

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การเอกชนแห่งหนึ่ง” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่างๆ กับความพึงพอใจในงาน
2. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่างๆ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
3. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
4. เพื่อสร้างสมการทำนายความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นพนักงานประจำ (ยกเว้นพนักงานที่ประจำในโรงงาน,ต่างจังหวัด และต่างประเทศ) ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่ประกอบธุรกิจด้านเครื่องจักรกลการเกษตร โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับผู้บังคับบัญชา และระดับผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุดตามโครงสร้างขององค์การ โดยแต่ละระดับมาจาก 6 ฝ่ายงาน ได้แก่ สำนักงานกรรมการผู้จัดการ, ฝ่ายการเงินและบริหาร, ฝ่ายการตลาดและขาย, ฝ่ายโรงงาน, ฝ่ายบริการลูกค้า และฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งจากการคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างของยามาเน่ (Yamane, 1973) จะต้องมียกตัวอย่างทั้งสิ้น 201 คน แต่ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามออกไปทั้งหมด 233 ชุด และได้กลับคืนมาครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งหมด 206 ชุด จึงใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 206 คนในการวิจัยครั้งนี้ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงبارมี หรือการใช้อิทธิพลของอุดมคติ, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทาง

ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 43 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ .9750

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน, ด้านรายได้, ด้านโอกาสก้าวหน้า, ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 56 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ .9314

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ, พฤติกรรมการเอื้อเฟื้อผู้อื่น, พฤติกรรมที่มีน้ำใจเป็นนักกีฬา, พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่มีคุณความดี และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 46 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ .9504

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลด้วยการหาค่าความถี่ และร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลระดับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ระดับความพึงพอใจในงาน และระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วทำการทดสอบสมมติฐานถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พร้อมทั้งสร้างสมการทำนายความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่มาจากสำนักงานกรรมการผู้จัดการในระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 3 คน (ร้อยละ 5.36) และระดับผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 11 คน (ร้อยละ 7.33) พนักงานฝ่ายการเงินและบริหารในระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 6 คน (ร้อยละ 10.71) และระดับผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 23 คน (ร้อยละ 15.33) พนักงานฝ่ายการตลาดและขายในระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 17 คน (ร้อยละ 30.36) และระดับผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 60 คน (ร้อยละ 40) พนักงานฝ่ายโรงงานในระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 15 คน (ร้อยละ 26.79) และระดับผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 13 คน (ร้อยละ 8.67) พนักงานฝ่ายบริการลูกค้าในระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 11 คน (ร้อยละ 19.64) และระดับผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 33 คน (ร้อยละ 22) และ

พนักงานฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 4 คน (ร้อยละ 7.14) และระดับผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 10 คน (ร้อยละ 6.67)

กลุ่มตัวอย่างในระดับผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 37 คน (ร้อยละ 66.07) มีอายุระหว่าง 31-35 ปี และมากกว่า 40 ปี จำนวน 21 คนเท่ากันทั้ง 2 ช่วงอายุ (ร้อยละ 37.5) นอกจากนี้สัดส่วนของอายุงานในช่วง 11-15 ปี และมากกว่า 20 ปีก็มีจำนวนเท่ากันเช่นกัน คือ จำนวน 19 คน (ร้อยละ 33.93) ส่วนการศึกษาจะมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 33 คน (ร้อยละ 58.93)

สำหรับระดับผู้ใต้บังคับบัญชาพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 100 คน (ร้อยละ 66.67) มีอายุระหว่าง 20-25 ปี จำนวน 50 คน (ร้อยละ 33.33) เป็นส่วนใหญ่ มีอายุงานอยู่ในช่วง 0-5 ปี จำนวน 83 (ร้อยละ 55.33) และมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 78 คน (ร้อยละ 52)

2. ผลการวิเคราะห์ระดับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

พนักงานได้ประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาของพวกเขาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4959 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .624 และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำเชิงบริหารหรือการใช้อิทธิพลของอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บังคับบัญชาของพวกเขามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.5954, 3.4266, 3.5625 และ 3.3875 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในงาน

พนักงานมีระดับความพึงพอใจในงานภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7907 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .535 และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจในแต่ละด้าน พบว่า

1. พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9850, 3.8069 และ 3.9942 ตามลำดับ

2. พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านรายได้ และด้านโอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.5950 และ 3.2603 ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พนักงานมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0289 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .396 เมื่อพิจารณาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแต่ละด้าน คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการเอื้อเฟื้อผู้อื่น พฤติกรรมการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่มีคุณความดี และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9549, 4.1521, 3.9887, 3.9488 และ 4.0700 ตามลำดับ

5. ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ผลการทดสอบสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้
<u>สมมติฐานที่ 1</u> ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความพึงพอใจในงาน	<u>ยอมรับสมมติฐาน</u> มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .583 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
<u>สมมติฐานย่อยที่ 1.1</u> ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีภาวะผู้นำเชิงบริหารมี หรือ การใช้อิทธิพลของอุดมคติ มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน	<u>ยอมรับสมมติฐาน</u> มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .497 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
<u>สมมติฐานย่อยที่ 1.2</u> ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่สร้างแรงบันดาลใจ มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน	<u>ยอมรับสมมติฐาน</u> มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .530 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
<u>สมมติฐานย่อยที่ 1.3</u> ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่กระตุ้นทางปัญญา มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน	<u>ยอมรับสมมติฐาน</u> มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .508 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้
<u>สมมติฐานย่อยที่ 1.4</u> ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน	<u>ยอมรับสมมติฐาน</u> มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .585 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
<u>สมมติฐานที่ 2</u> ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	<u>ยอมรับสมมติฐาน</u> มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .180 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
<u>สมมติฐานที่ 2.1</u> ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีภาวะผู้นำเชิงبارมี หรือการใช้อิทธิพลของอุดมคติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	<u>ยอมรับสมมติฐาน</u> มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .121 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
<u>สมมติฐานย่อยที่ 2.2</u> ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่สร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	<u>ยอมรับสมมติฐาน</u> มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .209 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
<u>สมมติฐานย่อยที่ 2.3</u> ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่กระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	<u>ยอมรับสมมติฐาน</u> มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .149 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
<u>สมมติฐานย่อยที่ 2.4</u> ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	<u>ยอมรับสมมติฐาน</u> มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .185 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
<u>สมมติฐานที่ 3</u> ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	<u>ยอมรับสมมติฐาน</u> มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .399 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้
<u>สมมติฐานที่ 4</u> องค์ประกอบของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 1 องค์ประกอบ สามารถทำนายความพึงพอใจใน งาน	<u>ยอมรับสมมติฐาน</u> ตัวแปรผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคลสามารถทำนายความพึงพอใจใน งานได้ ร้อยละ 34
<u>สมมติฐานที่ 5</u> องค์ประกอบของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 1 องค์ประกอบ สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ	<u>ยอมรับสมมติฐาน</u> ตัวแปรผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การได้ ร้อยละ 4

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ คะแนนของตัวแปรทั้ง 3 มาจากการประเมินด้วยการรับรู้ของตนเองของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสามารถสรุปผลและอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระดับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์ระดับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชา พบว่า พนักงานได้ประเมินผู้บังคับบัญชาของพวกเขาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4959 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .624 และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ พบว่า ระดับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงبارมีหรือการใช้อิทธิพลของอุดมคติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.5954

จากคะแนนเฉลี่ยการรับรู้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของฝ่ายงานทั้ง 6 ฝ่าย พบว่า คะแนนเฉลี่ยอาจมีความแตกต่างกัน และคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบาร์มี หรือการใช้อิทธิพลของอุดมคติมีค่าสูงกว่าองค์ประกอบอื่น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบผสมผสาน (Two-way ANOVA 6x4 Mixed design) ระหว่างฝ่ายงาน 6 ฝ่ายกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ซึ่งผลการศึกษาดังตารางที่ 1 ในภาคผนวก ข สามารถอธิบายผลการศึกษาดังนี้

