายละเอียดของรายการ และจำนวนข้อคำถาม แบ่งตามตัวแปรความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยแบ่งออกเป็นแต่ละมิติของตัวแปร

ตาราง 3.2 รายละเอียดของรายการ และจำนวนของข้อคำถามในแต่ละส่วนของความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

รายการ	จำนวนข้อคำถาม
ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน	12
1. มิติความผูกพันทางด้านความรู้สึกร	6
2. มิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน	6

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผู้วิจัยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามแนวคิดของ Motowidlo (2003) และนำมาประยุกต์ใช้ในแบบสอบถามในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมข้อคำถามสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งหมด 10 ข้อ โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานน้อยที่สุด

2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานน้อย

3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปานกลาง

4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาก

5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ หรือมีความคิดเห็นต่อระดับของ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

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

3.5 การทดสอบเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือได้ดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ (1) การตรวจสอบ ความตรง (Validity) ประกอบด้วย การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และ (2) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือมีดังนี้

3.5.1 การตรวจสอบความตรง (Validity)

เพื่อให้เกิดความแม่นยำของเครื่องมือในการวัดสิ่งที่ต้องการจะวัด หรือสิ่งที่เครื่องมือ ควรจะวัด และคะแนนที่ได้จากเครื่องมือที่มีความตรงสูงสามารถบอกถึงสภาพที่แท้จริง และ พยากรณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ (สุวิมล ตีรกาพันธ์, 2548) แบบสอบถามจึงต้องได้รับการตรวจสอบ ความถูกต้องในด้านภาษาในเชิงเนื้อหา

3.5.2 ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ความตรงเชิงเนื้อหา หมายถึง คุณภาพของเครื่องมือวัดที่สร้างขึ้นมีความถูกต้องตรง ตามเนื้อเรื่องที่ต้องการวัด หรือวัดได้ครอบคลุมเนื้อเรื่องทั้งหมด (วัลลภ ลำพาย, 2547) เป็นความ ตรงที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ตรวจสอบเนื้อหาของเครื่องมือว่าเนื้อหาของข้อคำถามวัดได้ตรงตาม เนื้อหาของตัวแปรที่ต้องการวัดหรือไม่ ความตรงชนิดนี้นิยมให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น ๆ ตรวจสอบโดยการพิจารณาจากนิยามเชิงทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ และตารางแสดงประเด็น หลัก และประเด็นย่อย หรือพฤติกรรมบ่งชี้ควบคู่กับข้อคำถามว่าเครื่องมือที่มีความครบถ้วน

สมบูรณ์ครอบคลุมเนื้อเรื่องทั้งหมดหรือไม่ (สุวิมล ตีรกาพันธ์, 2546) ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และวัตถุประสงค์การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจะต้องดำเนินการก่อนนำไปทดลองใช้ (Pre-test)

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยวิธีดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ทำได้โดยการนำนิยามเชิงทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ โครงสร้างการสร้างข้อคำถามควบคู่กับแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้อง การให้โครงสร้างข้อคำถามแก่ผู้เชี่ยวชาญทำให้ผู้เชี่ยวชาญทราบที่มาของข้อคำถามแต่ละข้อว่ามาจากประเด็นใด ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่องนั้นหรือไม่ จำนวนผู้เชี่ยวชาญควรมีตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปเพื่อหลีกเลี่ยงความคิดเห็นที่แบ่งเป็น 2 ขั้ว (สุวิมล ตีรกาพันธ์, 2546) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องหลังจากนั้นจึงแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องจำนวน 4 ท่านก่อนนำไปทดลองใช้ (Pre-test)

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาทำได้โดยการนำนิยามเชิงทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ และโครงสร้างการสร้างข้อคำถามควบคู่กับเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้อง ผู้เชี่ยวชาญกรอกผลการพิจารณา ผู้วิจัยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นที่ต้องการทราบ จากนั้นนำผลของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมารวมกันคำนวณหาความตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น ดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้อง เรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

- ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
 - ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
 - ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
- หลังจากนั้นนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสมการ

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

$\sum R$ = ผลรวมของคะแนนตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อคำถาม

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์ในการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรที่กำหนด (สุวิมล ติรกาพันธ์, 2548)

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50–1.00 มีค่าความตรงผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้ในการทดสอบก่อนการใช้งานได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.50 ไม่ผ่านเกณฑ์ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือตัดทิ้ง ผลจากการทำ IOC นี้ไม่มีการปรับลดข้อคำถาม ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่าน ยังได้ให้ทัศนะ และข้อเสนอแนะในการปรับและแก้ไขคำพูดในบางคำถาม เพื่อสื่อความหมายที่ตรงกับความหมายในนิยามศัพท์ปฏิบัติการ และนิยามเชิงทฤษฎี (ผล IOC แสดงในภาคผนวก ง)

3.5.3 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability)

วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เป็นวิธีที่ถูกใช้ในการวัดค่าความเที่ยงอย่างกว้างขวางมากที่สุดวิธีหนึ่ง โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของมาตรวัด ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาควรมีค่าในระดับ 0.70 ขึ้นไป (Hair, Black, Anderson, & Tatham, 2006) ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแต่ละข้อคำถาม (Corrected Item–Total Correlation) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป

ในการตรวจสอบความเที่ยงผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงทั้งข้อมูลทดลองใช้ ($n = 40$) และข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงของพนักงานธนาคาร ($n = 345$) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การตรวจสอบความเที่ยงสำหรับข้อมูลทดลองใช้ (Pre-test) ($n = 40$) จากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงผู้วิจัยไม่ได้ทำการตัดข้อคำถามใด ๆ ออกจากการวัดตัวแปร เนื่องจากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของแต่ละตัวแปรได้ค่าตามมาตรฐานที่กำหนด คือ มากกว่า 0.7 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อ มีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป

ตาราง 3.3 ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูลทดลองใช้ (Pre-test)
($n = 40$)

มิติหรือตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)	5	IIA	.772	
		IIB	.772	
		INM	.795	
		INS	.788	
		INC	.787	.914
ความมีอิทธิพลในเชิง อุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA)	4	IIA1	.808	
		IIA2	.722	
		IIA3	.771	
		IIA4	.641	.876
ความมีอิทธิพลในเชิง อุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB)	4	IIB1	.506	
		IIB2	.753	
		IIB3	.642	
		IIB4	.703	.823
การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM)	4	INM1	.724	
		INM2	.740	
		INM3	.703	
		INM4	.735	.869
การกระตุ้นให้เกิดการใช้ ปัญญา (INS)	4	INS1	.631	
		INS2	.753	
		INS3	.812	
		INS4	.763	.878
การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็น รายบุคคล (INC)	4	INC1	.708	
		INC2	.695	
		INC3	.774	
		INC4	.780	.875

ตาราง 3.3 (ต่อ) ($n = 40$)

มิติหรือตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ความพึงพอใจในงาน (JOS)	5	JOS1	.491	
		JOS2	.651	
		JOS3	.686	
		JOS4	.727	
		JOS5	.553	.818
ความผูกพันต่อองค์กร (ORC)	2	AFC	.721	
		NOC	.721	.835
ความผูกพันทางความรู้สึกร (AFC)	6	AFC1	.684	
		AFC2	.669	
		AFC3	.701	
		AFC4	.719	
		AFC5	.702	
		AFC6	.809	.892
ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC)	6	NOC1	.676	
		NOC2	.695	
		NOC3	.645	
		NOC4	.799	
		NOC5	.851	
		NOC6	.626	.892
ผลการปฏิบัติงาน (JOP)	10	JOP1	.790	
		JOP2	.733	
		JOP3	.748	
		JOP4	.710	
		JOP5	.756	
		JOP6	.727	

ตาราง 3.3 (ต่อ) ($n = 40$)

มิติหรือตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
		JOP7	.708	
		JOP8	.807	
		JOP9	.787	
		JOP10	.813	.940

สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูลที่เก็บจริง ($n = 345$) จากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของข้อมูลที่เก็บจริง พบว่า ข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ มากกว่า 0.3 และตัวแปรทุกตัวมีค่าความเที่ยงมากกว่า 0.7 ผู้วิจัยจึงไม่ได้ตัดข้อคำถามใด ๆ ออกจากการวัดตัวแปร

ตาราง 3.4 ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัดสำหรับข้อมูลที่เก็บจริง ($n = 345$)

มิติหรือตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)	5	IIA	.801	
		IIB	.850	
		INM	.843	
		INS	.850	
		INC	.722	.933
ความมีอิทธิพลในเชิง อุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA)	4	IIA1	.767	
		IIA2	.755	
		IIA3	.734	
		IIA4	.544	.855

ตาราง 3.4 (ต่อ) ($n = 345$)

มิติหรือตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ความมีอิทธิพลในเชิง อุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB)	4	IIB1	.622	
		IIB2	.728	
		IIB3	.699	
		IIB4	.718	.851
การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM)	4	INM1	.689	
		INM2	.753	
		INM3	.760	
		INM4	.736	.876
การกระตุ้นให้เกิดการใช้ ปัญญา (INS)	4	INS1	.704	
		INS2	.779	
		INS3	.811	
		INS4	.727	.877
การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็น รายบุคคล (INC)	4	INC1	.673	
		INC2	.645	
		INC3	.727	
		INC4	.707	.847
ความพึงพอใจในงาน (JOS)	5	JOS1	.702	
		JOS2	.730	
		JOS3	.791	
		JOS4	.734	
		JOS5	.642	.882
ความผูกพันต่อองค์กร (ORC)	2	AFC	.778	
		NOC	.859	.889

ตาราง 3.4 (ต่อ) ($n = 345$)

มิติหรือตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-Total Correlation	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ความผูกพันทางความรู้สึก (AFC)	6	AFC1	.640	
		AFC2	.713	
		AFC3	.763	
		AFC4	.783	
		AFC5	.781	
		AFC6	.733	.903
ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC)	6	NOC1	.706	
		NOC2	.747	
		NOC3	.712	
		NOC4	.681	
		NOC5	.592	
		NOC6	.612	.872
ผลการปฏิบัติงาน (JOP)	10	JOP1	.586	
		JOP2	.643	
		JOP3	.632	
		JOP4	.628	
		JOP5	.701	
		JOP6	.703	
		JOP7	.685	
		JOP8	.704	
		JOP9	.708	
		JOP10	.643	.906

3.6 วิธีการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในการแจกแบบสอบถามเริ่มตั้งแต่ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 จนถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 รวมเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 1 เดือน

3.6.1 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายละเอียดของขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ส่งจดหมายขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ โดยทำจดหมายจากโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตถึงธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) เพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูล และระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทางธนาคารทราบ

ขั้นที่ 2 แจกแบบสอบถามด้วยตนเอง ผู้วิจัยประมาณเวลาขอรับแบบสอบถามกลับคืน ในรอบแรกเป็นเวลา 4 สัปดาห์

ขั้นที่ 3 รวบรวมเก็บแบบสอบถาม และประเมินจำนวนแบบสอบถามที่ได้กลับมาว่า มีความสมบูรณ์ และมีจำนวนครบตามที่ได้ออกแบบไว้คือ 500 ชุดหรือไม่ หากยังไม่ครบผู้วิจัยจะติดตามส่วนที่เหลือให้ครบตามจำนวนต่อไป

ทั้งนี้ทางผู้วิจัยแจกแบบสอบถามไปจำนวน 500 ชุด สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและมีความสมบูรณ์ได้จำนวนทั้งสิ้น 345 ชุด

3.7 วิธีการทางสถิติ

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

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสถิติที่ใช้เป็นค่าจำนวน และค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 การทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน โดยมีความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวแปรคั่นกลาง สถิติที่ใช้คือการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และอภิปรายผล

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

4.1 การวิเคราะห์ผลสถิติเชิงพรรณนาของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูลประกอบด้วยการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม LISREL ซึ่งข้อตกลงเบื้องต้นเหล่านี้ประกอบด้วย ลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) และการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตาม (Linearity)

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

4.4 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

4.5 การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ และการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุด้วยโปรแกรม LISREL เวอร์ชัน 8.80

4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4.1 การวิเคราะห์ผลสถิติเชิงพรรณนาของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 4.1 ข้อมูลส่วนทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	87	25.22
หญิง	258	74.78
รวม	345	100.00
2. สถานภาพ		
โสด	267	77.39
สมรส	75	21.74
หย่า/ หม้าย/ แยกกันอยู่	3	0.87
รวม	345	100.00
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	39	11.30
ปริญญาตรี	256	74.20
ปริญญาโท	50	14.49
ปริญญาเอก	0	0
รวม	345	100.00
4. ระดับตำแหน่งงาน		
ปฏิบัติการ	333	96.52
บริหาร	12	3.48
รวม	345	100.00

การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จากตาราง 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น

เพศหญิง มีจำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 74.78 และที่เหลือเป็นเพศชาย มีจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 25.22

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในสถานภาพโสด จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 77.39 รองลงมา มีสถานภาพสมรส มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 21.74 และน้อยที่สุดมีสถานภาพหย่า/ หม้าย/ แยกกันอยู่ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.87

ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 74.20 รองลงมา คือระดับปริญญาโท มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.49 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 11.30 และไม่มีระดับปริญญาเอก

ระดับตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 333 คน คิดเป็นร้อยละ 96.52 และอยู่ในระดับบริหาร มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.48

ตาราง 4.2 ข้อมูลอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม (ปี)	20.00	56.00	28.15	9.73

การวิเคราะห์อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จากตาราง 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ย 28.15 ปี โดยมีอายุน้อยที่สุด 20 ปี และมีอายุมากที่สุด 56 ปี

ตาราง 4.3 ข้อมูลระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบัน (ปี)	0.50	26.00	4.11	4.16

การวิเคราะห์ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จากตาราง 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันเฉลี่ย 4.11 ปี โดยมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันน้อยที่สุด 0.50 ปี และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันมากที่สุด 26 ปี

ตาราง 4.4 ข้อมูลระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทปัจจุบัน (ปี)	0.50	29.00	5.93	5.38

การวิเคราะห์ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จากตาราง 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทปัจจุบันเฉลี่ย 5.93 ปี โดยมีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทปัจจุบันน้อยที่สุด 0.50 ปี และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันมากที่สุด 29 ปี

4.2 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูล

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

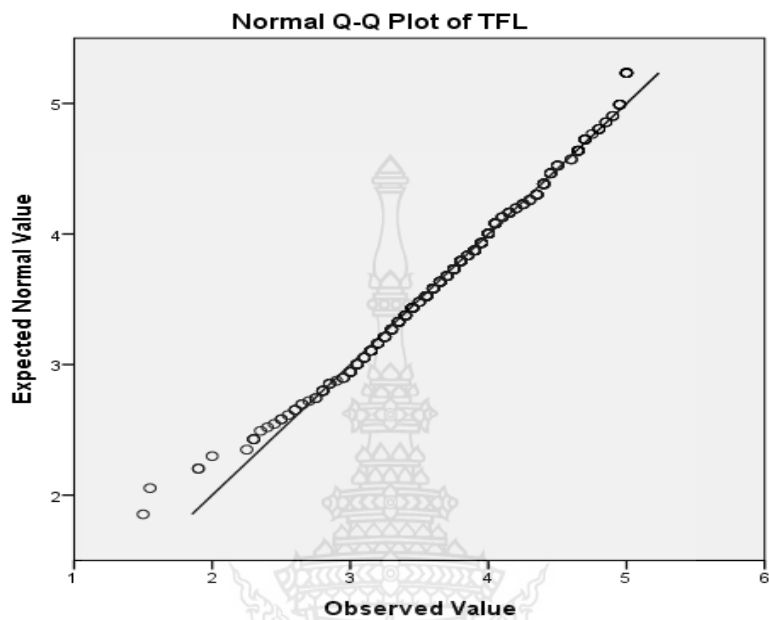
การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพหุตัวแปรการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลกับข้อตกลงเบื้องต้นของสถิตินั้นถือกว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีตัวแปรหลายตัวนั้นหากตัวแปรไม่คุณสมบัติไม่สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะพรางลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นส่งผลทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลอาจเกิดการผิดพลาดจากข้อมูลที่ไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นโดยที่ผู้วิจัยไม่สามารถสังเกตได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, pp. 14-17) ดังนั้นข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติวิเคราะห์พหุตัวแปรสำหรับสถิติวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจำเป็นต้องมีการตรวจสอบข้อมูลว่าเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นดังต่อไปนี้

4.2.1 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality)

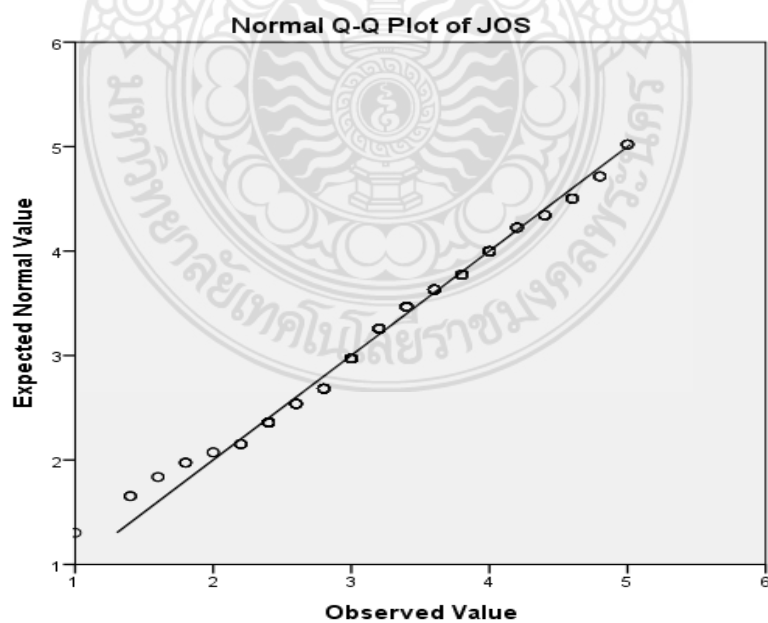
การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการประมาณค่าของตัวแปรหรือความแกร่ง (Robustness) ของการประมาณค่าสถิติวิเคราะห์ที่ใช้ในการทดสอบแบบ t และ F มีข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรต้องมีการแจกแจงแบบปกติ (Hair et al., 2010, p.71; Hair, et al., 2006, p.81; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 15) ควรทำการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลสำหรับตัวแปรต่อเนื่อง (Metric) ทุกตัวที่อยู่ในการวิเคราะห์ (Hair, et al., 2010, p.71)

การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลทำได้โดยการตรวจสอบแผนภาพ Normal Q-Q plot ผลจากการวิเคราะห์แผนภาพ Normal Q-Q plot แต่ละตัวแปรพบว่า ได้เส้นตรงในแนวทแยง สรุปได้ว่า ตัวแปรแต่ละตัวมีลักษณะการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Hair et al., 2010, p.71; Hair, et al., 2006, p.81; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 15) ผลดังแสดงในภาพ 4.1 - 4.4

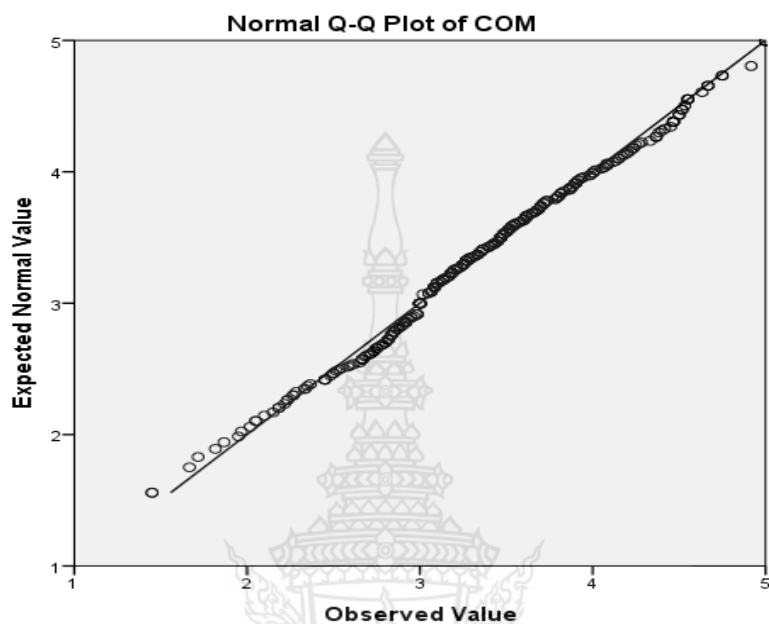
ภาพ 4.1 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL)



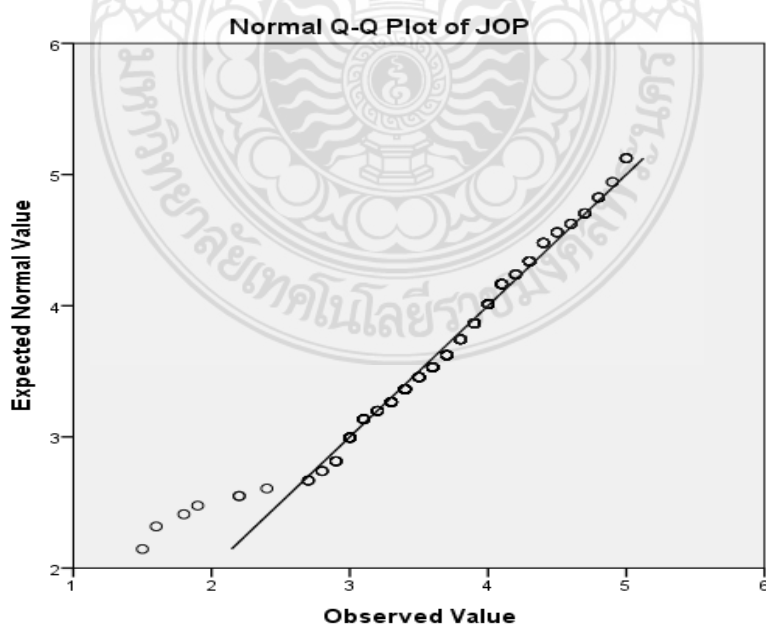
ภาพ 4.2 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JOS)



ภาพ 4.3 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (ORC)



ภาพ 4.4 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP)

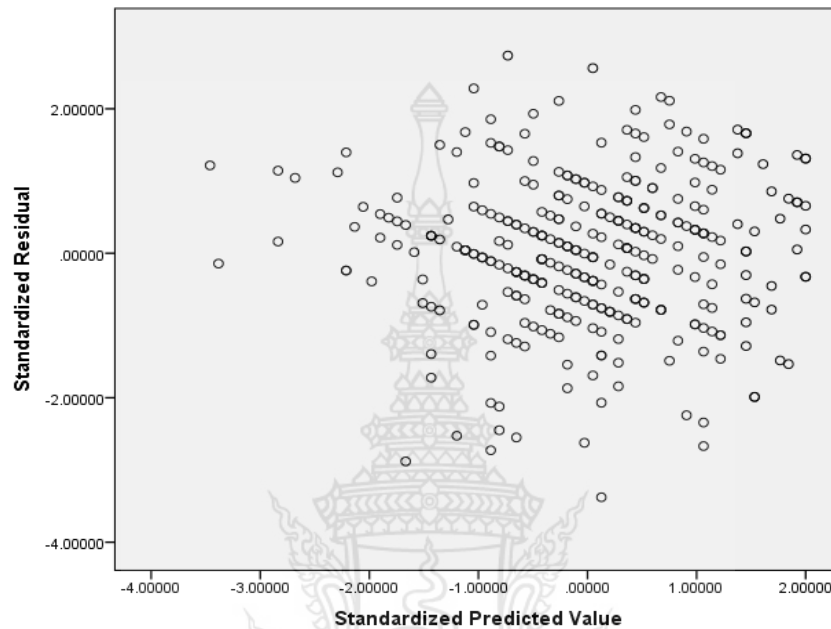


4.2.2 การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity)

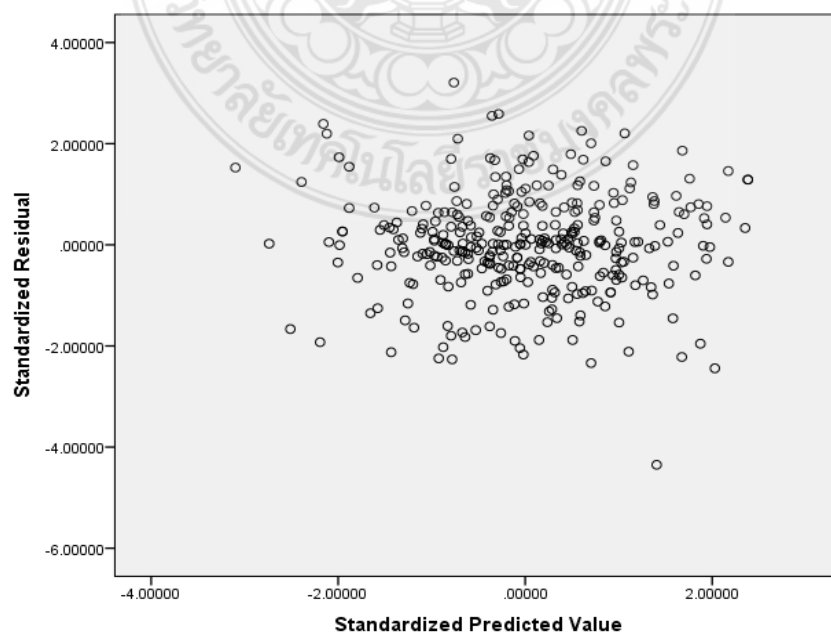
ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) ใช้กับการวิเคราะห์การถดถอยซึ่งตัวแปรต้น และตัวแปรตามเป็นตัวแปรต่อเนื่อง (Metric Variable) ส่วนความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวน (Homogeneity of Variances) นั้นใช้กับการวิเคราะห์ความแปรปรวนที่มีตัวแปรตามเป็นตัวแปรต่อเนื่อง (Metric Variable) และตัวแปรต้นเป็นตัวแปรไม่ต่อเนื่อง (Non-metric Variable) ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยตรวจสอบลักษณะความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย เนื่องจากทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตามเป็นตัวแปรต่อเนื่องโดยนิยามลักษณะความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย หมายถึง คุณสมบัติของตัวแปรตามที่มีการกระจายไม่ต่างกันทุกค่าของตัวแปรต้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, pp. 14-17) วิธีการตรวจสอบทำได้โดยการสร้างแผนภาพกระจายที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted) ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Pedhazur, 1997) พิจารณาจากค่า Standardized Residual หากมีการกระจายตัวแบบสุ่มโดยไม่มี的增加ขึ้นหรือลดลงอย่างมีแบบแผนจึงจะสรุปได้ว่า มีเอกพันธ์ของการกระจาย (Hair, et al., 2010, p. 221; Hair, et al., 2006, pp. 251–252)

จากภาพ 4.5 - 4.7 พบว่า ค่าเศษที่เหลือมีการกระจายอย่างไม่มีแบบแผนโดยไม่พบว่าค่าเศษที่เหลือมีรูปแบบแนวโน้มไปในทางมากขึ้น หรือลดลงอย่างมีแบบแผน สรุปได้ว่า ข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการมีเอกพันธ์ของการกระจาย

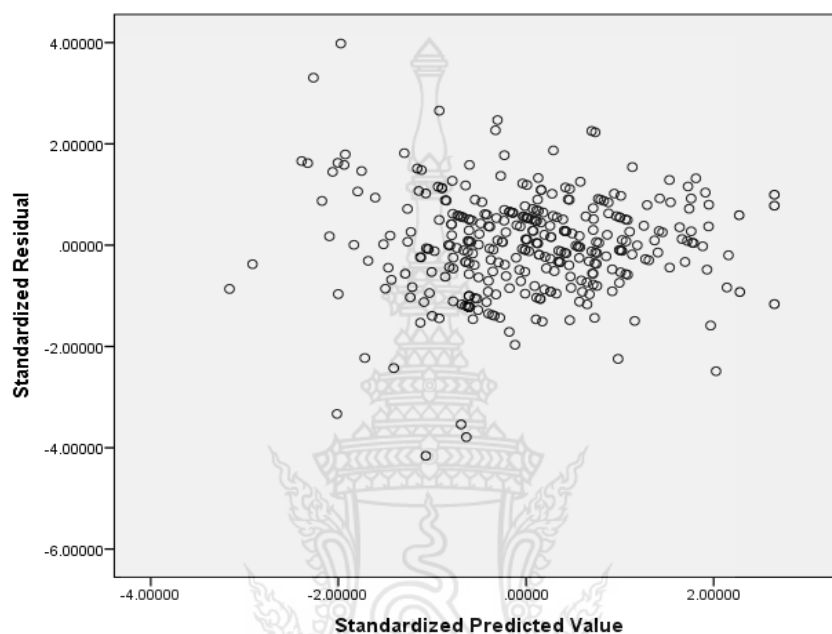
ภาพ 4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีความพึงพอใจในงาน (JOS) เป็นตัวแปรตาม



ภาพ 4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีความผูกพันต่อองค์กร (ORC) เป็นตัวแปรตาม



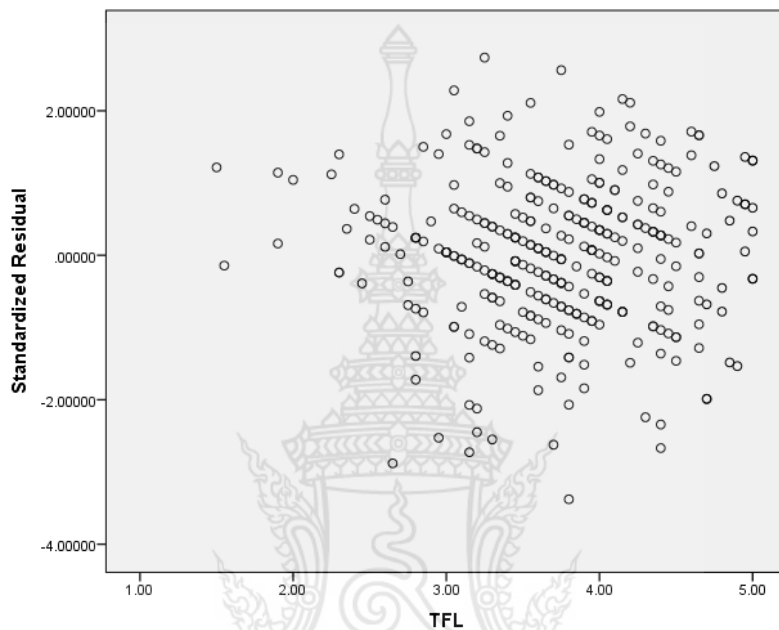
ภาพ 4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับค่าพยากรณ์ (Standardized Predicted Value) โดยมีผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) เป็นตัวแปรตาม



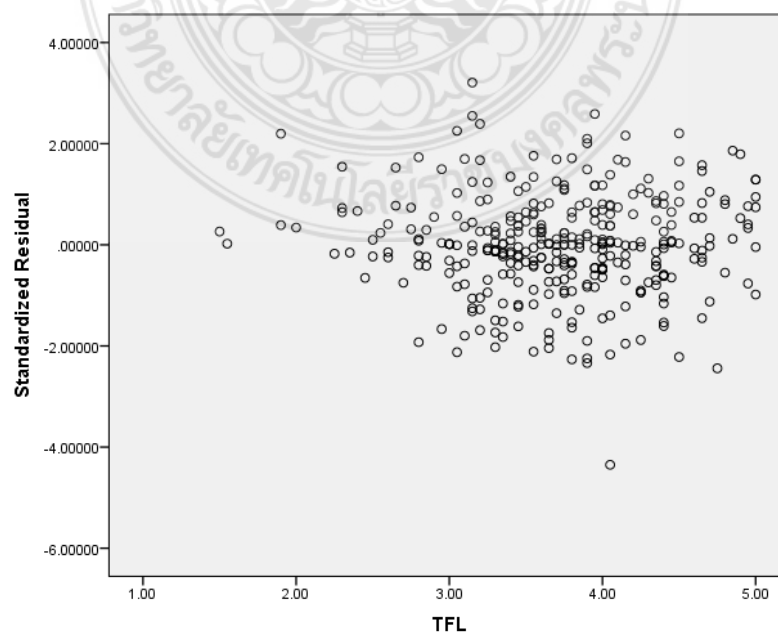
4.2.3 การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linearity)

สถิติวิเคราะห์ทุกประเภทที่มีพื้นฐานการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ต้องมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่เป็นแบบเส้นตรงวิธีการตรวจสอบทำได้โดยการตรวจสอบแผนภาพกระจาย (Scatter Plot) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวแปรอิสระแต่ละตัว (Independent Variable) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปร (Lin & Lu, 2000, p. 203; นางลักษณ วิรัชชัย, 2542, p. 17) จากแผนภาพกระจายพบว่า ค่าเศษที่เหลือมีการกระจายอย่างไม่มีแบบแผน โดยไม่พบว่า ค่าเศษที่เหลือมีรูปแบบแนวโน้มไปในทางมากขึ้นหรือลดลงอย่างมีแบบแผน สรุปได้ว่าข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ดังแสดงในภาพ 4.18 - 4.13

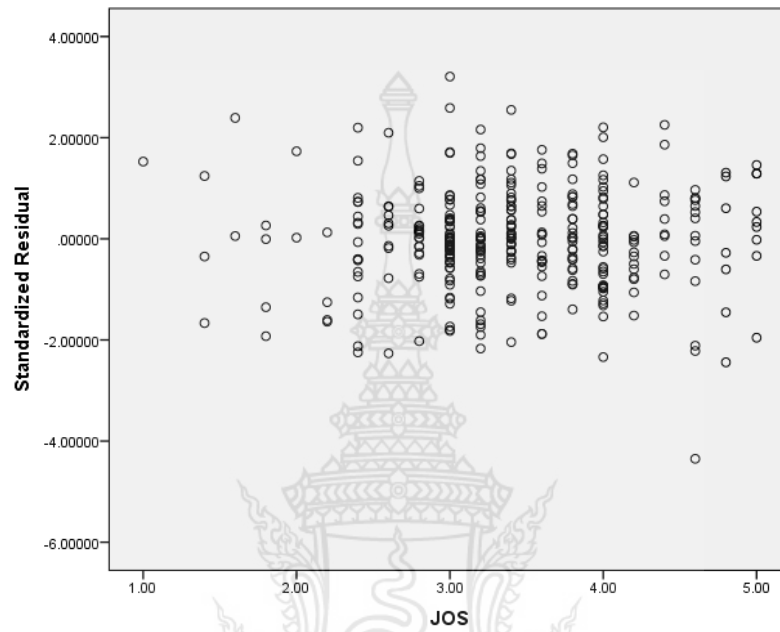
ภาพ 4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) ในกรณีที่มีความพึงพอใจในงาน
(JOS) เป็นตัวแปรตาม



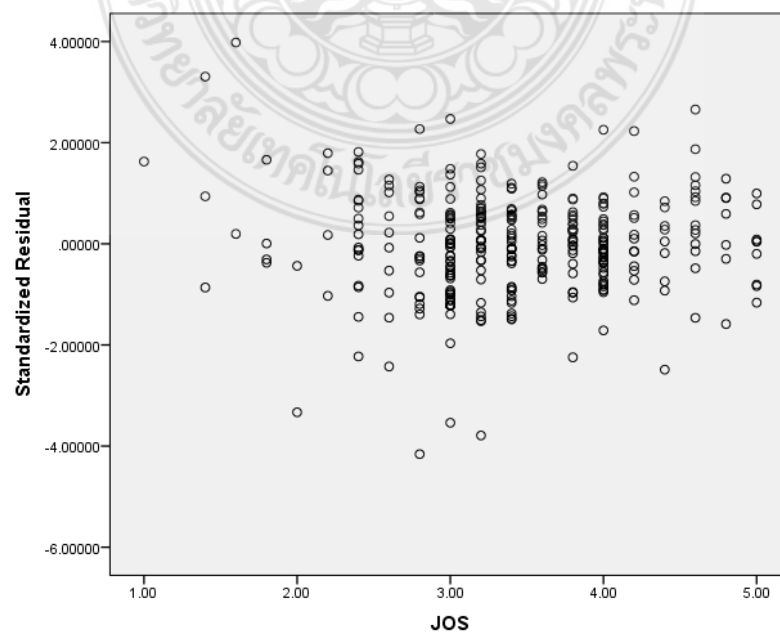
ภาพ 4.9 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) ในกรณีที่มีความผูกพันต่อองค์กร
(ORC) เป็นตัวแปรตาม



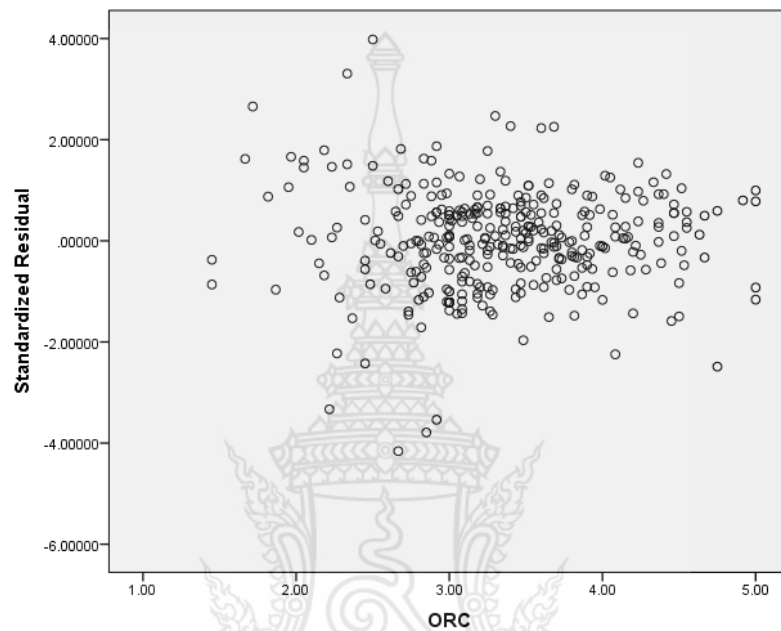
ภาพ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง
ความพึงพอใจในงาน (JOS) ในกรณีที่ความผูกพันต่อองค์กร (ORC) เป็นตัวแปรตาม



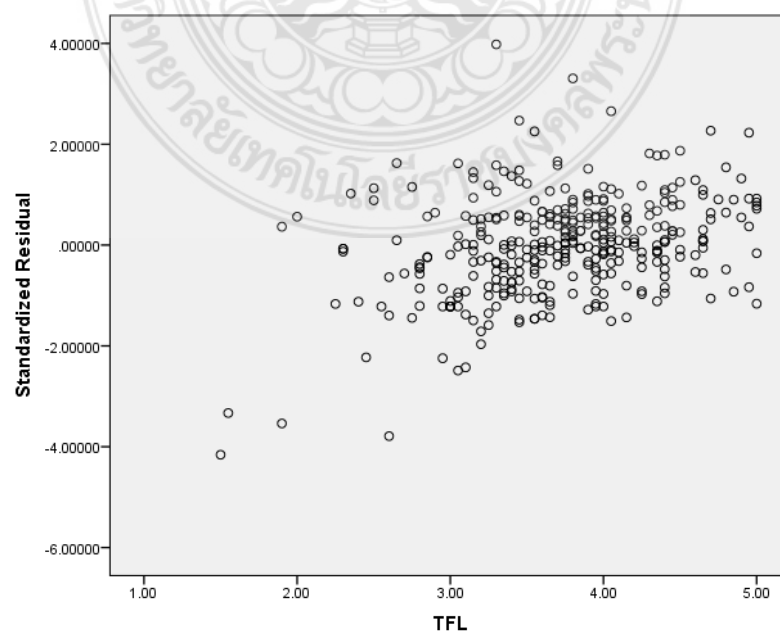
ภาพ 4.11 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง
ความพึงพอใจในงาน (JOS) ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) เป็นตัว
แปรตาม



ภาพ 4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง ความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) เป็นตัวแปรตาม



ภาพ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ (Standardized Residual) กับตัวชี้วัดตัวแปรแฝง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) เป็นตัวแปรตาม



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

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่เกิดจากการวัดโดยตัวแปรโครงสร้าง (Construct Variable) ให้เป็นไปตามทฤษฎีการวัดที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการวัดค่าของตัวแปรที่ได้จากตัวอย่างสามารถแทนค่าจริงที่มีอยู่ในประชากรได้ (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, p. 776) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยทำการตรวจสอบ และความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity) การวิเคราะห์ครั้งนี้ใช้โปรแกรม ลิสเรล

ผู้วิจัยศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีเอสไค จำกัด (มหาชน) ที่เป็นตัวแปรแฝงมีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถวัดได้โดยตรงประกอบด้วย ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) ตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JOS) ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (ORC) และตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จำนวน 52 ข้อ โดยใช้ตัวอย่าง จำนวน 345 คน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองด้วยโปรแกรม ลิสเรล ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงมิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) ประกอบด้วย ข้อคำถาม IIA1, IIA2, IIA3 และ IIA4 มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) ประกอบด้วย ข้อคำถาม IIB1, IIB2, IIB3 และ IIB4 มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) ประกอบด้วย ข้อคำถาม INM1, INM2, INM3 และ INM4 มิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา

(INS) ประกอบด้วย ข้อคำถาม INS1, INS2, INS3 และ INS4 และมีมิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็น รายบุคคล (INC) ประกอบด้วย ข้อคำถาม INC1, INC2, INC3 และ INC4

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล มีข้อตกลงที่ยอมรับให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริง โดยเกณฑ์ในการพิจารณาว่าโมเดลการวัดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ให้พิจารณาจากค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (Relative Chi-square) ซึ่งหาได้จากสมการ χ^2/df เกณฑ์ที่กำหนด คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 2.00 (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ & สมชาติ สว่างเนตร, 2535, p. 41; สุภมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, & รัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2548, p. 97) ค่าความน่าจะเป็น (*p-value*) ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยต้องมีค่ามากกว่า 0.05 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (*RMSEA*) ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (*SRMR*) ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, กวรรณิการ์ สุขเกษม, ไศภิต ผ่องเสรี, & ธนอมรัตน์ ประสิทธิ์เมตต์, 2549, p. 208; สุภมาศ อังศุโชติ, et al., 2548, p. 97) ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (*GFI*) ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (*AGFI*) ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (*CFI*) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ & สมชาติ สว่างเนตร, 2535, pp. 41-42; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, et al., 2549, p. 214)

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

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าองศาอิสระ (df) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.238 ค่า *p-value* มีค่าเท่ากับ 0.051 ค่า *RMSEA* มีค่าเท่ากับ 0.026 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (*SRMR*) มีค่าเท่ากับ 0.044 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (*GFI*) มีค่าเท่ากับ 0.964 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (*AGFI*) มีค่าเท่ากับ 0.927 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (*CFI*) มีค่าเท่ากับ 0.999

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่าคือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงต้องมีค่า Average Variance Extracted: AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงรวมของแต่ละตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์พบว่า TFL มีค่า AVE เท่ากับ 0.865 และค่า CR เท่ากับ 0.970, IIA มีค่า AVE เท่ากับ 0.609 และค่า CR เท่ากับ 0.861, IIB มีค่า AVE เท่ากับ 0.688 และค่า CR เท่ากับ 0.898, INM มีค่า AVE เท่ากับ 0.707 และค่า CR เท่ากับ 0.906, INS มีค่า AVE เท่ากับ 0.786 และค่า CR เท่ากับ 0.936, INC มีค่า AVE เท่ากับ 0.630 และค่า CR เท่ากับ 0.870 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ดังแสดงในภาพที่ 4.14 และตารางที่ 4.5

จากภาพ 4.14 และตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานพบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด สำหรับตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) ประกอบด้วย 5 มิติตัวแปรแฝงคือ ตัวแปรแฝงมิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.955 มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.944 มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.963 มิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.918 และมิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.868 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า INM มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.927 รองลงมา IIA มีค่า R^2 เท่ากับ 0.912 IIB มีค่า R^2 เท่ากับ 0.891 INS มีค่า R^2 เท่ากับ 0.843 และ INC มีค่า R^2 เท่ากับ 0.753

เมื่อพิจารณาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง ตัวแปรแฝงมิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ IIA1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.851 รองลงมาคือ IIA2 มีค่าเท่ากับ 0.781 ส่วน IIA3 มีค่าเท่ากับ 0.779 และน้อยที่สุดคือ IIA4 ค่าเท่ากับ 0.704 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า

IIA1 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.724 รองลงมาคือ IIA3 มีค่าเท่ากับ 0.624 ส่วน IIA2 มีค่าเท่ากับ 0.610 และน้อยที่สุดคือ IIA4 มีค่าเท่ากับ 0.496

เมื่อพิจารณากการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง ตัวแปรแฝงมิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ IIB4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.897 รองลงมาคือ IIB2 มีค่าเท่ากับ 0.842 ส่วน IIB3 มีค่าเท่ากับ 0.822 และน้อยที่สุดคือ IIB4 ค่าเท่ากับ 0.751 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า IIB4 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.805 รองลงมาคือ IIB2 มีค่าเท่ากับ 0.709 ส่วน IIA3 มีค่าเท่ากับ 0.676 และน้อยที่สุด คือ IIB1 มีค่าเท่ากับ 0.564

เมื่อพิจารณากการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง ตัวแปรแฝงมิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ INM3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.866 รองลงมาคือ INM4 มีค่าเท่ากับ 0.863 ส่วน INM2 มีค่าเท่ากับ 0.840 และน้อยที่สุดคือ INM1 ค่าเท่ากับ 0.792 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า INM3 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.750 รองลงมาคือ INM4 มีค่าเท่ากับ 0.745 ส่วน INM2 มีค่าเท่ากับ 0.706 และน้อยที่สุดคือ INM1 มีค่าเท่ากับ 0.627

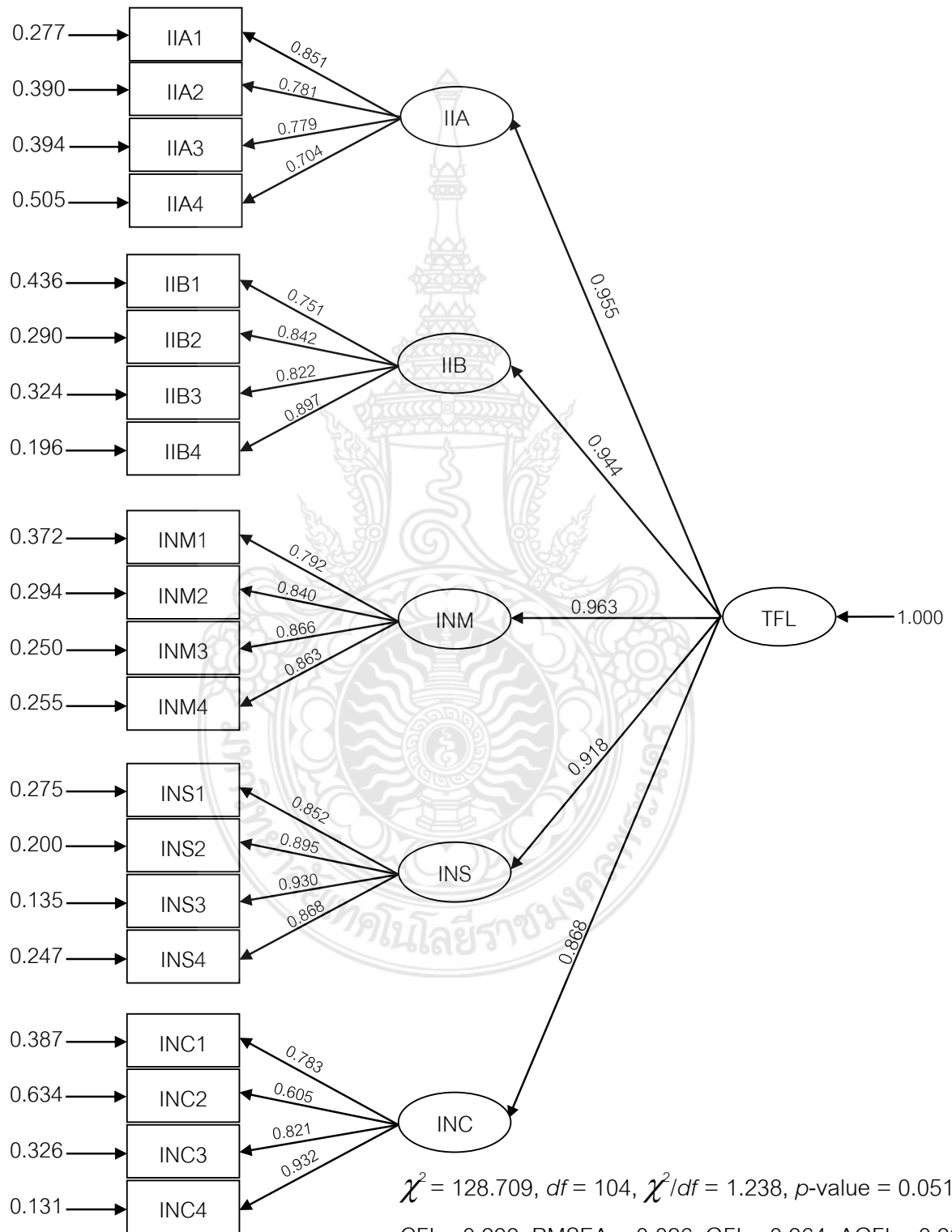
เมื่อพิจารณากการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง ตัวแปรแฝงมิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ INS3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.930 รองลงมาคือ INS2 มีค่าเท่ากับ 0.895 ส่วน INS4 มีค่าเท่ากับ 0.895 และน้อยที่สุดคือ INS1 ค่าเท่ากับ 0.852 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า INS3 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.865 รองลงมาคือ INS2 มีค่าเท่ากับ 0.801 ส่วน INS4 มีค่าเท่ากับ 0.753 และน้อยที่สุดคือ INS1 มีค่าเท่ากับ 0.726

เมื่อพิจารณากการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง ตัวแปรแฝงมิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INC) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ INS4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.932 รองลงมาคือ INC3 มีค่าเท่ากับ 0.821 ส่วน INC1 มีค่าเท่ากับ 0.783 และน้อย

ที่สุด คือ INC2 ค่าเท่ากับ 0.605 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า INC4 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.869 รองลงมา คือ INC3 มีค่าเท่ากับ 0.674 ส่วน INC1 มีค่าเท่ากับ 0.613 และน้อยที่สุดคือ INC2 มีค่าเท่ากับ 0.366



ภาพ 4.14 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL)



ตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
หัวหน้างาน (TFL) ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักองค์ประกอบ		ค่าสัมประสิทธิ์	
	Loading	SE	t-value	R^2 หรือความเที่ยง
IIA1	0.851	-	-	0.724
IIA2	0.781	0.058	21.384	0.610
IIA3	0.779	0.050	20.563	0.624
IIA4	0.704	0.086	14.456	0.496
IIB1	0.751	-	-	0.564
IIB2	0.842	0.050	17.076	0.709
IIB3	0.822	0.080	15.178	0.676
IIB4	0.897	0.071	15.107	0.805
INM1	0.792	-	-	0.627
INM2	0.840	0.043	17.562	0.706
INM3	0.866	0.044	18.356	0.750
INM4	0.863	0.069	18.433	0.745
INS1	0.852	-	-	0.726
INS2	0.895	0.060	21.542	0.801
INS3	0.930	0.071	21.272	0.865
INS4	0.868	0.060	18.701	0.753
INC1	0.783	-	-	0.613
INC2	0.605	0.073	12.869	0.366
INC3	0.821	0.070	15.516	0.674
INC4	0.932	0.107	17.391	0.869
IIA	0.955	0.053	18.093	0.912
IIB	0.944	0.063	14.987	0.891

ตาราง 4.5 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักองค์ประกอบ		ค่าสัมประสิทธิ์	
	Loading	SE	t-value	R^2 หรือความเที่ยง
INM	0.963	0.058	16.654	0.927
INS	0.918	0.053	17.403	0.843
INC	0.868	0.060	14.563	0.753

$\chi^2 = 128.709$, $df = 104$, $\chi^2/df = 1.238$, $p\text{-value} = 0.051$, $CFI = 0.999$, $RMSEA = 0.026$,
 $GFI = 0.964$, $AGFI = 0.927$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กร (ORC) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กร (ORC) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงมิติความผูกพันทางความรู้สึก ประกอบด้วย ข้อคำถาม AFC1, AFC2, AFC3, AFC4, AFC5 และ AFC6 มิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน ประกอบด้วย ข้อคำถาม NOC1, NOC2, NOC3, NIC4, NOC5 และ NOC6

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าองศาอิสระ (df) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 0.963 ค่า $p\text{-value}$ มีค่าเท่ากับ 0.052 ค่า $RMSEA$ มีค่าเท่ากับ 0.000 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.016 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.986 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 0.964 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.000

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่าคือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.5 ตัวแปร

แฝงต้องมีค่า Average Variance Extracted: AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงรวมของแต่ละตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์พบว่า ORC มีค่า AVE เท่ากับ 0.917 และค่า CR เท่ากับ 0.956, AFC มีค่า AVE เท่ากับ 0.703 และค่า CR เท่ากับ 0.934, NOC มีค่า AVE เท่ากับ 0.571 และค่า CR เท่ากับ 0.887 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในภาพ 4.15 และดูตาราง 4.6