ก. พนักงานทั้ง 6 ฝ่ายงาน รับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาตนเองในระดับปานกลางไม่แตกต่างกัน ($F = .759, p > .05$)

ข. ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 18.722, p < .001$)

ค. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายงานและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบ ไม่มีความแตกต่างกัน ($F = 1.366, p > .05$)

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบผสมผสานแสดงให้เห็นว่า การรับรู้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่พนักงานรับรู้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบริหารหรือการใช้อิทธิพลของอุดมคติ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.5954 ขณะที่องค์ประกอบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.3875 ตามที่ปรากฏในตารางที่ 4.3

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบว่า คะแนนเฉลี่ยของการรับรู้ลักษณะผู้บังคับบัญชาตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีความแตกต่างกัน โดยที่คะแนนเฉลี่ยของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชามีค่าสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกองค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบผสมผสาน (Two-way ANOVA 2x4 Mixed design) ระหว่างพนักงานทั้ง 2 ระดับกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ผลการศึกษาดังตารางที่ 2 ในภาคผนวก ข สามารถอธิบายผลการศึกษาได้ดังนี้

ก. พนักงานทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 5.880, p < .05$)

ข. ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 14.172, p < .001$)

ค. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับพนักงานและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบ ไม่มีความแตกต่างกัน ($F = .653, p > .05$)

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบผสมผสานแสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและระดับผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ลักษณะของผู้บังคับบัญชาตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการรับรู้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เช่นกัน

จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า พนักงานระดับผู้บังคับบัญชามีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้นำของตนสูงกว่าพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ผู้บังคับบัญชาของตน โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่คะแนนเฉลี่ยของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชามีค่าสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด (ดังตารางที่ 2 ในภาคผนวก จ)

2. การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในงาน

จากการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานรับรู้ว่าคุณภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7907 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .535 และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจในแต่ละด้าน พบว่า

1. พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9850, 3.8069 และ 3.9941 ตามลำดับ
2. พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านรายได้ และด้านโอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.5950 และ 3.2603 ตามลำดับ

จากคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ ของฝ่ายงานทั้ง 6 ฝ่าย พบว่า คะแนนเฉลี่ยอาจมีความแตกต่างกัน และคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานมีค่าสูงกว่าด้านอื่น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบผสมผสาน (Two-way ANOVA 6x5 Mixed design) ระหว่างฝ่ายงาน 6 ฝ่ายกับความพึงพอใจในงาน 5 ด้าน ซึ่งผลการศึกษาดังตารางที่ 3 ในภาคผนวก ข สามารถอธิบายผลการศึกษาดังนี้

- ก. พนักงานทั้ง 6 ฝ่ายงานมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน ($F = 1.438, p > .05$)
- ข. ความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 36.928, p < .001$)
- ค. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายงานและความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน ($F = 1.107, p > .05$)

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบผสมผสานแสดงให้เห็นว่า พนักงานทั้ง 6 ฝ่ายมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานทั้ง 5 ด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานของพนักงาน มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.9942 ขณะที่ความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้ามีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.2603

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบว่า คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ ของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีความแตกต่างกัน โดยที่คะแนนเฉลี่ยของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชามีค่าสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชาเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านเพื่อนร่วมงานที่พนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชามีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบผสมผสาน (Two-way ANOVA 2x5 Mixed design) ระหว่างพนักงานทั้ง 2 ระดับกับความพึงพอใจในงาน 5 ด้าน ผลการศึกษาดังตารางที่ 4 ในภาคผนวก ข สามารถอธิบายผลการศึกษาได้ดังนี้

ก. พนักงานทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 4.160, p < .05$)

ข. ความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 39.445, p < .001$)