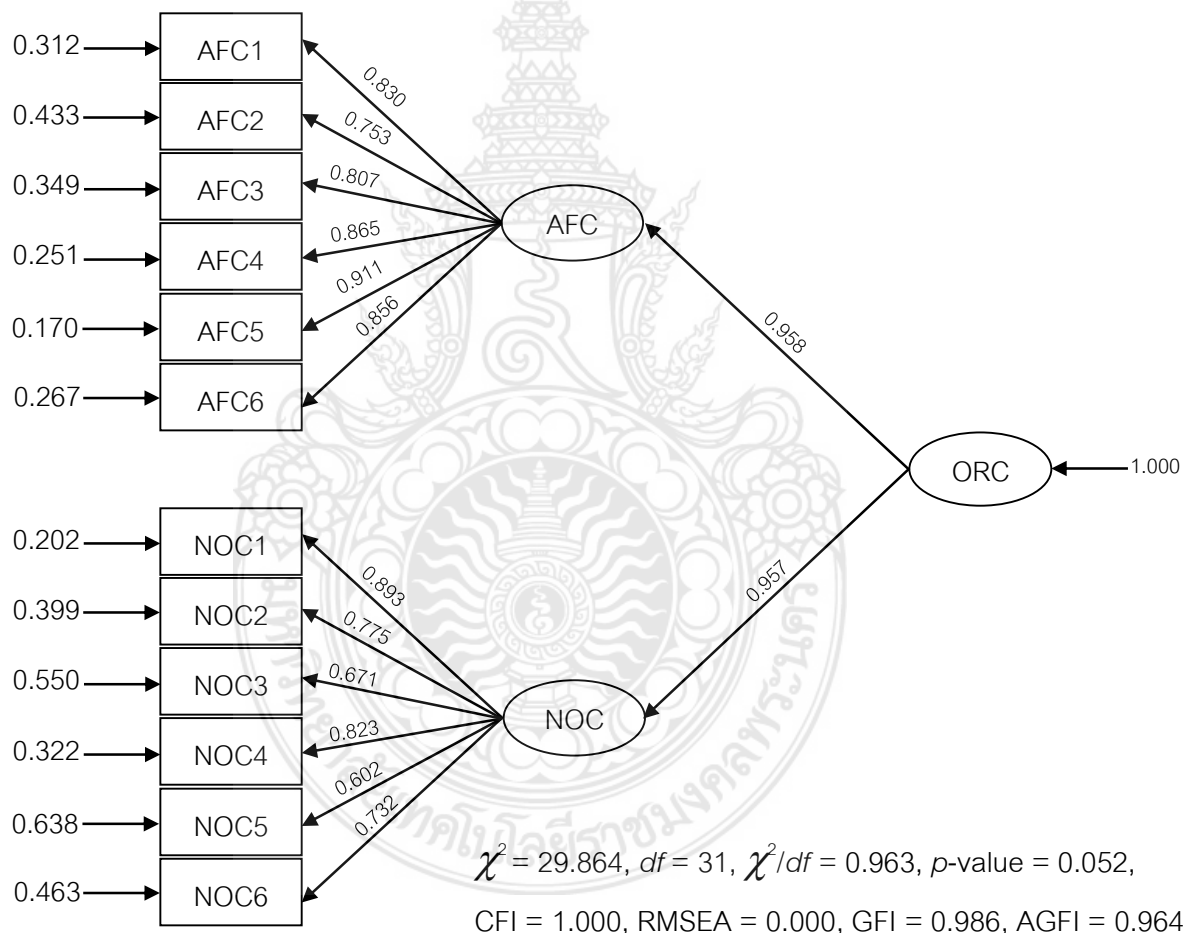
จากภาพ 4.15 และตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์การ พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด สำหรับตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์การ (ORC) ประกอบด้วย 2 มิติตัวแปรแฝง คือ ตัวแปรแฝงมิติความผูกพันทางความรู้สึก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.955 มิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.944 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า AFC มีค่า R^2 เท่ากับ 0.918 และ NOC มีค่า R^2 เท่ากับ 0.916

เมื่อพิจารณาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง ตัวแปรแฝงมิติความผูกพันทางความรู้สึก (AFC) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ AFC5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.911 รองลงมาคือ AFC4 มีค่าเท่ากับ 0.865 ส่วน AFC6 มีค่าเท่ากับ 0.856, AFC1 มีค่าเท่ากับ 0.830, AFC3 มีค่าเท่ากับ 0.807 และน้อยที่สุดคือ AFC2 ค่าเท่ากับ 0.753 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า AFC5 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.830 รองลงมาคือ AFC4 มีค่าเท่ากับ 0.748 ส่วน AFC6 มีค่าเท่ากับ 0.733, AFC1 มีค่าเท่ากับ 0.689, AFC3 มีค่าเท่ากับ 0.651 และน้อยที่สุดคือ AFC2 มีค่าเท่ากับ 0.567

เมื่อพิจารณาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง ตัวแปรแฝงมิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ NOC1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.893 รองลงมาคือ NOC4 มีค่าเท่ากับ 0.823 ส่วน NOC2 มีค่าเท่ากับ 0.775, NOC6 มีค่าเท่ากับ 0.732, NOC3 มีค่าเท่ากับ 0.671 และน้อยที่สุดคือ NOC5 ค่าเท่ากับ 0.602 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่า

แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า NOC1 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.797 รองลงมา คือ NOC4 มีค่าเท่ากับ 0.677 ส่วน NOC2 มีค่าเท่ากับ 0.601, NOC6 มีค่าเท่ากับ 0.536, NOC3 มีค่าเท่ากับ 0.450 และน้อยที่สุดคือ NOC5 มีค่าเท่ากับ 0.362

ภาพ 4.15 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (ORC)



ตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์การ (ORC)
ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักองค์ประกอบ		ค่าสัมประสิทธิ์	
	Loading	SE	t-value	R^2 หรือความเที่ยง
AFC1	0.830	-	-	0.689
AFC2	0.753	0.049	15.300	0.567
AFC3	0.807	0.065	15.232	0.651
AFC4	0.865	0.057	17.064	0.748
AFC5	0.911	0.051	17.679	0.830
AFC6	0.856	0.054	16.052	0.733
NOC1	0.893	-	-	0.797
NOC2	0.775	0.067	17.527	0.601
NOC3	0.671	0.061	14.085	0.450
NOC4	0.823	0.068	18.169	0.677
NOC5	0.602	0.064	12.267	0.362
NOC6	0.732	0.052	15.368	0.536
AFC	0.958	0.058	16.726	0.918
NOC	0.957	0.050	19.199	0.916

$\chi^2 = 29.864$, $df = 31$, $\chi^2/df = 0.963$, $p\text{-value} = 0.052$, CFI = 1.000, RMSEA = 0.000,
GFI = 0.986, AGFI = 0.964

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOS)
เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิง
ประจักษ์

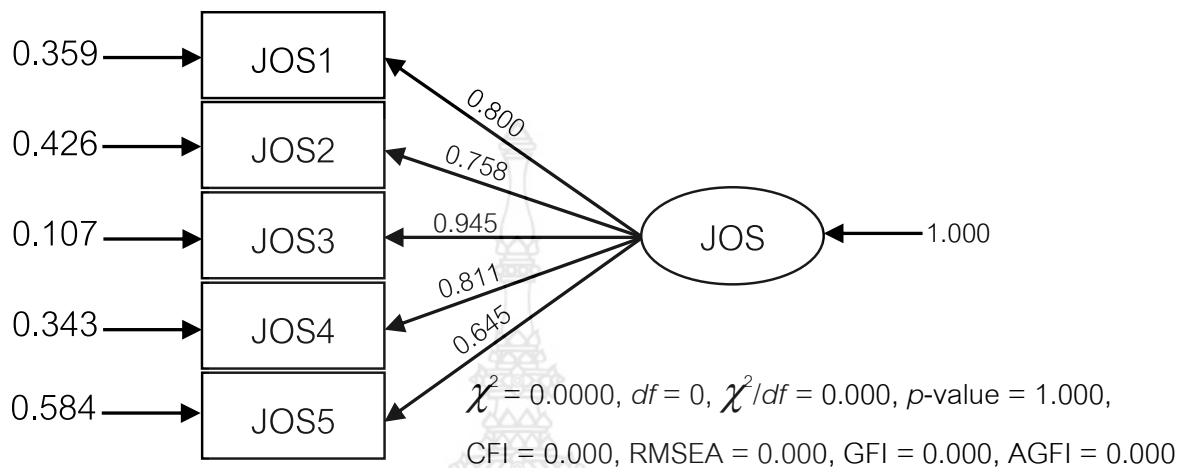
การวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOS) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม JOS1, JOS2, JOS3, JOS4 และ JOS5

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าองศาอิสระ (df) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 0.000 ค่า p -value มีค่าเท่ากับ 1.000 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.000 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.000 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.000 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.000 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.000

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่าคือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงต้องมีค่า Average Variance Extracted: AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงรวมของแต่ละตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์พบว่า JOS มีค่า AVE เท่ากับ 0.636 และค่า CR เท่ากับ 0.896 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในภาพ 4.16 และดูตาราง 4.7

จากภาพ 4.16 และตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดย JOS3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.945 รองลงมาคือ JOS4 มีค่าเท่ากับ 0.811 ส่วน JOS1 มีค่าเท่ากับ 0.800, JOS2 มีค่าเท่ากับ 0.758 และน้อยที่สุดคือ JOS5 ค่าเท่ากับ 0.645 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า JOS3 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.893 รองลงมาคือ JOS4 มีค่าเท่ากับ 0.658 ส่วน JOS1 มีค่าเท่ากับ 0.658, JOS2 มีค่าเท่ากับ 0.575 และน้อยที่สุดคือ JOS5 มีค่าเท่ากับ 0.575

ภาพ 4.16 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JOS)



ตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JOS)
ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักองค์ประกอบ		ค่าสัมประสิทธิ์	
	Loading	SE	t-value	R^2 หรือความเที่ยง
JOS1	0.800	0.076	15.996	0.640
JOS2	0.758	0.067	15.817	0.575
JOS3	0.945	0.077	21.367	0.893
JOS4	0.811	0.061	17.251	0.658
JOS5	0.645	0.066	12.733	0.575

$\chi^2 = 0.0000, df = 0, \chi^2/df = 0.000, p\text{-value} = 1.000, CFI = 0.000, RMSEA = 0.000,$
 $GFI = 0.000, AGFI = 0.000$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม JOP1, JOP2, JOP3, JOP4, JOP5, JOP6, JOP7, JOP8, JOP9 และ JOS10

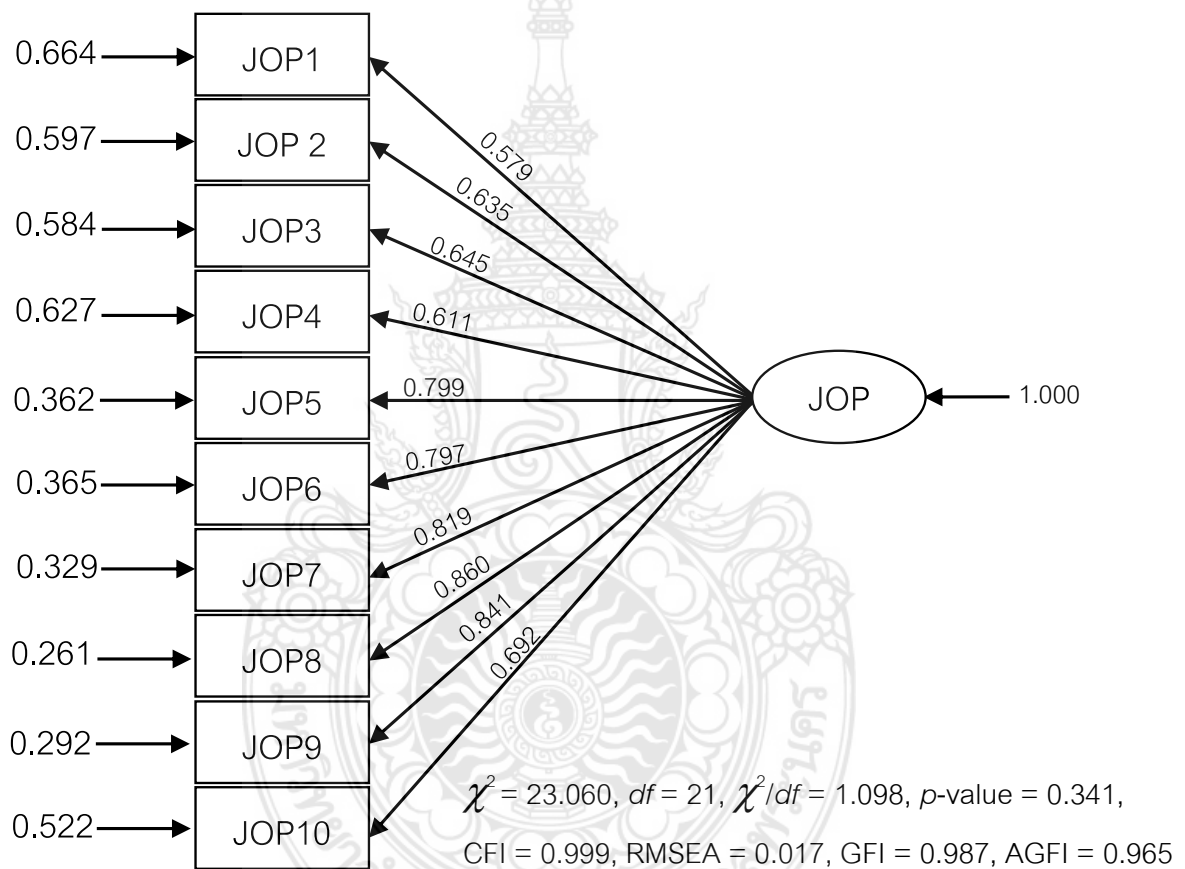
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าองศาอิสระ (df) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.098 ค่า p -value มีค่าเท่ากับ 0.341 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.017 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.0172 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.987 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.965 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.999

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่าคือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงต้องมีค่า Average Variance Extracted: AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงรวมของแต่ละตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์พบว่า JOP มีค่า AVE เท่ากับ 0.540 และค่า CR เท่ากับ 0.920 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในภาพที่ 4.17 และดูตารางที่ 4.8

จากภาพ 4.17 และตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดย JOP8 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.860 รองลงมาคือ JOP7 มีค่าเท่ากับ 0.819 ส่วน JOP9 มีค่าเท่ากับ 0.841 นอกนั้นมีค่าใกล้เคียงกันคือ JOP5, JOP6, JOP10, JOP3, JOP2 และ JOP4 มีค่าเท่ากับ 0.799, 0.797, 0.692, 0.645, 0.635, 0.635 และ 0.611 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ JOP1 ค่าเท่ากับ 0.579 เมื่อพิจารณาค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า JOP8 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.740 รองลงมาคือ JOP9 มีค่าเท่ากับ 0.707 ส่วน JOP7 มีค่าเท่ากับ 0.671 นอกนั้นมีค่าใกล้เคียงกันคือ JOP5,

JOP6, JOP10, JOP3, JOP2 และ JOP4 มีค่าเท่ากับ 0.638, 0.635, 0.479, 0.416, 0.403, และ 0.373 ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ JOP1 มีค่าเท่ากับ 0.335

ภาพ 4.17 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP)



ตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปรสังเกตได้	น้ำหนักองค์ประกอบ		ค่าสัมประสิทธิ์	
	Loading	SE	t-value	R^2 หรือความเที่ยง
JOP1	0.579	0.065	11.313	0.335
JOP2	0.635	0.102	12.762	0.403
JOP3	0.645	0.051	12.934	0.416
JOP4	0.611	0.084	12.085	0.373
JOP5	0.799	0.036	17.083	0.638
JOP6	0.797	0.105	17.334	0.635
JOP7	0.819	0.059	17.913	0.671
JOP8	0.860	0.071	19.388	0.740
JOP9	0.841	0.102	18.876	0.707
JOP10	0.692	0.150	14.090	0.479

$\chi^2 = 23.060$, $df = 21$, $\chi^2/df = 1.098$, $p\text{-value} = 0.341$, CFI = 0.999, RMSEA = 0.017, GFI = 0.987, AGFI = 0.965

4.3.1 การตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)

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

1. น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) หากค่าของน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าสูงแสดงให้เห็นถึงการมีจุดศูนย์รวมร่วมกันสูง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรมีค่ามากกว่า 0.5 ค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบดูได้จากค่า lambda-X หรือ lambda-Y จากหัวข้อ Completely Standardized Solution ใน Output File ของ LISREL

2. Average Variance Extracted (AVE) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป คำนวณได้จากสมการ (สุภมาศ อังสุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล วิทยุญาณวัฒน์, 2552, p. 26)

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

AVE = Average Variance Extracted ของแต่ละตัวแปร

λ_i = น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

หรือก็คือค่า lambda-X หรือ lambda-Y จาก Completely Standardized Solution ใน Output File ของ LISREL

n = จำนวนข้อคำถามที่วัดตัวแปร

δ_i = ค่าคลาดเคลื่อนของความแปรปรวนของตัวแปร (Error Variance)

หรือก็คือค่า theta-delta หรือ theta-EPS จาก Completely Standardized Solution ใน Output File ของ LISREL

3. ค่าความเที่ยงรวม (Composite Reliability) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป คำนวณได้จากสมการ

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

CR = ค่าความเที่ยงรวมของตัวแปร (Composite Reliability)

λ_i = น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

หรือก็คือ ค่า lambda-X หรือ lambda-Y จาก Completely Standardized Solution ใน Output File ของ LISREL

n = จำนวนข้อคำถามที่วัดตัวแปร

δ_i = ค่าคลาดเคลื่อนของความแปรปรวนของตัวแปร (error variance)

หรือก็คือค่า theta-delta หรือ theta-EPS จาก Completely Standardized Solution ใน Output File ของ LISREL

สรุปภาพรวมการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ควรผ่านเกณฑ์กำหนดคือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ค่า Average Variance Extracted มีควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างควรมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป (Hair, et al., 2006, pp. 777-779) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า Average Variance Extracted ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และค่าความเที่ยงรวม (Composite Reliability) มีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปทั้งหมด รายละเอียดของน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ค่า Average Variance Extracted: AVE) และค่าความเที่ยงรวม (CR) แสดงในตาราง 4.9

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	lambda-X (λ_i)	theta- delta (δ_i)	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
IIA	IIA1	0.851	0.277	0.609	0.861
	IIA2	0.781	0.390		
	IIA3	0.779	0.394		
	IIA4	0.704	0.505		
IIB	IIB1	0.751	0.436	0.688	0.898
	IIB2	0.842	0.290		
	IIB3	0.822	0.324		
	IIB4	0.897	0.196		

ตาราง 4.9 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	lambda-X (λ_i)	theta- delta (δ_i)	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
INM	INM1	0.792	0.372	0.707	0.906
	INM2	0.840	0.294		
	INM3	0.866	0.250		
	INM4	0.863	0.255		
INS	INS1	0.852	0.275	0.786	0.936
	INS2	0.895	0.200		
	INS3	0.930	0.135		
	INS4	0.868	0.247		
INC	INC1	0.783	0.387	0.630	0.870
	INC2	0.605	0.634		
	INC3	0.821	0.326		
	INC4	0.932	0.131		
TFL	IIA	0.955	0.088	0.865	0.970
	IIB	0.944	0.108		
	INM	0.963	0.073		
	INS	0.918	0.157		
	INC	0.868	0.247		
JOS	JOS1	0.800	0.359	0.636	0.896
	JOS2	0.758	0.426		
	JOS3	0.945	0.107		
	JOS4	0.811	0.343		
	JOS5	0.645	0.584		