ค. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับพนักงานและความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 3.506, p < .01$)

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบผสมผสานแสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและระดับผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความพึงพอใจในงานทั้ง 5 ด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับพนักงานและความพึงพอใจในงานทั้ง 5 ด้านมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังแผนภาพที่ 1 ในภาคผนวก ข ที่แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชากลับมีความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานต่ำกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและระดับผู้ใต้บังคับบัญชามีความแตกต่างกันในการรับรู้ความพึงพอใจในงาน โดยที่พนักงานระดับผู้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณสมบัติความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะที่พนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณสมบัติความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานสูงกว่าพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา เมื่อเปรียบเทียบกับผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในด้านต่างๆ ขององค์การแห่งนี้เมื่อเดือนธันวาคม 2549 พบว่า ความพึงพอใจในด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกับงานวิจัยครั้งนี้ ส่วนความพึงพอใจใน

ด้านรายได้พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้เช่นกัน แต่ความพึงพอใจในด้านโอกาสก้าวหน้า ผลการสำรวจเมื่อปี 2549 พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ขณะที่งานวิจัยครั้งนี้กลับพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจด้านโอกาสก้าวหน้าของพนักงานในองค์กรแห่งนี้มีความพึงพอใจลดลง ดังนั้นองค์กรควรจะทำให้ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานด้านโอกาสก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้น

3. การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานรับรู้ว่ามีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0289 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .396 เมื่อพิจารณาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแต่ละด้าน คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการเอื้อเฟื้อผู้อื่น พฤติกรรมการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่มีคุณความดี และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9549, 4.1521, 3.9887, 3.9488 และ 4.0700 ตามลำดับ

จากคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านต่างๆ ของฝ่ายงานทั้ง 6 ฝ่าย พบว่า คะแนนเฉลี่ยอาจมีความแตกต่างกัน และคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการเอื้อเฟื้อผู้อื่นมีค่าสูงกว่าพฤติกรรมด้านอื่น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบผสมผสาน (Two-way ANOVA 6x5 Mixed design) ระหว่างฝ่ายงาน 6 ฝ่ายกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 ด้าน ซึ่งผลการศึกษาดังตารางที่ 5 ในภาคผนวก ข สามารถอธิบายผลการศึกษาดังนี้

ก. พนักงานทั้ง 6 ฝ่ายงานรับรู้ว่ามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน ($F = 1.288, p > .05$)

ข. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแต่ละด้านของพนักงานทุกฝ่ายงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 7.852, p < .001$)

ค. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแต่ละด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน ($F = 1.363, p > .05$)

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบผสมผสานแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่

พนักงานรับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมการเอื้อเฟื้อผู้อื่นมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.1521 แต่มีพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่มีคุณความดีน้อยที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.9488

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบว่า คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านต่างๆ ของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีความแตกต่างกัน โดยที่คะแนนเฉลี่ยของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชามีค่าสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกด้าน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบผสมผสาน (Two-way ANOVA 2x5 Mixed design) ระหว่างพนักงานทั้ง 2 ระดับกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 ด้าน ผลการศึกษาดังตารางที่ 6 ในภาคผนวก จ สามารถอธิบายผลการศึกษาได้ดังนี้

ก. พนักงานทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 4.022, p < .05$)

ข. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแต่ละด้านของพนักงานทุกระดับ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 13.132, p < .001$)

ค. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับพนักงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแต่ละด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน ($F = 1.331, p > .05$)

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแบบผสมผสานแสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและระดับผู้ใต้บังคับบัญชา รับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เช่นกัน

จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า พนักงานระดับผู้บังคับบัญชามีการรับรู้ว่าตนแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชา รับรู้ตนเอง โดยเฉพาะพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ โดยที่คะแนนเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชามีค่าสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด (ดังตารางที่ 6 ในภาคผนวก จ)

4. การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 สรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์เท่ากับ .583 และเมื่อพิจารณาสมมติฐานย่อยที่ 1.1-1.4 สรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงبارมีหรือการใช้อิทธิพลของอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .497, .530, .508 และ .585 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเซาปิง, เบา และกัน (Chaoping, Bao, and Kan, 2006) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรสื่อ และสอดคล้องกับงานวิจัยของธนิดา ฉิมวงษ์ (2539) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงبارมี, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .458$) โดยที่หากผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสูง ก็จะมีผลทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงตามไปด้วย

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นได้นั้น แนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีผลต่อทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีหรือเกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้น คือ การจูงใจ (Robbin, 1983 อ้างถึงใน วิบูลย์ แมนสถิตย์, 2530, น.82) ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาสามารถจูงใจพนักงานด้วยการนำหลักภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบมาใช้ เช่น การสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น หรือกระตุ้นให้เกิดความคิด เพื่อให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงานอย่างเต็มที่ หรือสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดในการทำงาน หรือการจัดฝึกอบรมให้พนักงานให้พัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาเองก็ได้ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้พนักงานได้เห็น สิ่งเหล่านี้ก็น่าจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้น นอกจากนี้ บาร์เกอร์ (Barker, 1992 อ้างถึงใน วรณดี ชูกาล, 2540, น.114) ได้กล่าวว่า การที่บุคคลไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการและการบรรลุความสำเร็จในชีวิต จะทำให้ความรู้สึกรับรู้ของการเป็นเจ้าขององค์การและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สร้างสรรค์และคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในองค์การจะไม่เกิดขึ้น ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของพนักงานในแต่ละคน หรือเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจะสามารถทำให้พนักงานพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นได้ มีการสร้างสรรค์หรือความคิดในการทำงานอย่างเต็มที่

สมมติฐานที่ 2

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 สรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .180 และเมื่อพิจารณาสมมติฐานย่อยที่ 2.1-2.4 พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงบริหารหรือการใช้อิทธิพลของอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .121, .209, .149 และ .185 ตามลำดับ แต่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้ เช่น งานวิจัยของกันยา พิรพัฒนานันท์ (2546) ที่พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, งานวิจัยของเฟอร์เรส, ทราวาเกลียน และคอนเนล (Ferres, Travaglione and Connell, 2002) ที่พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .19$) ดังที่ คาทซ์ และคาห์น (Katz&Kahn, 1978, p.518, quoted in Wang, H., Law, K.S. and Wang, D.X., 2001, p.10) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้เกินกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบได้ หรือนอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ นอกจากนี้ คาทซ์ (Katz, 1964 quoted in Organ, 1991, p.109) ได้กล่าวว่า องค์การใดที่บุคลากรปฏิบัติงานเฉพาะงานที่ตนได้รับมอบหมาย องค์การนั้นจะเข้าสู่ภาวะตกต่ำได้ง่าย การที่องค์การจะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนั้น องค์การจึงควรที่จะส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักจริยธรรมและมีคุณธรรม ซึ่งหากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมแล้วพนักงานเมื่อเห็นแบบอย่างที่ดีที่ยอมที่จะปฏิบัติตาม นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาคอยสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับพนักงานอยู่เสมอ และกระตุ้นให้พนักงานคิดสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 3

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .399 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคารัมเบย์ยา (Karambayya, 1989, quoted in Podsakoff, Ahearne and MacKenzie, 1997), เท็บเปอร์ และ

คณะ (Tepper, K. Duffy, Hoobler and D. Ensley, 2004), เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542), อัคริยา ร่มวงศ์ (2546) และ อัมพร พรพงษ์สุริยา (2544) ที่ผลวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของออร์แกน (Organ, 1991, p.109) ที่กล่าวว่า เมื่อ บุคคลมีความพึงพอใจในงานแล้ว บุคคลนั้นก็จะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ แต่ถ้าบุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงานแล้ว บุคคลนั้นก็จะละเลยที่จะแสดงพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ เพราะถือว่าการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไม่มี ผลกระทบต่องานที่บุคคลนั้นๆ ต้องรับผิดชอบ ดังนั้น องค์การจึงควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดความ พึงพอใจในงานสูงขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานกระทำพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังสนับสนุนแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard, 1938 quoted in Van Dyne, Graham and Dienesch, 1994, p.771) ที่กล่าวว่า หากบุคคลมีความพึงพอใจในงาน จะส่งผลให้ เกิดความเต็มใจที่ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในการทำงานขององค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งก็คือ การ นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

สมมติฐานที่ 4

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ด้วยการสร้างสมการทำนายความพึงพอใจในงาน จากตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายความพึงพอใจในงานมีเพียงตัวแปรเดียว คือ ผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยสามารถทำนาย ความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 34 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธิดา จิมวงศ์ (2539) ที่พบว่า ผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ดี โดย สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 22.55 ทั้งนี้เนื่องจากการหัวหน้าที่คอยให้ความเอา ใจใส่ ให้ความช่วยเหลือลูกน้อง ส่งเสริมให้ลูกน้องได้พัฒนาศักยภาพตนเองตามความสามารถของ แต่ละคน และทำให้ลูกน้องได้รับการตอบสนองในสิ่งที่เขาต้องการ เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีและ สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ลูกน้อง ทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น (ธีระศักดิ์ กำ- บรรณารักษ์, 2527) ซึ่งสอดคล้องกับที่เบส (Bass, 1985) กล่าวว่า การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถ ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ความสนใจกับ ความก้าวหน้าของพนักงาน ดูแลเอาใจใส่พนักงาน เป็นผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และส่งเสริมให้ พนักงานได้พัฒนาศักยภาพตนเอง จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 5

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ด้วยการสร้างสมการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจากตัวแปรผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีเพียงตัวแปรเดียว คือ ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ โดยสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 4 ซึ่งผู้วิจัยไม่พบงานวิจัยใดที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้โดยตรง มีเพียงงานวิจัยของเฟอร์เรส, ทราวาเกลียโน และคอนเนล (Ferres, Travaglione and Connell, 2002) ที่พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายพฤติกรรมการด้านความสำนึกในหน้าที่ได้ร้อยละ 11 ($R^2 = .11$) เท่านั้น

การที่ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นตัวแปรเพียงตัวเดียวที่มีประสิทธิภาพในการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจจะสามารถกระตุ้นให้ลูกน้องเห็นถึงความสำคัญของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การเอื้อเฟื้อผู้อื่น การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา การเป็นพลเมืองที่มีคุณความดี และสำนึกในหน้าที่ได้ ซึ่งก็จะส่งผลให้พนักงานได้คิดและปฏิบัติตาม ดังที่เบส (Bass, 1985) ได้เน้นว่า ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เพราะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจย่อมสามารถกระตุ้นแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม ผู้นำจะเป็นตัวแบบที่ดี และช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ดังนั้นหากผู้นำต้องการให้ลูกน้องมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มขึ้น ผู้นำก็ต้องคอยสร้างแรงบันดาลใจด้วยการกระตุ้นให้ลูกน้องแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นทฤษฎีที่ค่อนข้างใหม่ ทำให้มีการศึกษาหรือการวิจัยในประเทศไทยน้อย และไม่ค่อยขยายวงออกไปยังธุรกิจต่างๆ มาก จึงทำให้ในหลายองค์การขาดความรู้ ความเข้าใจ และไม่เห็นความสำคัญของบทบาทภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกัน

สำหรับการศึกษาในองค์การนี้ จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า พนักงานมีการประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาตนเองอยู่ในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบ ปัจจัยที่ทำให้ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยมองว่าอาจเป็นเพราะผู้นำที่องค์การแห่งนี้ยังไม่เข้าถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังมีช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้มุมมองและแนวความคิดแตกต่างกัน ทั้งนี้ได้จากผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบ

เปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและระดับผู้ใต้บังคับบัญชาที่พบว่า พนักงานระดับผู้บังคับบัญชามีการรับรู้ลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสูงกว่าพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกองค์ประกอบ โดยเฉพาะองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน

ดังนั้น ทางองค์การจึงควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้ความรู้ผู้บังคับบัญชาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและการเปิดกว้างทางความคิด หรือการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งส่งเสริมให้มีการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการบริหารงานจริง เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อหน่วยงานและองค์การ โดยควรจะเน้นให้ผู้บังคับบัญชาในระดับที่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับปฏิบัติการคอยส่งเสริมและกระตุ้นให้ลูกน้องได้ฝึกคิด ฝึกแก้ไขปัญหาและแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นการกระตุ้นทางปัญญา และหมั่นคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของลูกน้องมากขึ้น นอกจากนี้ทางองค์การกำลังมีการพัฒนานำหลัก Competency จึงควรนำมาใช้ในการบริหารงานและใช้ในการคัดเลือกบุคลากรให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยองค์การควรกำหนดให้ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งในระดับบังคับบัญชาจะต้องมีคุณสมบัติตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้วย

2. ความพึงพอใจในงานด้านรายได้และโอกาสก้าวหน้าของพนักงานที่ประเมินออกมาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งที่ความพึงพอใจในงานด้านอื่นๆ และโดยรวมอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะค่าครองชีพในปัจจุบันสูงขึ้นกว่าเดิม และในองค์การแห่งนี้หากพนักงานสมัครงานเข้ามาวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี แม้พนักงานจะไปทำการศึกษาต่อเพิ่มเติมจนจบปริญญาตรี แต่ก็จะไม่ปรับขึ้นเงินเดือนให้ตามวุฒิใหม่ อีกทั้งยังมีคู่แข่งในองค์การที่จบปริญญาตรีกันเยอะแยะ จึงทำให้อีกโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานน้อย

นอกจากนี้ จากการที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความพึงพอใจในงานของพนักงานพบว่า พนักงานระดับผู้บังคับบัญชามีคะแนนการรับรู้ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงานน้อยกว่าระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นองค์การควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมต่างๆ ระหว่างพนักงานทุกระดับด้วยกัน เพื่อสร้างความสามัคคีและทำให้การร่วมมือในการทำงานนั้นดียิ่งขึ้น อีกทั้งผู้วิจัยยังพบว่า พนักงานในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยผู้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานด้านเหล่านี้สูงกว่าพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้น หากผู้บริหารขององค์การมีความเข้าใจในภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและนำลักษณะของผู้แบบเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการบริหารงานและบุคลากรของตนเอง จะทำให้เกิดการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ฝึกให้คิดแบบสร้างสรรค์ พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วม

ร่วมในการทำงาน ได้แสดงความคิดเห็น และสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง อยู่เสมอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้สร้างโอกาสก้าวหน้าในการทำงานให้กับตัวเอง และสามารถแสดงศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ เมื่อมีโอกาสในการแสดงศักยภาพในการทำงานเต็มที่แล้ว ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานก็จะสูงขึ้น ผลประกอบการของบริษัทก็จะสูงขึ้นตาม แล้วผลที่พนักงานจะได้รับนั่นก็คือ รายได้และโบนัสที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น

ส่วนความพึงพอใจด้านลักษณะงาน, ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน แม้ว่าพนักงานจะประเมินออกมาอยู่ในระดับสูงก็ตาม แต่องค์กรและผู้บังคับบัญชาก็ควรจะมีการสร้างแรงจูงใจในเรื่องต่างๆ เหล่านี้เสมอ เช่น การมอบหมายงานที่น่าสนใจ ทำทนาย และเหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน คอยดูแลเอาใจใส่และพัฒนาให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ อีกทั้งควรส่งเสริมให้พนักงานได้มีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนสองทางแบบผสมผสาน พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับพนักงานและความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 3.506, p < .01$) แสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน ทั้งนี้จากค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานจะเห็นได้ว่า พนักงานระดับผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานแต่ละด้านสูงกว่าพนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ยกเว้นด้านเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานระดับผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น