ตาราง 4.9 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	lambda-X (λ_i)	theta- delta (δ_i)	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
AFC	AFC1	0.830	0.312	0.703	0.934
	AFC2	0.753	0.433		
	AFC3	0.807	0.349		
	AFC4	0.865	0.251		
	AFC5	0.911	0.170		
	AFC6	0.856	0.267		
NOC	NOC1	0.893	0.202	0.571	0.887
	NOC2	0.775	0.399		
	NOC3	0.671	0.550		
	NOC4	0.823	0.322		
	NOC5	0.602	0.638		
	NOC6	0.732	0.463		
ORC	AFC	0.958	0.083	0.917	0.956
	NOC	0.957	0.084		
JOP	JOP1	0.579	0.664	0.540	0.920
	JOP2	0.635	0.597		
	JOP3	0.645	0.584		
	JOP4	0.611	0.627		
	JOP5	0.799	0.362		
	JOP6	0.797	0.365		
	JOP7	0.819	0.329		
	JOP8	0.860	0.261		

ตาราง 4.9 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	lambda-X (λ_i)	theta- delta (δ_i)	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
	JOP9	0.841	0.292		
	JOP10	0.692	0.522		

4.4 ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ (1) ระดับการรับรู้ต่อบัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) (2) ความพึงพอใจในงาน (JOS) (3) ความผูกพันต่อองค์กร (ORC) และ (4) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP)

ตาราง 4.10 ระดับความคิดเห็นต่อบัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน
(n = 345)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL)	3.718	.641	ระดับสูง
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA)	3.849	.710	ระดับสูง

ตาราง 4.10 (ต่อ)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
1. หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความ ภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา (IIA1)	3.719	.862	ระดับสูง
2. หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว (IIA2)	3.904	.835	ระดับสูง
3. พฤติกรรมของหัวหน้างานของท่านที่แสดง ออกมาเป็นไปด้วยความเคารพ และให้ เกียรติผู้อื่น (IIA3)	3.939	.852	ระดับสูง
4. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความ มั่นใจ และพลังอำนาจของตนเอง(IIA4)	3.835	.852	ระดับสูง
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB)	3.723	.678	ระดับสูง
1. หัวหน้างานของท่านได้พูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อถือที่สำคัญที่สุด (IIB1)	3.574	.825	ระดับสูง
2. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึง ความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่าง แรงกล้าในเป้าหมาย (IIB2)	3.794	.775	ระดับสูง
3. หัวหน้างานของท่านพิจารณาผลทางด้าน จริยธรรม และศีลธรรมอันเกิดจากการ ตัดสินใจ (IIB3)	3.713	.833	ระดับสูง
4. หัวหน้างานของท่านเน้นความสำคัญของ การมีสำนึกร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจ (IIB4)	3.812	.830	ระดับสูง

ตาราง 4.10 (ต่อ)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM)	3.720	.735	ระดับสูง
1. หัวหน้างานของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง (INM1)	3.609	.880	ระดับสูง
2. หัวหน้างานของท่านพูดคุยอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วง (INM2)	3.893	.871	ระดับสูง
3. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และตื่นเต้น (INM3)	3.597	.819	ระดับสูง
4. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย (INM4)	3.780	.875	ระดับสูง
การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS)	3.779	.736	ระดับสูง
1. หัวหน้างานของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม (INS1)	3.742	.818	ระดับสูง
2. หัวหน้างานของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการแก้ไขปัญห (INS2)	3.806	.821	ระดับสูง
3. หัวหน้างานของท่านช่วยทำให้ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้น (INS3)	3.812	.854	ระดับสูง
4. หัวหน้างานของท่านได้แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น (INS4)	3.757	.908	ระดับสูง

ตาราง 4.10 (ต่อ)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC)	3.521	.750	ระดับสูง
1. หัวหน้างานของท่านให้เวลาในการสอน และฝึกฝนงานแก่ท่าน (INC1)	3.530	.985	ระดับสูง
2. หัวหน้างานของท่านปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลมากกว่า เป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม (INC2)	3.568	.913	ระดับสูง
3. หัวหน้างานของท่านพิจารณาว่าท่านมี ความต้องการ ความสามารถ และความ ปรารถนาที่แตกต่างจากผู้อื่น (INC3)	3.467	.852	ระดับปานกลาง
4. หัวหน้างานของท่านช่วยให้ท่านพัฒนา จุดแข็งของท่าน (INC4)	3.519	.866	ระดับสูง

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) จากตาราง 4.10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) มีค่าเฉลี่ย 3.718 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละมิติย่อยของการวัดตัวแปรพบว่า มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) มีค่าเฉลี่ย 3.849 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในระดับข้อคำถาม พบว่า หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา (IIA1) มีค่าเฉลี่ย 3.719 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (IIA2) มีค่าเฉลี่ย 3.904 อยู่ในระดับสูง พฤติกรรมของหัวหน้างานของท่านที่แสดงออกมาเป็นไปด้วยความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น (IIA3) มีค่าเฉลี่ย 3.939 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจและพลังอำนาจของตนเอง (IIA4) มีค่าเฉลี่ย 3.835 อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณามิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) จากตาราง 4.10 พบว่า ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) มีค่าเฉลี่ย 3.723 อยู่ในระดับสูง เมื่อ

พิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า หัวหน้างานของท่านได้พูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อถือที่สำคัญที่สุด (IIB1) มีค่าเฉลี่ย 3.573 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมาย (IIB2) มีค่าเฉลี่ย 3.794 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านพิจารณาผลทางด้านจริยธรรม และศีลธรรมอันเกิดจากการตัดสินใจ (IIB3) มีค่าเฉลี่ย 3.713 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านเน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจ (IIB4) มีค่าเฉลี่ย 3.812 อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณามิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) จากตาราง 4.10 พบว่า การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มีค่าเฉลี่ย 3.780 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า หัวหน้างานของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง (INM1) มีค่าเฉลี่ย 3.609 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านพูดคุยอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วง (INM2) มีค่าเฉลี่ย 3.893 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และตื่นเต้น (INM3) มีค่าเฉลี่ย 3.597 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย (INM4) มีค่าเฉลี่ย 3.780 อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณามิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) จากตาราง 4.10 พบว่า การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) มีค่าเฉลี่ย 3.779 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า หัวหน้างานของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม (INS1) มีค่าเฉลี่ย 3.742 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการแก้ไขปัญญา (INS2) มีค่าเฉลี่ย 3.806 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านช่วยทำให้ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้น (INS3) มีค่าเฉลี่ย 3.812 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านได้แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น (INS4) มีค่าเฉลี่ย 3.757 อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณามิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) จากตาราง 4.10 พบว่า การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) มีค่าเฉลี่ย 3.521 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า หัวหน้างานของท่านให้เวลาในการสอน และฝึกฝนงานแก่ท่าน (INC1) มีค่าเฉลี่ย 3.530 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลมากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม (INC2) มีค่าเฉลี่ย 3.568 อยู่ในระดับสูง หัวหน้างานของท่านพิจารณาว่าท่านมีความต้องการ ความสามารถ และความปรารถนาที่แตกต่างจากผู้อื่น (INC3) มีค่าเฉลี่ย 3.467 อยู่ในระดับปานกลาง หัวหน้างานของท่านช่วยให้ท่านพัฒนาจุดแข็งของท่าน (INC4) มีค่าเฉลี่ย 3.519 อยู่ในระดับสูง

ตาราง 4.11 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ($n = 345$)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
ความพึงพอใจในงาน (JOS)	3.414	0.726	ระดับปานกลาง
1. ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก (JOS1)	3.557	0.823	ระดับสูง
2. ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ (JOS2)	3.412	1.008	ระดับปานกลาง
3. ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ (JOS3)	3.414	0.869	ระดับปานกลาง
4. พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันกับท่านมีความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก (JOS4)	3.377	0.823	ระดับปานกลาง
5. พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันกับท่านไม่คิดจะลาออกจากงาน (JOS5)	3.313	0.866	ระดับปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (JOS) จากตาราง 4.11 พบว่า ความพึงพอใจในงาน (JOS) มีค่าเฉลี่ย 3.414 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก (JOS1) มีค่าเฉลี่ย 3.557 อยู่ในระดับสูง ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ (JOS2) มีค่าเฉลี่ย 3.412 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ (JOS3) มีค่าเฉลี่ย 3.414 อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันกับท่านมีความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก (JOS4) มีค่าเฉลี่ย 3.377 อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันกับท่านไม่คิดจะลาออกจากงาน (JOS5) มีค่าเฉลี่ย 3.313 อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4.12 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ ($n = 345$)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
ความผูกพันต่อองค์การ (ORC)	3.348	.658	ระดับปานกลาง
ความผูกพันทางความรู้สึก (AFC)	3.467	.712	ระดับปานกลาง
1. ท่านมีความสุขมากที่ได้ใช้เวลาที่เหลือใน การทำงานกับธนาคารทิสโก้ (AFC1)	3.536	.869	ระดับสูง
2. ท่านรู้สึกได้ว่าทุกปัญหาของธนาคารทิสโก้ คือ ปัญหาของท่าน (AFC2)	3.388	.810	ระดับปานกลาง
3. ท่านรู้สึกอย่างแรงกล้าถึงความเป็น “เจ้าของ” ต่อธนาคารทิสโก้ (AFC3)	3.330	.896	ระดับปานกลาง
4. พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกัน กับท่านมีความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก (AFC4)	3.261	.938	ระดับปานกลาง
5. ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของธนาคาร ทิสโก้ (AFC5)	3.655	.856	ระดับสูง
6. ธนาคารทิสโก้ มีความหมายสำหรับท่าน มาก (AFC6)	3.629	.826	ระดับสูง
ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC)	3.230	.745	ระดับปานกลาง
1. ท่านรู้สึกผูกพันว่าต้องปฏิบัติงานอยู่กับ ธนาคารทิสโก้ (NOC1)	3.606	.900	ระดับสูง
2. ถึงแม้ว่าท่านจะมีโอกาสที่ดีกว่า ท่านก็รู้สึก ว่าการลาออกจากธนาคารทิสโก้ ในขณะนี้ เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง (NOC2)	3.319	.960	ระดับปานกลาง
3. ท่านจะรู้สึกผิด หากจะลาออกจากธนาคาร ทิสโก้ ในตอนนี้ (NOC3)	3.235	1.031	ระดับปานกลาง

ตาราง 4.12 (ต่อ)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
5. ท่านจะไม่ออกจากธนาคารในขณะนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ในธนาคารทิสโก้ (NOC5)	3.594	.945	ระดับสูง
6. ท่านรู้สึกว่าการธนาคารทิสโก้ แห่งนี้มีบุญคุณ ต่อท่านมาก (NOC6)	3.629	.833	ระดับสูง

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร (ORC) จากตาราง 4.12 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร (ORC) มีค่าเฉลี่ย 3.348 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า มิติความผูกพันทางความรู้สึก (AFC) มีค่าเฉลี่ย 3.467 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในระดับข้อคำถาม พบว่า ท่านมีความสุขมากที่ได้ใช้เวลาที่เหลือในการทำงานกับธนาคารทิสโก้ (AFC1) มีค่าเฉลี่ย 3.536 อยู่ในระดับสูง ท่านรู้สึกได้ว่าทุกปัญหาของธนาคารทิสโก้คือ ปัญหาของท่าน (AFC2) มีค่าเฉลี่ย 3.388 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านรู้สึกอย่างแรงกล้าถึงความเป็น “เจ้าของ” ต่อธนาคารทิสโก้ (AFC3) มีค่าเฉลี่ย 3.330 อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันกับท่านมีความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก (AFC4) มีค่าเฉลี่ย 3.261 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของธนาคารทิสโก้ (AFC5) มีค่าเฉลี่ย 3.655 อยู่ในระดับสูง ธนาคารทิสโก้ มีความหมายสำหรับท่านมาก (AFC6) มีค่าเฉลี่ย 3.629 อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณามิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC) จากตาราง 4.12 พบว่า ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC) มีค่าเฉลี่ย 3.230 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า ท่านรู้สึกผูกพันว่าต้องปฏิบัติงานอยู่กับธนาคารทิสโก้ (NOC1) มีค่าเฉลี่ย 3.606 อยู่ในระดับสูง ถึงแม้ว่าท่านจะมีโอกาสที่ดีกว่า ท่านก็รู้สึกว่าการลาออกจากธนาคารทิสโก้ ในขณะนี้ เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง (NOC2) มีค่าเฉลี่ย 3.319 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านจะรู้สึกผิด หากจะลาออกจากธนาคารทิสโก้ ในตอนนี้ (NOC3) มีค่าเฉลี่ย 3.235 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านมีความจงรักภักดีต่อธนาคารทิสโก้ (NOC4) มีค่าเฉลี่ย 3.701 อยู่ใน

ระดับสูง ท่านจะไม่ออกจากธนาคารในขณะนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในธนาคารทิสโก้ (NOC5) มีค่าเฉลี่ย 3.594 อยู่ในระดับสูง ท่านรู้สึกว่าการธนาคารทิสโก้ แห่งนี้มีบุญคุณต่อท่านมาก (NOC6) มีค่าเฉลี่ย 3.629 อยู่ในระดับสูง

ตาราง 4.13 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ($n = 345$)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP)	3.746	.550	ระดับสูง
1. ท่านทำงานด้านปฏิบัติการได้ดี (JOP1)	3.536	.719	ระดับสูง
2. ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี (JOP2)	3.452	.706	ระดับปานกลาง
3. ท่านมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ (JOP3)	3.539	.739	ระดับสูง
4. ท่านมีการจัดระเบียบงานเป็นอย่างดี (JOP4)	3.597	.721	ระดับสูง
5. ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีมเป็นอย่างดี (JOP5)	3.939	.711	ระดับสูง
6. ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนทำงานสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี (JOP6)	3.849	.747	ระดับสูง
7. ท่านมองว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทายเสมอ (JOP7)	3.788	.792	ระดับสูง
8. ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน (JOP8)	3.846	.753	ระดับสูง
9. ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ (JOP9)	3.872	.775	ระดับสูง

ตาราง 4.13 (ต่อ)

ตัวแปร/ ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปล ความหมาย
10. ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็น อย่างดี (JOP10)	4.043	.815	ระดับสูง

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) จากตาราง 4.13 พบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) มีค่าเฉลี่ย 3.746 อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละข้อคำถามพบว่า ท่านทำงานด้านปฏิบัติการได้ดี (JOP1) มีค่าเฉลี่ย 3.536 อยู่ในระดับสูง ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี (JOP2) มีค่าเฉลี่ย 3.452 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ (JOP3) มีค่าเฉลี่ย 3.539 อยู่ในระดับสูง ท่านมีการจัดระเบียบงานเป็นอย่างดี (JOP4) มีค่าเฉลี่ย 3.597 อยู่ในระดับสูง ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีมเป็นอย่างดี (JOP5) มีค่าเฉลี่ย 3.939 อยู่ในระดับสูง ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (JOP6) มีค่าเฉลี่ย 3.849 อยู่ในระดับสูง ท่านมองว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทายเสมอ (JOP7) มีค่าเฉลี่ย 3.788 อยู่ในระดับสูง ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน (JOP8) มีค่าเฉลี่ย 3.846 อยู่ในระดับสูง ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ (JOP9) มีค่าเฉลี่ย 3.872 อยู่ในระดับสูง ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี (JOP10) มีค่าเฉลี่ย 4.043 อยู่ในระดับสูง

4.5 การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ และการทดสอบสมมติฐานโดย วิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมลิสเรล เวอร์ชัน 8.80

ผู้วิจัยวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่ปรับใหม่ แสดงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ตามโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นที่ปรับใหม่แสดงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) ตัวแปรความพึงพอใจในงาน (JOS) ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (ORC) และตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) การปรับโมเดลเพื่อให้กรอบแนวคิดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยยอมให้ค่าความคลาดเคลื่อน (Error Variance) มีความสัมพันธ์กันได้ตามความเป็นจริง ค่าความคลาดเคลื่อนที่มีความสัมพันธ์กันรายละเอียดของการวิเคราะห์ แสดงไว้ในตาราง 4.14 และภาพ 4.18

ตาราง 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางค่าความผิดพลาดมาตรฐาน และค่า t -value ของโมเดล
 สมการโครงสร้างหลังจากปรับโมเดลสำหรับการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพล
 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน
 ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด
 (มหาชน) (n = 345)

Path Diagram	Path Coefficients	Standard Errors	t-values
LAMBDA-Y			
JOS → JOS1	0.918	-	-
JOS → JOS2	0.707**	0.052	13.678
JOS → JOS3	0.791**	0.044	15.443
JOS → JOS4	0.746**	0.046	13.189
JOS → JOS5	0.686**	0.052	11.585
JOP → JOP1	0.550	-	-
JOP → JOP2	0.598**	0.039	11.329
JOP → JOP3	0.564**	0.044	9.565
JOP → JOP4	0.598**	0.045	9.466
JOP → JOP5	0.724**	0.053	9.658
JOP → JOP6	0.775**	0.057	10.130
JOP → JOP7	0.799**	0.062	10.229
JOP → JOP8	0.754**	0.057	9.954
JOP → JOP9	0.757**	0.059	9.957
JOP → JOP10	0.660**	0.059	9.176
ORC → AFC	0.927	-	-
ORC → NOC	0.887**	0.030	21.489

ตาราง 4.14 (ต่อ)

Path Diagram	Path Coefficients	Standard Errors	t-values
LAMBDA-X			
TFL → IIA	0.810**	0.032	17.964
TFL → IIB	0.884**	0.029	20.463
TFL → INM	0.904**	0.031	21.283
TFL → INC	0.843**	0.034	18.660
BETA			
JOS → JOP	-0.045	0.088	-0.516
JOS → ORC	0.646**	0.070	9.273
ORC → JOP	0.458**	0.096	4.765
GAMMA			
TFL → JOS	0.592**	0.053	11.194
TFL → JOP	0.400**	0.067	5.930
TFL → ORC	0.210**	0.058	3.600

หมายเหตุ:

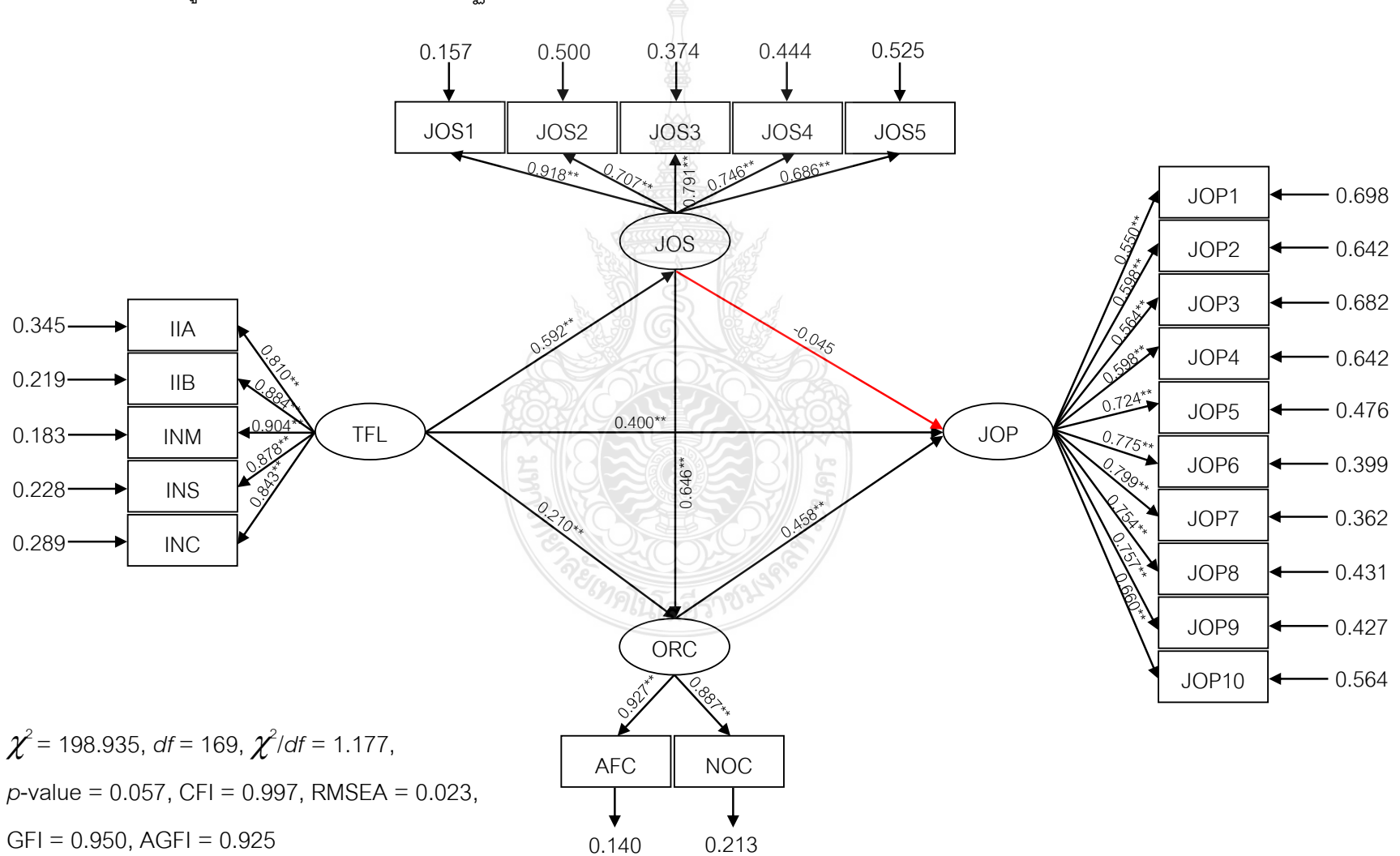
Path Diagram คือ แผนภาพเส้นทาง

Path Coefficients คือ สัมประสิทธิ์เส้นทาง

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

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

ภาพ 4.18 โมเดลสมการโครงสร้างที่ปรับใหม่แสดงโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนากรทิสโก้ จำกัด (มหาชน)



$\chi^2 = 198.935, df = 169, \chi^2/df = 1.177,$

$p\text{-value} = 0.057, CFI = 0.997, RMSEA = 0.023,$

$GFI = 0.950, AGFI = 0.925$

จากตาราง 4.14 และภาพ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โมเดลสมการโครงสร้างที่ปรับปรุงใหม่ (Modified Model) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลตามทฤษฎีสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ทั้งนี้พิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 198.935 องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 169 ค่า p -value มีค่าเท่ากับ 0.057 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่ามากกว่า .05 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.177 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 2 เมื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องจากดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.950 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 ค่า AGFI มีค่าเท่ากับ 0.925 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.023 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05

ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ตามโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นที่ปรับปรุงใหม่ (Modified Model) แสดงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) นำเสนอเป็นสองส่วน คือ ส่วนขององค์ประกอบ ซึ่งประกอบไปด้วย (1) เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายนอกกับตัวแปรแฝงภายนอก (LAMBDA-X) และ (2) เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายใน (LAMBDA-Y) และ ส่วนของโครงสร้าง ประกอบด้วย (1) เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน (GAMMA) และ (2) เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในกับตัวแปรแฝงภายใน (BETA) ผลการวิเคราะห์ดูตาราง 4.14 และภาพ 4.18

1. ผลการวิเคราะห์ในส่วนขององค์ประกอบ โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นที่ปรับปรุงใหม่ แสดงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)

1.1 ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายนอกกับตัวแปรแฝงภายนอก

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการนำเสนอรายละเอียดของผลการพิจารณาตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญของตัวแปรแฝงภายนอกในที่นี้คือ ตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) โดยมีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อยคือ มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ (INS) และมิติการมุ่ง

ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่สามารถอธิบายองค์ประกอบตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) ได้มากที่สุดคือ มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.904 รองลงมาคือ มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.884 ระบบมิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ (INS) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.878 มิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.843 และน้อยที่สุดคือ มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.810 รายละเอียดดังตาราง 4.14 และภาพ 4.18

1.2 ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายใน

จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายในด้านความพึงพอใจในงาน (JOS) โดยมีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อยคือ พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่สามารถอธิบายตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน (JOS) ได้มากที่สุดคือ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.918 รองลงมาคือ ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านอยู่ในขณะนี้ (JOS3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.791 พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันกับท่านมีความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก (JOS4) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.746 ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้ (JOS2) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.707 และน้อยที่สุดคือ พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันกับท่านไม่คิดจะลาออกจากงาน (JOS5) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.686 รายละเอียดดังตาราง 4.14 และภาพ 4.18

จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายในด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) โดยมีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อยคือ พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่สามารถอธิบายตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) ได้มากที่สุดคือ ท่านมองว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทายเสมอ (JOP7) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.799 รองลงมาคือ ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (JOP6) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.775 ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ (JOP9) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.757 ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน (JOP8) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.754 ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีมเป็นอย่างดี (JOP5) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.724 ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี (JOP10) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง

เท่ากับ 0.660 ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี (JOP2) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.598 ท่านมีการจัดระเบียบงานเป็นอย่างดี (JOP4) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.598 ท่านมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ (JOP3) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.564 และน้อยที่สุดคือ ท่านทำงานด้านปฏิบัติการได้ดี (JOP1) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.550 รายละเอียดดังตาราง 4.14 และภาพ 4.18

จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายในด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORC) โดยมีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อยคือ มิติความผูกพันทางความรู้สึกรู้สึก (AFC) และมิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC) ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างพบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่สามารถอธิบายตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ได้มากที่สุดคือ มิติความผูกพันทางความรู้สึกรู้สึก (AFC) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.927 และน้อยที่สุดคือ มิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.887 รายละเอียดดังตาราง 4.14 และภาพ 4.18

2. ผลการวิเคราะห์ในส่วนของการสร้างโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นที่ปรับเปลี่ยนแสดงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)

2.1 ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน

การนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในพบว่า สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ต่อด้านความพึงพอใจในงาน (JOS) มีค่ามากที่สุดโดย มีค่าเท่ากับ 0.592 รองลงมาคือ สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) ต่อด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) มีค่าเท่ากับ 0.400 และสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ต่อด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORC) มีค่าเท่ากับ 0.210 รายละเอียดดังตาราง 4.14 และภาพ 4.18

2.2 ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในกับตัวแปรแฝงภายใน

เมื่อพิจารณาโครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝงภายในกับตัวแปรแฝงภายในพบว่า สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน (JOS) ต่อด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORC) มีค่ามากที่สุดโดย มีค่าเท่ากับ 0.646 รองลงมาคือสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่าง

ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ต่อด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) มีค่าเท่ากับ 0.458 และน้อยที่สุดคือ สัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน (JOS) ต่อด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.045 รายละเอียดดังตาราง 4.14 และภาพ 4.18

ตาราง 4.15 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรผล ตัวแปรสาเหตุ	JOS			ORC			JOP		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
TFL	0.592** (0.053)	-	0.592** (0.053)	0.210** (0.058)	0.383** (0.051)	0.593** (0.053)	0.400** (0.067)	0.245** (0.046)	0.645** (0.076)
JOS	-	-	-	0.646** (0.070)	-	0.646** (0.070)	-0.045 (0.088)	0.296** (0.071)	0.251** (0.063)
ORC	-	-	-	-	-	-	0.458** (0.096)	-	0.458** (0.096)
ตัวแปรสังเกตได้ ความเที่ยง	IIA	IIB	INM	INS	INC	JOS1	JOS2	JOS3	JOS4
	0.655	0.781	0.817	0.772	0.711	0.843	0.500	0.626	0.556
ตัวแปรสังเกตได้ ความเที่ยง	JOS5	AFC	NOC	JOP1	JOP2	JOP3	JOP4	JOP5	JOP6
	0.475	0.860	0.787	0.302	0.358	0.318	0.358	0.524	0.601
ตัวแปรสังเกตได้ ความเที่ยง	JOP7	JOP8	JOP9	JOP10					
	0.638	0.569	0.573	0.436					
ตัวแปรแฝงภายใน R ²	JOS			ORC			JOP		
	0.351			0.623			0.535		
$\chi^2=198.935$, $df=169$, $\chi^2/df=1.177$, $p\text{-value}=0.057$, $GFI=0.950$, $AGFI=0.925$, $NFI=0.987$, $NNFI=0.997$, $CFI=0.997$, $RMSEA=0.023$, $RMR=0.0238$, $SRMR=0.0392$, $CN=356.853$									

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

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

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

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) พบว่า มิติการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (INM) มีค่าความเที่ยงสูงสุดเท่ากับ 0.817 รองลงมาคือ มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.781 มิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.772 มิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.711 และน้อยที่สุดคือ มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.655

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOS) พบว่า ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก (JOS1) มีค่าความเที่ยงสูงสุดเท่ากับ 0.843 รองลงมาคือ ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ (JOS3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.626 ท่านไม่กับท่านมีความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก (JOS4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.556 ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้ (JOS2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.500 และน้อยที่สุดคือ พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันกับท่านไม่คิดจะลาออกจากงาน (JOS5) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.475

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กร (ORC) พบว่า มิติความผูกพันทางความรู้สึก (AFC) มีค่าความเที่ยงสูงสุดเท่ากับ 0.860 และน้อยที่สุดคือ มิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.787

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) พบว่า ท่านมองว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทายเสมอ (JOP7) มีค่าความเที่ยงสูงสุดเท่ากับ 0.638 รองลงมาคือ ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (JOP6) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.601 ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ (JOP9) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.573 ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน (JOP8) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.569 ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีมเป็นอย่างดี (JOP5) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.524 ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี (JOP10) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.436 ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี (JOP2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.358 ท่านมีการจัดระเบียบงานเป็นอย่างดี (JOP4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.358 ท่านมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ (JOP3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.318 และน้อยที่สุดคือ ท่านทำงานด้านปฏิบัติการได้ดี (JOP1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.302

เมื่อพิจารณาค่า R^2 พบว่า (1) ตัวแปรความพึงพอใจในงานถูกอธิบายด้วยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานได้ร้อยละ 35.10 (2) ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรถูกอธิบายด้วยตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 62.30 (3) ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงานถูกอธิบายด้วยตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ได้ร้อยละ 53.50

4.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากตาราง 4.15 แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) รายละเอียดของการวิเคราะห์ ผู้วิจัยนำเสนอค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุในแต่ละเส้นทางนำมาทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อตามลำดับดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน

การวิเคราะห์จากตาราง 4.15 และภาพ 4.18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.592 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

การวิเคราะห์จากตาราง 4.15 และภาพ 4.18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.210 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

การวิเคราะห์จากตาราง 4.15 และภาพ 4.18 พบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.646 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การวิเคราะห์จากตาราง 4.15 และภาพ 4.18 พบว่า ความพึงพอใจในงานไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.045 ดังนั้นผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การวิเคราะห์จากตาราง 4.15 และภาพ 4.18 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.458 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การวิเคราะห์จากตาราง 4.15 และภาพ 4.18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.400 ดังนั้นผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H2	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H3	ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H4	ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.16 (ต่อ)

สมมติฐาน		ผลการทดสอบ สมมติฐาน
H5	ความผูกพันต่อองค์การส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	สอดคล้อง กับสมมติฐานที่ตั้งไว้
H6	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	สอดคล้อง กับสมมติฐานที่ตั้งไว้



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในบทนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อสรุปผลการศึกษาทั้งหมด (Conclusion) ให้เกิดความกระชับ ง่ายต่อการอ่าน และทำความเข้าใจพร้อมกับการอภิปรายผลการวิจัย (Discussion) ในประเด็นสำคัญ ๆ เพื่อให้เห็นทัศนะของผู้วิจัยที่มีต่อประเด็นเหล่านี้ และในท้ายที่สุดเป็นการเสนอแนะเกี่ยวกับโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 345 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.78 มีอายุของผู้ตอบสอบถามเฉลี่ย 28.15 ปี มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 77.39 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 74.20 มีระดับตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 96.52 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันเฉลี่ย 4.11 ปี และมีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทปัจจุบันเฉลี่ย 5.93 ปี

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) อยู่ในระดับสูง ความพึงพอใจในงาน (JOS) อยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กร (ORC) อยู่ในระดับปานกลาง และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) อยู่ในระดับสูง

5.1.1 การสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยโดยเรียงตามลำดับของวัตถุประสงค์การวิจัยที่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.592

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า (1) ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.210 (2) ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.646

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า (1) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.400 (2) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.458

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัยแสดงว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 198.935 ที่องศาอิสระ (df) 169 ค่า

ความน่าจะเป็น (p -value) เท่ากับ 0.057 ไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.177 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.950 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ ($AGFI$) เท่ากับ 0.925 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน ($SRMR$) เท่ากับ 0.0392 และค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ ($RMSEA$) เท่ากับ 0.023

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลของข้อค้นพบต่าง ๆ ที่ได้จากการวิจัยเรื่องโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยนำเสนอการตีความ และประเมินข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยเพื่ออธิบาย และยืนยันความสอดคล้องระหว่างข้อค้นพบกับสมมติฐานการวิจัย โดยอธิบายข้อค้นพบว่า สนับสนุนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอย่างไร ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.2.1 การอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐานที่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความพึงพอใจในงานอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.646 เป็นไปตามทฤษฎีของ Hackman and Oldham (1976) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Aghdasi, Kiamanesh, and Ebrahim (2011), de Ruyter, Wetzels and Feinberg (2001) and Kim and Brymer (2011) กล่าวคือ หากพนักงานมีความพึงพอใจในงาน จะทำให้เกิดความสุขกับงานที่ปฏิบัติ นั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะของจิตใจ ความรู้สึก การได้รับการยอมรับ ได้รับการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานมีความคิดที่มุ่งมั่นทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้พัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง และได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น เกิดความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในด้านการมีส่วนร่วมในองค์กรเพิ่มมากขึ้น การพึงพาได้ในองค์กร มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ความมุ่งมั่นในกฎเกณฑ์ โดยเป็นความผูกพันแบบต่อเนื่อง และคงอยู่กับองค์กร

ต่อไป โดยที่ไม่คิดจะลาออกจากงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ ทั้งยังเต็มใจที่จะองค์กร ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.592 เป็นไปตามทฤษฎีของ Bass (1997) และ Bass and Avolio (1993) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Braun, Peus, Weisweiler and Frey (2013); Cetin, Karabay and Efe (2012); Munir, Rahman, Malik and Ma'amor (2012) and Nielsen, Yarker, Randall and Munir (2009) กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบัณฑิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดแรงบันดาลใจ และการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดยให้เวลาในการสอน ฝึกฝนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวแล้ว ล้วนก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะของจิตใจ ความรู้สึก การได้รับการยอมรับ ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องส่งเสริม สนับสนุน และยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการเติมเต็มการเอาใจใส่ ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดี เกิดความร่วมมือ และเกิดความสามัคคีในองค์กรอีกด้วย ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานเพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ความผูกพันต่อองค์กรอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.458 เป็นไปตามทฤษฎีของ Meyer and Allen (1991) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ de Ruyter, Wetzels and Feinberg (2001) กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กร เกี่ยวข้องกับการทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความสุขที่ได้ใช้เวลาในการทำงานกับองค์กรแล้ว ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นไปด้วยความตั้งใจ ส่งผลให้ทำงานด้านปฏิบัติการได้ดี และมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้พนักงานยังเกิดความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน นำไปสู่การปฏิบัติทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ย่อมส่งผลให้มีความร่วมมือกับเพื่อน