3. พนักงานในองค์กรรับรู้ว่ามีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการให้พนักงานประเมินตนเอง จึงอาจทำให้เกิดการเข้าข้างตนเองในบางข้อได้ ดังนั้นองค์กรควรจะมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกมาอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องบังคับหรือตั้งเป็นกฎเกณฑ์ขึ้นมา เช่น จัดการประชุมให้แต่ละหน่วยงานส่งตัวแทนมาอธิบายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วย เพื่อให้พนักงานจะได้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับ และเวลาปฏิบัติจะได้เกิดพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือและการเอื้อเฟื้อผู้อื่น หรือการจัดสัมมนาออกสถานที่ให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น กิจกรรม walk Rally ซึ่งกิจกรรมนั้นนอกจากจะส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือกันแล้วยังทำให้พนักงานเรียนรู้ถึงพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การเอื้อเฟื้อผู้อื่น การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา และการสำนึกในหน้าที่อีกด้วย เป็นต้น

4. จากการที่ผลวิจัยพบว่า ผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 34 และผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 4 นั้น จะเห็นได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาขององค์การจึงควรให้ความสนใจต่อความต้องการและความก้าวหน้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น โดยการดูแลเอาใจใส่ และพัฒนาศักยภาพพนักงานอยู่เสมอ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน หรือแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานด้วย ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาไม่ได้รวมพนักงานที่ทำงานประจำอยู่โรงงาน ต่างจังหวัด และต่างประเทศ ซึ่งผู้วิจัยมองว่า หากมีการศึกษาพนักงานกลุ่มนี้อาจทำให้ผลการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น พนักงานที่ทำงานในโรงงานจะต้องทำงานยืนหรือนั่งในตำแหน่งเดิมตลอดทั้งวัน และทำงานเดิมตลอดเวลา หรือพนักงานที่ประจำต่างจังหวัด ต้องห่างไกลครอบครัว ซึ่งอาจมีผลต่อความพึงพอใจในงานได้ เป็นต้น ดังนั้นการศึกษารังต่อไปควรศึกษาพนักงานให้ครบทุกฝ่ายงาน และทุกกลุ่มคน

2. จากการศึกษารังนี้ที่พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีเพียงอย่างละตัวแปรเท่านั้น นั่นคือ ผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ และผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อที่จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำนายความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ เช่น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน, ความผูกพันในองค์การ เป็นต้น

3. การวิจัยครั้งนี้ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ให้พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง แต่หากต้องการผลการวิจัยที่มีความสมบูรณ์และครอบคลุมมากขึ้น ควรจะให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วย แล้วนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบความแตกต่างและดูความสอดคล้องของผลการวิจัย

4. จากการศึกษารังนี้ ผู้วิจัยได้หาค่าความสัมพันธ์เป็นข้อๆ เฉพาะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แต่ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การหาเป็นค่า

โดยรวม ดังนั้น จึงควรหาค่าความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ตัวแปรออกเป็นรายด้านเหมือนกัน เพื่อให้ผลการวิจัยชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ อาจจะไม่เที่ยงตรงนัก ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมีการทำการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปด้วย โดยการสัมภาษณ์และสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยที่ได้มีความเที่ยงตรงมากขึ้น

6. แม้ผลของงานวิจัยสามารถสนับสนุนสมมติฐานทุกข้อ แต่ข้อพึงระวังข้อหนึ่งที่อาจทำให้ผลงานวิจัยออกมาดีมาก คือ ความยาวของแบบสอบถาม ซึ่งอาจทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่ตั้งใจตอบมากนัก ดังนั้น การวิจัยครั้งหน้าควรจัดแบบสอบถามให้สั้นและตรงได้ดีกว่านี้