ร่วมงานในทีม และสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า เมื่อความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.400 เป็นไปตามทฤษฎีของ Bass (1997) และ Bass and Avolio (1993) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thamrin (2012) กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานจะสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง โดยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วง ส่งผลให้พนักงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานได้นำเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านการปฏิบัติการ และเทคนิคโดยรวมที่ดี และพัฒนาจุดแข็งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักว่างานนั้นมีความหมาย แสดงถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน ทำให้ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานเพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.210 เป็นไปตามทฤษฎีของ Bass (1997) และ Bass and Avolio (1993) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gumusluoglu, Karakitapoglu-Aygün, and Hirst (2003); Kim and Kim (2014) และ Zehir, Muceldili and Zehir (2012) กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใส่ใจในทุกระดับขององค์กร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อสภาพแวดล้อม และสังคมในการทำงาน ทำให้พนักงานต้องพัฒนาตนเองสามารถปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดความมั่นใจ เกิดความภาคภูมิใจ ส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงาน โดยพนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการทำงานมากขึ้น มีการจัดให้มีการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ สร้างโอกาสในการเติบโต เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า ส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วน

หนึ่งขององค์การ เพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การโดยไม่คิดที่จะลาออกจากองค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกอยากอยู่กับองค์การตลอดไป ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่เพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

5.2.2 การอธิบายผลสำหรับผลการทดสอบสมมติฐานที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความพึงพอใจในงานไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยในอดีตที่พบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผลการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์การคาดหวังจากสิ่งที่พนักงานทำ ส่งผลให้ตระหนักว่างานนั้นมีความหมาย การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และการรู้ผลการกระทำ ภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เนื่องจากธนากร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ยังขาดการสนับสนุนในเรื่องของการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มเติมความรู้ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการพัฒนาตนเองในหน้าที่การงานของตน และกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทปัจจุบันเฉลี่ย 5.93 ปี ซึ่งทำให้พนักงานไม่สามารถทราบได้ว่า ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วจะก้าวไปสู่ระดับตำแหน่งใดต่อไป จึงยังไม่มี ความพึงพอใจในงานมากนัก ความพึงพอใจในงานไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพ็ญศรี คุประสีทิธีรัตน์ (2548) ที่ทำการศึกษาวิจัย เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ คือ บริษัทยังขาดการสนับสนุนในเรื่องการอบรมในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง โอกาสศึกษาต่อ การอบรมความรู้ด้านการปฏิบัติงาน และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

จากผลการวิจัยผู้วิจัยเสนอแนะให้กับธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ส่งเสริม และ มุ่งเน้นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มากขึ้น ดังต่อไปนี้

1. หัวหน้างานควรแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยการมองหาจาก มุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้นในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และให้ความสำคัญแก่ ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

2. หัวหน้างานควรเสริมสร้างคุณภาพการทำงานในทุกภาคส่วนขององค์กร เพื่อให้ พนักงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ มีความสำคัญ และมีความสุขกับงานที่ได้ปฏิบัติ

3. หัวหน้างานควรให้ความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจกันในองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4. หัวหน้างานควรเน้นความสำคัญของการมีสำนึกร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจของ องค์กร สร้างสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน โดยการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

5. หัวหน้างานควรใช้เวลาในการสอน และฝึกฝนงานแก่พนักงาน และช่วยพัฒนาจุด แข็งของพนักงานเป็นรายบุคคล โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายอย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณา จากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รู้จักการวางแผน จัดระเบียบงาน ใส่ใจในรายละเอียดงาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้จำนวน 5 สมมติฐาน จาก 6 สมมติฐาน ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ควรทำการวิจัยซ้ำโดยใช้กรอบแนวคิดเดียวกันนี้กับ ธนาคารอื่น ๆ เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัย

2. ควรมีการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมจากกรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้ อาทิเช่น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Leadership) และผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ในการเสริมสร้างผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อขยายขอบเขตการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กวี วงศ์พุดม. (2542). **ภาวะผู้นำ** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: พี. เค. อินเทอร์เน็ตปรินทร์.
- ก่อศักดิ์ชัยรัศมีศักดิ์. (2547). **CEO โลกตะวันออก ฉบับลีลาการบริหารสามมิติ**. กรุงเทพฯ: สยามอินเทอร์เน็ตบุ๊คส์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2546). **วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิภาพขององค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสารการพิมพ์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2546). **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด.
- ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน). (2556). **รายงานประจำปี**. สืบค้นวันที่ 29 มิถุนายน 2557, from <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/investorrelations.html>
- ธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน). (2557). **ประวัติธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน)**. สืบค้นวันที่ 5 พฤษภาคม 2557, from <http://www.tisco.co.th/th/aboutus/tiscofg.html>
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2540). **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2549). **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์จำกัด.
- ประสิทธิ์ ทองอุ่น. (2542). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน**. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, & สมชาติ สว่างเนตร. (2535). **การวิเคราะห์เส้นใยด้วยลิสเรล: สถิติสำหรับนักวิจัยทางวิทยาศาสตร์สังคมและพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ผุสดี รุมาคม. (2551). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). **องค์กรและการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: ริงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.
- เพ็ญศรี คูประสิทธิ์รัตน์. (2548). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย)**. สืบค้นวันที่ 10 มิถุนายน 2558, from http://espuc.east.spu.ac.th/faculty/gradschool/is_48.htm

เอกสารอ้างอิง(ต่อ)

- ภรณ์ กীরติบุตร. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ยุดา รักไทย. (2542). การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.
กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำ Leadership (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วัลลภ ลำพาย. (2547). เทคนิควิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุโข. (2551). การเลือกใช้สถิติที่
เหมาะสม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. (2544). ภาวะผู้นำกับวิกฤตราชการไทย (พิมพ์ครั้งที่ 6).
กรุงเทพมหานคร: พิมพ์งานพิมพ์รุ่งเรืองอินเตอร์.
- สมพิศ สุขแสน. (2556). ภาวะผู้นำกับการบริหารงานในองค์การ. สืบค้นวันที่ 20 เมษายน
2557, from <http://library.uru.ac.th/article/htmlfile/leadership.pdf>
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานตรวจสอบภายใน. (2556). แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร. สืบค้น
คว่ำวันที่ 16 เมษายน 2557, from <http://www.audit.mju.ac.th/?p=345>
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, กรรณิการ์ สุขเกษม, ไศภิต ผ่องเสรี และถนอมรัตน์ ประสิทธิเมตต์.
(2549). แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ
SIMPLIS. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- สุภมาศ อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2548). เอกสาร
ประกอบการอบรมการใช้โปรแกรมลิสเรล: โปรแกรมทางสถิติเพื่อการวิจัยทาง
พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ รุ่นที่ 6. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุภมาศ อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2552). สถิติวิเคราะห์
สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม
LISREL (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เจริญมั่งคั่งการพิมพ์.

เอกสารอ้างอิง(ต่อ)

- สุโกณะธ ดารามัน. (2553). **นวัตกรรมภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง**. สืบค้นวันที่ 10 พฤษภาคม 2557, from <http://www.ryt9.com/s/dip/1001615>
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2546). **การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2548). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกรม (2542). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร:
- Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R., & Ebrahim, A. N. (2011). Emotional intelligence and organizational commitment: Testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29(0), 1965-1976.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1978). **Managing individual and group behavior in organization**. Singapore: Mc Graw-Hill Book Company.
- Avolio, B. j., & Bass, B. M. (2002). **Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Backer, S. H. (1960). **Note on the concept of commitment**. *The American Journal of Sociology*.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectation**. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). **Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial applications** (Vol. 3 rd ed). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). **Personal selling and transactional transformational leadership**. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.

เอกสารอ้างอิง(ต่อ)

- Bass, B. M. (1999). **Two decades of research and development in transformational leadership**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). **Transformation leadership and organizational culture**. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-122.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). **Multifactor leadership questionnaire**. California: Mind Garden.
- Beach, D. S. (1970). **Personal: The management of people at work**. New York: MacMillan.
- Blau, P. M., Paul, A., & St John, N. (1993). **On developing a general index of work commitment**. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 278-314.
- Bovee, C. L. (1993). **Management**. New York: McGraw-Hill.
- Bowin, R. B., & Harvey, D. (1996). **Human resource management: An experiential approach** Trenton. NJ: Prentice-Hall.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). **Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust**. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Buchanan, B. (1974). **Build organization commitment the socialization of manager in organizations**. *Administrative Science Quarterly*, 191-215, 544-546.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Cetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). **The Effects of leadership styles and the communication competency of Bank Managers on the employee's job satisfaction: The Case of Turkish Banks**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(0), 227-235.
- Daft, L. R. (1999). **Leadership theory and practice**. Fort Worth, TX The Dryden Press.
- de Ruyter, K., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). **Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction**. *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), 23-35.

เอกสารอ้างอิง(ต่อ)

- Fred E. Fiedler. (1965). **Engineer the job to fit the manager**. Harvard Business Review 23 (September-October 1965).
- George, M. J., & Jones, R. G. (1999). **Understanding and managing organization behavior (2 ed.)**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gibson, L. J., Ivancevich, M. J., & Donnelly, H. J. (1997). **Organizations: Behavior, structure, processes. (Vol. 9nd ed.)**. Boston, MA: Irwin.
- Golob, T. F. (2003). **Review structural equation modeling for travel behavior research**. Transportation Research, 37, 1-25.
- Greenberg, Jerald, Baron, & Robert A. (1997). **Behavior in organization (Vol. 6 th)**. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). **Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gumusluoglu, L., Karakitapoglu-Aygun, Z., & Hirst, G. (2013). **Transformational leadership and and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter**. Journal of Business Research, 66(11), 2269-2278.
- H.M. Thamrin. (2012). **The influence of transformational leadership and organizational commitment on job Satisfaction and employee performance**. International Journal of Innovation Management and Technology, 3(5).
- Hackman, J. R., & Oldham. (1976). **Motivation through the design of work: Test of a theory**. Organizational Behavior and Human Performance. 16, 250-297
- Hair, J. F., Jr. , Black, W. C., Babin, B. J. , Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). **Multivariate data analysis (6th ed.)**. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Hayati, K., & Caniago, I. (2012). **Islamic work ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 65(0), 272-277.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). **The motivation to work (2th ed.)** New York: Wiley.

เอกสารอ้างอิง(ต่อ)

- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. C., & Awad, S. S. (2008). **Transformational, transactional, and passive-avoidance leadership characteristics of a surgical resident cohort: Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums.** *Journal of Surgical Research*, 148, 49-59, 51.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2003). **Contemporary management (3rd ed.)**. New York: McGraw-Hill
- Kim, S.-g., & Kim, J. (2014). **Integration strategy, transformational leadership and organizational commitment in Korea's corporate split-offs.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109(0), 1353-1364.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). **The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance.** *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). **Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm.** *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Leithwood, K. A. (1993). **Contributions of transformational leadership to school restructuring.** Paper presented at the annual meeting of the University of Council for Educational Administration, Houston.
- Likert, R. (1967). **The human organization: Its management and value.** New York: McGraw-Hill.
- Lin, J. C.-C., & Lu, H. (2000). **Towards an understanding of the behavioral intention to use a web site.** *International Journal of Information Management*, 20(3), 197-208.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1996). **Educational administration (Vol. 2nd ed)**. Belmont, CA: Wadsworth.
- Maslow, A. H. (1943). **A theory of human motivation.** *Psychological Review*, 50, 394-395.
- Maslow, A. H. (1970). **Motivation and personality (2nd ed.)**. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). **The achieving society.** Van Nostrand, NJ: Princeton.

เอกสารอ้างอิง(ต่อ)

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Morrell, K. (2004). Decision making and business ethics: the implications of using image theory in preference to rational choice. *Journal of Business Ethics* (50(3)), 239-252.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In I. B. Weiner, W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39-53). Hoboken, NJ: Wiley and Sons.
- Mowday, R., Steer, R. M., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 244-246.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., & Ma'amor, H. (2012). Relationship between transformational leadership and employees' job satisfaction among the academic staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(0), 885-890.
- Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology*. California: Brooks/Cole.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management*. NJ: Prentice-Hall.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2000). *Leadership (MBA Masterclass)*. London: Kongen Page.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Management organizational behavior United States of America*: John Wley & Sons.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology (7th ed)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice- Hall.

เอกสารอ้างอิง(ต่อ)

- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvement as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 84(7), 119 -126.
- Stoner , J. A. F., & Freeman, R. E. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Terry, G. (1978). *Principles of management*. Illinois: Irwin.
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation Management and Technology*, 3(5).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173 - 194.
- White, D. D. (1991). *Organization behavior*. New York Dryden Press.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zehir, C., Muceldili, B., & Zehir, S. (2012). The moderating effect of ethical climate on the relationship between job satisfaction and organizational commitment: Evidence from large companies in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(0), 734-743.

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

1. ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด
ตำแหน่ง อาจารย์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. ดร.ฉวีวรรณ ชูสนุก
ตำแหน่ง อาจารย์มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
3. ดร.กิตติ เจริญพรพานิชกุล
ตำแหน่ง มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
4. คุณสุทธิภรณ์ อารีสกุลสุข
ตำแหน่ง Head Of Human Resources Service, TISCO BANK



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม





แบบสอบถามสำหรับงานวิจัย

เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนากรทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนำไปประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นเป็นแนวทางในการปรับใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานเพื่อสร้างความพึงพอใจ ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร อันจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามด้วยความซื่อสัตย์ที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้เกิดประสิทธิผลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน

ส่วนที่ 3 การประเมินความพึงพอใจในงาน

ส่วนที่ 4 การประเมินความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 5 แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามอันเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาในครั้งนี้

ว่าที่ ร.ต. รัตพล อุดมฐานะ

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ส่วน 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่าง หรือเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับตัวคุณ

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. คุณมีตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน หรือผู้อำนวยการ

ใช่

ไม่ใช่

5. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบัน.....ปี

6. ระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทปัจจุบัน.....ปี

ส่วนที่ 2 การประเมินด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน

กรุณาประเมินข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน โดยวงกลมรอบตัวเลขที่คุณเห็นว่าเหมาะสมที่สุด

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)			
1. หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา			1	2	3	4	5
2. หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว			1	2	3	4	5
3. พฤติกรรมของหัวหน้างานของท่านที่แสดงออกมาเป็นไปด้วยความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น			1	2	3	4	5
4. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจ และพลังอำนาจของตนเอง			1	2	3	4	5
5. หัวหน้างานของท่านได้พูดคุยกึ่งค่านิยม และความเชื่อถือที่สำคัญที่สุด			1	2	3	4	5

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
6. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมาย			1 2 3 4 5	
7. หัวหน้างานของท่านพิจารณาผลทางด้านจริยธรรม และศีลธรรมอันเกิดจากการตัดสินใจ			1 2 3 4 5	
8. หัวหน้างานของท่านเน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับภารกิจ			1 2 3 4 5	
9. หัวหน้างานของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง			1 2 3 4 5	
10. หัวหน้างานของท่านพูดคุยอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วง			1 2 3 4 5	
11. หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และตื่นเต้น			1 2 3 4 5	
12. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย			1 2 3 4 5	
13. หัวหน้างานของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม			1 2 3 4 5	
14. หัวหน้างานของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการแก้ไขปัญหา			1 2 3 4 5	
15. หัวหน้างานของท่านช่วยทำให้ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้น			1 2 3 4 5	
16. หัวหน้างานของท่านได้แนะนำวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น			1 2 3 4 5	
17. หัวหน้างานของท่านให้เวลาในการสอน และฝึกฝนงานแก่ท่าน			1 2 3 4 5	
18. หัวหน้างานของท่านปฏิบัติต่อท่านในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม			1 2 3 4 5	
19. หัวหน้างานของท่านพิจารณาว่าท่านมีความต้องการความสามารถ และความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่น			1 2 3 4 5	

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	
20. หัวหน้างานของท่านช่วยให้ท่านพัฒนาจุดแข็งของท่าน	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3 การประเมินด้านความพึงพอใจในงาน

กรุณาประเมินข้อความเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยวงกลมล้อมรอบเลขที่คุณเห็นว่าเหมาะสมที่สุด

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	
1. ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก	1	2	3	4	5
2. ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้	1	2	3	4	5
3. ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้	1	2	3	4	5
4. คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก	1	2	3	4	5
5. ทุกคนที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 4 การประเมินด้านความผูกพันต่อองค์กร

กรุณาประเมินข้อความเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยวงกลมล้อมรอบเลขที่คุณเห็นว่าเหมาะสมที่สุด

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)	
1. ท่านมีความสุขมากที่ได้ใช้เวลาที่เหลือในการทำงานกับธนาคารนี้	1	2	3	4	5
2. ท่านรู้สึกได้ว่าทุกปัญหาของธนาคารคือ ปัญหาของท่าน	1	2	3	4	5
3. ท่านรู้สึกอย่างแรงกล้าถึงความเป็น “เจ้าของ” ต่อธนาคารนี้	1	2	3	4	5
4. ท่านรู้สึกยึดติดกับธนาคารนี้	1	2	3	4	5
5. ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของธนาคารนี้	1	2	3	4	5
6. ธนาคารนี้มีความหมายสำหรับท่านมาก	1	2	3	4	5
7. ท่านรู้สึกผูกพันควรจะต้องอยู่กับธนาคารนี้	1	2	3	4	5
8. แม้ท่านจะมีโอกาสที่ดีกว่านี้ ท่านรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องที่จะลาออกจากธนาคารในขณะนี้	1	2	3	4	5
9. ท่านจะรู้สึกผิด หากจะลาออกจากธนาคาร ในตอนนี้	1	2	3	4	5

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)			
10. ท่านมีความจงรักภักดีต่อธนาคารนี้			1	2	3	4	5
11. ท่านจะไม่ออกจากธนาคารในขณะนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในธนาคารนี้			1	2	3	4	5
12. ท่านรู้สึกว่าเป็นหนี้บุญคุณต่อธนาคารนี้มาก			1	2	3	4	5

ส่วนที่ 5 การประเมินด้านผลการปฏิบัติงาน

กรุณาประเมินข้อความเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยวงกลมล้อมรอบเลขที่คุณเห็นว่าเหมาะสมที่สุด

น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)			
1. ท่านทำงานด้านปฏิบัติการได้ดี			1	2	3	4	5
2. ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี			1	2	3	4	5
3. ท่านมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ			1	2	3	4	5
4. ท่านมีการจัดระเบียบงานเป็นอย่างดี			1	2	3	4	5
5. ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีมเป็นอย่างดี			1	2	3	4	5
6. ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี			1	2	3	4	5
7. ท่านมองหางานที่ได้รับมอบหมายที่ทำทนายอย่างสม่ำเสมอ			1	2	3	4	5
8. ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน			1	2	3	4	5
9. ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์			1	2	3	4	5
10. ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี			1	2	3	4	5

*** ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ***

ภาคผนวก ค
การประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)





เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม
เรียน ท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่เคารพ

ด้วยกระผม ว่าที่ร้อยตรี รัตนพล อุปฐานา นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์
หัวข้อเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความ
ผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาครทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงาน
ใหญ่

แบบสอบถามเป็นส่วนที่สำคัญมากในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย กระผมจึง
ใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของ
แบบสอบถาม ซึ่งกระผมขอรบกวนเวลาของท่านประมาณ 15 นาที การวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้จะไม่
สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีหากปราศจากความช่วยเหลือ สนับสนุน และความอนุเคราะห์
จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ

กระผมขอขอบพระคุณอย่างสูงในความช่วยเหลือ และอนุเคราะห์ของท่านในครั้งนี้ กรณี
ที่ท่านมีข้อสงสัย หรือข้อคำถามเกี่ยวกับแบบสอบถาม ท่านสามารถติดต่อมายังกระผมได้ที่อีเมลล์
Rattanapon.up@hotmail.com หรือที่โทรศัพท์มือถือหมายเลข 089 365 0401

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(ว่าที่ ร.ต. รัตนพล อุปฐานา)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (content validity)

เรื่อง

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน
ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหานี้ประกอบด้วย 4 ส่วน

1. แบบการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน
2. แบบการประเมินความพึงพอใจในงาน
3. แบบการประเมินความผูกพันต่อองค์กร
4. แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

วิธีการและขั้นตอนการประเมิน

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาทำได้โดยการนำนิยามทฤษฎี นิยามเชิงปฏิบัติการ และข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง พิจารณาความสอดคล้อง และกรอกผลการพิจารณา ดังนี้ที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้องว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence index – IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

- | | |
|-------------|--|
| ให้คะแนน +1 | ข้อคำถามนั้น สอดคล้อง กับนิยามตัวของแปรที่กำหนด |
| ให้คะแนน 0 | ไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด |
| ให้คะแนน -1 | ข้อคำถามนั้น ไม่สอดคล้อง กับนิยามของตัวแปรที่กำหนด |

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดย (1) เพิ่มระดับความตระหนักของพวกเขา (2) ชักจูงให้พวกเขาเห็นเป้าหมายของที่มีอยู่เหนือความสนใจส่วนตน และ (3) ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ลำดับขั้นของความต้อการที่สูงขึ้น มีทั้งหมด 5 มิติ คือ (1) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (2) ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (3) การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (4) การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และ (5) การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

1. **ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ)** หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในเรื่องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มาเกี่ยวข้องกับผู้นำ โดยผู้นำเป็นผู้มุ่งประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตน แสดงออกซึ่งวิธีที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเคารพ แสดงอำนาจ และความมั่นใจให้ปรากฏ

ข้อคำถาม		ผลการประเมิน		
		(1)	(0)	(-1)
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ)				
1.	หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา			
2.	หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน			
3.	พฤติกรรมของหัวหน้างานของท่านที่แสดงออกมาเป็นไปด้วยความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น			
4.	หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจ และพลังอำนาจของตนเอง			

2. **ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องค่านิยม และความเชื่อ การกำหนดทิศทาง และความมุ่งมั่นในเป้าหมาย การคำนึงถึงผลทางศีลธรรมจรรยาที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ และเน้นความสำคัญของการ มีความเข้าใจร่วมกันในการภารกิจที่ต้องกระทำของผู้นำ

ข้อคำถาม		ผลการประเมิน		
		(1)	(0)	(-1)
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)				
1.	หัวหน้างานของท่านได้พูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อถือที่สำคัญที่สุด			
2.	หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมาย			
3.	หัวหน้างานของท่านพิจารณาผลทางด้านจริยธรรม และศีลธรรมอันเกิดจากการตัดสินใจ			
4.	หัวหน้างานของท่านเน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจ			

3. **การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ** หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเร่งเร้า และบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งของการผสมผสานวัตถุประสงค์ และความต้องการของปัจเจกบุคคล และองค์การเข้าด้วยกัน

ข้อคำถาม		ผลการประเมิน		
		(1)	(0)	(-1)
การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ				
1.	หัวหน้างานของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง			
2.	หัวหน้างานของท่านพูดคุยอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วง			
3.	หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจและตื่นเต้น			
4.	หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย			

4. การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำเร่งเร้าผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การมีนวัตกรรมในเรื่องของควมมีเหตุผล และการแก้ไขปัญหา

ข้อคำถาม		ผลการประเมิน		
		(1)	(0)	(-1)
การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา				
1.	หัวหน้างานของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม			
2.	หัวหน้างานของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการแก้ไขปัญหา			
3.	หัวหน้างานของท่านช่วยทำให้ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้น			
4.	หัวหน้างานของท่านได้แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น			

5. การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง มิติซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำปรึกษา และได้รับการจูงใจบนพื้นฐานแบบรายบุคคล

ข้อคำถาม		ผลการประเมิน		
		(1)	(0)	(-1)
การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล				
1.	หัวหน้างานของท่านให้เวลาในการสอน และฝึกฝนงานแก่ท่าน			
2.	หัวหน้างานของท่านปฏิบัติต่อท่านในฐานะปัจเจกบุคคลมากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม			
3.	หัวหน้างานของท่านพิจารณาว่าท่านมีความต้องการ ความสามารถ และความปรารถนาที่แตกต่างจากผู้อื่น			
4.	หัวหน้างานของท่านช่วยทำให้ท่านพัฒนาจุดแข็งของท่าน			

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) หมายถึง การวัดภาพรวมของระดับที่พนักงานได้รับความพึงพอใจ และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ

ข้อคำถาม		ผลการประเมิน		
		(1)	(0)	(-1)
1.	ท่านพึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก			
2.	ท่านไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้			
3.	ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้			
4.	คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก			
5.	ทุกคนที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะลาออกจากงาน			

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึง การพัฒนาพฤติกรรม และทัศนคติของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในเรื่องของการตัดสินใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ประกอบด้วย 2 มิติ คือ (1) ความผูกพันทางความรู้สึก (2) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. **ความผูกพันทางความรู้สึก (Affective Commitment)** หมายถึง ความผูกพันทางด้านอารมณ์ของพนักงานที่ยึดติดกับองค์กร ความเป็นตัวตนที่ยึดติดกับองค์กร และการมีส่วนร่วมในองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันทางด้านอารมณ์ต่อองค์กรเข้มแข็งจะยังคงทำงานกับองค์กรต่อไปก็เพราะว่าพวกเขา**ต้องการที่จะทำ**

ข้อคำถาม		ผลการประเมิน		
		(1)	(0)	(-1)
ความผูกพันทางความรู้สึก (Affective commitment)				
1.	ท่านมีความสุขมากที่ได้ใช้เวลาที่เหลือในการทำงานกับธนาคารนี้			
2.	ท่านรู้สึกได้ว่าทุกปัญหาของธนาคารคือ ปัญหาของท่าน			
3.	ท่านรู้สึกอย่างแรงกล้าถึงความเป็น “เจ้าของ” ต่อธนาคารนี้			
4.	ท่านรู้สึกยึดติดกับธนาคารนี้			
5.	ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของธนาคารนี้			
6.	ธนาคารนี้มีความหมายสำหรับท่านมาก			

2. **ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment)** หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ต้องอยู่ตามภาระผูกพัน หน้าที่ หรือความรับผิดชอบทางศีลธรรมต่อองค์กร ความมุ่งมั่นในกฎเกณฑ์ เพราะรู้สึก**ว่าควรจะต้องอยู่กับองค์กรต่อไป**

ข้อคำถาม		ผลการประเมิน		
		(1)	(0)	(-1)
ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment)				
1.	ท่านรู้สึกผูกพันควรจะต้องอยู่กับธนาคารนี้			
2.	แม้ท่านจะมีโอกาสที่ดีกว่านี้ ท่านรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องที่จะลาออกจากธนาคารในขณะนี้			
3.	ท่านจะรู้สึกผิด หากจะลาออกจากธนาคาร ในตอนนี้			
4.	ท่านมีความจงรักภักดีต่อธนาคารนี้			
5.	ท่านจะไม่ออกจากธนาคารในขณะนี้ เพราะท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในธนาคารนี้			
6.	ท่านรู้สึกว่านี่เป็นหนี้บุญคุณต่อธนาคารนี้มาก			

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) หมายถึง งาน และผลการปฏิบัติงาน ที่มีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำ และผลการการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์กรคาดหวังจากสิ่งที่พนักงานทำ

ข้อคำถาม		ผลการประเมิน		
		(1)	(0)	(-1)
1.	ท่านทำงานด้านปฏิบัติการได้ดี			
2.	ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี			
3.	ท่านมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ			
4.	ท่านมีการจัดระเบียบงานเป็นอย่างดี			
5.	ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีมเป็นอย่างดี			
6.	ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี			
7.	ท่านมองหางานที่ได้รับมอบหมายที่ทำทายเป็นสมาธิ			
8.	ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน			
9.	ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์			
10.	ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี			

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ลงชื่อ

(.....)

ภาคผนวก ง
ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)



ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 ท่าน

ตารางที่ 1 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. ชัยฤทธิ์	ดร. กิตติ	คุณสุทธิ ภิรมย์	Total	IOC	Result
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ)							
1. หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา	1	1	1	1	4	1.00	Pass
2. หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	1	1	1	1	4	1.00	Pass
3. พฤติกรรมของหัวหน้างานของท่านที่แสดงออกมาเป็นไปด้วยความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น	1	1	1	1	4	1.00	Pass
4. หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจและพลังอำนาจของตนเอง	1	1	1	1	4	1.00	Pass
ความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม)							
1. หัวหน้างานของท่านได้พูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อถือที่สำคัญที่สุด	1	1	1	1	4	1.00	Pass

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. ชัยฤทธิ์	ดร. กิตติ	คุณสุทธิ ภิรมย์	Total	IOC	Result
2. หัวหน้างานของท่าน แสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ของการมีความมุ่งมั่นอย่าง แรงกล้าในเป้าหมาย	1	1	1	1	4	1.00	Pass
3. หัวหน้างานของท่าน พิจารณาผลทางด้าน จริยธรรม และศีลธรรมอัน เกิดจากการตัดสินใจ	1	1	1	1	4	1.00	Pass
4. หัวหน้างานของท่านเน้น ความสำคัญของการมีสำนึก ร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจ	1	1	1	1	4	1.00	Pass
การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ							
1. หัวหน้างานของท่านพูด ถึงอนาคตอย่างมีความหวัง	1	1	1	1	4	1.00	Pass
2. หัวหน้างานของท่าน พูดคุยอย่างกระตือรือร้น เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้ สำเร็จลุล่วง	1	1	1	1	4	1.00	Pass
3. หัวหน้างานของท่าน แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึง วิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และ ตื่นเต้น	1	1	1	1	4	1.00	Pass
4. หัวหน้างานของท่าน แสดงออกซึ่งความมั่นใจว่า จะบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	4	1.00	Pass

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. ชัยฤทธิ์	ดร. กิตติ	คุณสุทธิ ภิรมย์	Total	IOC	Result
การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา							
1. หัวหน้างานของท่าน พิจารณาทบทวนข้อ สมมติฐานที่สำคัญต่อ ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	4	1.00	Pass
2. หัวหน้างานของท่าน แสวงหามุมมองที่แตกต่าง หลากหลายในการแก้ไข ปัญหา	1	1	1	1	4	1.00	Pass
3. หัวหน้างานของท่านช่วย ทำให้ท่านมองปัญหาจาก มุมมองที่แตกต่าง หลากหลายมากขึ้น	1	1	1	1	4	1.00	Pass
4. หัวหน้างานของท่านได้ แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้เสร็จสิ้น	1	1	1	1	4	1.00	Pass
การมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล							
1. หัวหน้างานของท่านให้ เวลาในการสอน และฝึกฝน งานแก่ท่าน	1	1	1	1	4	1.00	Pass
2. หัวหน้างานของท่าน ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคลมากกว่าเป็น เพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม	1	1	1	1	4	1.00	Pass

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. ชัยฤทธิ์	ดร. กิตติ	คุณสุทธิ ภิรมย์	Total	IOC	Result
3. หัวหน้างานของท่าน พิจารณาว่าท่านมีความ ต้องการ ความสามารถ และ ความปรารถนาที่แตกต่าง จากผู้อื่น	1	1	1	1	4	1.00	Pass
4. หัวหน้างานของท่านช่วย ให้ท่านพัฒนาจุดแข็งของ ท่าน	1	1	1	1	4	1.00	Pass

ตารางที่ 2 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ความพึงพอใจในงาน

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. ชัยฤทธิ์	ดร. กิตติ	คุณสุทธิ ภิรมย์	Total	IOC	Result
1. ท่านพึงพอใจต่องานที่ทำ เป็นอย่างมาก	1	1	1	1	4	1.00	Pass
2. ท่านไม่คิดที่จะลาออก จากงานที่กำลังทำอยู่ใน ขณะนี้	1	1	1	1	4	1.00	Pass
3. ท่านพึงพอใจต่อลักษณะ ของงานที่ทำอยู่ในขณะนี้	1	1	1	1	4	1.00	Pass
4. พนักงานที่ทำงานใน ตำแหน่งงานเดียวกันกับ ท่านมีความพึงพอใจในงาน เป็นอย่างมาก	1	1	1	1	4	1.00	Pass

ตารางที่ 2 ต่อ

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. ชัยฤทธิ์	ดร. กิตติ	คุณสุทธิ ภิรมย์	Total	IOC	Result
5. พนักงานที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกันกับท่านไม่คิดจะลาออกจากงาน	1	1	1	1	4	1.00	Pass

ตารางที่ 3 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ความผูกพันต่อองค์กร

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. ชัยฤทธิ์	ดร. กิตติ	คุณสุทธิ ภิรมย์	Total	IOC	Result
ความผูกพันทางความรู้สึก (Affective commitment)							
1. มีความสุขมากที่ได้ใช้เวลาที่เหลือในการทำงานกับธนาคารทีสโก้	1	1	1	1	4	1.00	Pass
2. ท่านรู้สึกได้ว่าทุกปัญหาของธนาคารทีสโก้คือปัญหาของท่าน	1	1	1	1	4	1.00	Pass
3. ท่านรู้สึกอย่างแรงกล้าถึงความ เป็น “เจ้าของ” ต่อธนาคารทีสโก้	1	1	1	1	4	1.00	Pass
4. ท่านรู้สึกยึดติดกับธนาคารทีสโก้	1	1	1	1	4	1.00	Pass
5. ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของธนาคารทีสโก้	1	1	1	1	4	1.00	Pass

ตารางที่ 3 ต่อ

ข้อคำถาม	ดร. ฉวีวรรณ	ดร. ชัยฤทธิ์	ดร. กิตติ	คุณสุทธิ ภิรมย์	Total	IOC	Result
6. ธนาคารทิสโก้ มี ความหมายสำหรับท่านมาก	1	1	1	1	4	1.00	Pass
ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment)							
1. ท่านรู้สึกผูกพันว่าต้อง ปฏิบัติงานอยู่กับธนาคารทิส โก้	1	1	1	1	4	1.00	Pass
2. ถึงแม้ว่าท่านจะมีโอกาสที่ ดีกว่า ท่านก็รู้สึกว่าการ ลาออกจากธนาคารทิสโก้ ในขณะนี้ เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง	1	1	1	1	4	1.00	Pass
3. ท่านจะรู้สึกผิด หากจะ ลาออกจากธนาคารทิสโก้ ในตอนนี้	1	1	1	1	4	1.00	Pass
4. ท่านมีความจงรักภักดี ต่อธนาคารทิสโก้	1	1	1	1	4	1.00	Pass
5. ท่านจะไม่ออกจาก ธนาคารในขณะนี้ เพราะ ท่านมีความผูกพันกับเพื่อน ร่วมงานในธนาคารทิสโก้	1	1	1	1	4	1.00	Pass
6. ท่านรู้สึกว่าธนาคารทิสโก้ แห่งนี้มีบุญคุณต่อท่านมาก	1	1	1	1	4	1.00	Pass

ตารางที่ 4 ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อคำถาม	ดร. จวีวรรณ	ดร. ชัยฤทธิ์	ดร. กิตติ	คุณสุทธิ ภิรมย์	Total	IOC	Result
1. ท่านทำงานด้านปฏิบัติการ ได้ดี	1	1	1	1	4	1.00	Pass
2. ท่านมีผลการปฏิบัติงานทาง เทคนิคโดยรวมที่ดี	1	1	1	1	4	1.00	Pass
3. ท่านมีการวางแผนในการ ทำงานอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	4	1.00	Pass
4. ท่านมีการจัดระเบียบงาน เป็นอย่างดี	1	1	1	1	4	1.00	Pass
5. ท่านให้ความร่วมมือกับ เพื่อนร่วมงานในทีมเป็นอย่างดี	1	1	1	1	4	1.00	Pass
6. ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจน ทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	1	1	1	1	4	1.00	Pass
7. ท่านมองว่างานที่ได้รับ มอบหมายมีความท้าทายเสมอ	1	1	1	1	4	1.00	Pass
8. ท่านสนใจในรายละเอียดที่ สำคัญของงาน	1	1	1	1	4	1.00	Pass
9. ปัญหาจากการทำงานเป็น สิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้น ให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูน ประสบการณ์	1	1	1	1	4	1.00	Pass
10. ท่านทำงานกับเพื่อน ร่วมงานได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	4	1.00	Pass

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล	ว่าที่ร้อยตรี รัตนพล อุปฐานา	
วัน เดือน ปีเกิด	19 ธันวาคม 2532	
ภูมิลำเนา	กรุงเทพมหานคร	
ประวัติการศึกษา	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
วุฒิมัธยมศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี	พ.ศ. 2555
ปริญญาตรีบัญชีบัณฑิต (บช.บ.)	ราชมงคลพระนคร	
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน		
พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน	พนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)	
	ประกอบธุรกิจส่วนตัว (สำนักงานบัญชี)	

